



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Especializaciones en Ciencias de la Administración

Tesina

Título de la Tesina

**Ejecución del Proceso de Administración del Cambio Dentro de un
Departamento Dedicado al Desarrollo de Tecnología**

Que para obtener el grado de:

Especialista en Alta Dirección

Presenta: L.I. Wendy Patricia Navarrete Escobedo

Tutor: Maestro en Administración Marco Antonio Trejo Trejo

México, D.F. a 1 de abril de 2012.

*A quienes llenan mis días y
amo infinitamente:*

André, Alfonso, Cris, Rafael y Cristina[‡]

CONTENIDO

Introducción	1
Antecedentes de la organización.....	3
Historia en EU	3
Historia en México	4
La Fusión.....	6
Wal-Mercados Internacional	7
Argentina	7
Brasil	7
Canadá	7
Chile.....	7
China	8
Centroamérica	8
India.....	9
Japón.....	9
Reino Unido	10
África	10
Wal-Mercados México.....	11
Propuesta de valor.....	11
Visión.....	11
Valores.....	11
Formatos de Negocio	11
Numerología	12
Estrategias de Negocio	12
Estructura Organizacional	13
Análisis del ambiente	14
Estabilidad política del país	14
Sistema de gobierno	14
Restricciones a la importación y exportación	15
Tendencias fiscales	15
Legislación Laboral	16
Factores Económicos.....	16

Nivel de salarios	16
Nivel de precios.....	17
Inversión extranjera	18
Factores de carácter social.....	19
Indicadores de crecimiento y distribución geográfica	19
Indicadores de empleo y desempleo	19
Factores de carácter tecnológico.....	20
Análisis FODA y Ventajas Competitivas.....	21
Área de Tecnología de Información	23
Filosofía	23
Estructura organizacional	25
Ventajas Competitivas del área	26
Desventajas del área	27
Planteamiento del Problema	28
Puntos Críticos	28
Usuarios.....	28
Proceso de Desarrollo de Proyectos.....	30
Empleados.....	31
Velocidad de respuesta ante los cambios del mercado	32
Estadísticas	33
Solución Propuesta	36
Equilibrando la demanda	36
Gestionando las expectativas de los usuarios	37
Fusionando dos áreas.....	37
Administración del Cambio.....	41
Marco Teórico	41
Teoría del Cambio.....	41
Ciclo de Vida de la Empresa	43
Proceso de Administración del Cambio	44
Ejecución del Proceso de la Administración del Cambio.....	45
Fase I – Preparación del Cambio.....	45
Fase II – Manejo del cambio	50
Conclusiones.....	54
Fuentes de información	55

Anexo	I
Descripción del Puesto de Arquitecto de Soluciones.....	II
Formato de Habilidades Gerenciales.....	III
Lista o plan de Actividades.....	IV
Matriz de Comunicación.....	V
Matriz de Escalación.....	VI
Matriz de Capacitación	VII
Estructura de la Entrevista.....	VIII
Pizarrón de Tareas.....	X

INTRODUCCIÓN

Gracias al apoyo y tutoría del Maestro en Administración Marco Antonio Trejo Trejo, el presente documento aporta una representación del proceso de *Administración de Cambio* en un departamento de una empresa. Este escrito responde a la pregunta ¿Cómo cambiar una situación actual y llegar a una situación deseada? La ejecución de un cambio dentro de una organización depende de varios factores como el tamaño de la organización, la habilidad de su equipo directivo, la disposición de sus integrantes, el ambiente externo y sobre todo, la forma de manejar el cambio aunado a la elección de una metodología que minimice los riesgos y dirija los esfuerzos hacia un resultado exitoso.

El escenario de este análisis, es una calca de un corporativo transnacional que reporta grandes volúmenes de ventas anuales, y al cual me referiré a lo largo de este documento con el nombre de Wal-Mercados. Dentro de las diversas áreas que forman parte de este corporativo, se estudiará específicamente a una que nombro, el área de Tecnología de la Información¹. Dicha área, funge como pilar en el desarrollo efectivo y eficaz de una organización, proporcionando las herramientas tecnológicas y de análisis de la información con las que una empresa puede tomar ventaja competitiva en su entorno. A razón de lo anterior, de mi formación como Licenciada en Informática y de mi experiencia profesional dentro del área de Tecnología, la he elegido como principal caso de estudio.

Al inicio de este documento, el lector encontrará una fotografía escrita de Wal-Mercados, sus antecedentes, su historia, su cultura organizacional, su evolución dentro de la industria donde compite, el *retail*², así como la relevancia que tiene a nivel mundial. Hallará también, de manera general, el entorno actual en el que se desenvuelve. Conocerá a detalle su área de tecnología, su filosofía, su estructura, sus empleados, sus principales procesos y la relación que tiene con su principal cliente: los usuarios. Aquellos que hacen uso de los servicios que provee, los que hacen uso de las aplicaciones que desarrolla, los que usan la tecnología que esta área les soporta. Encontrará también la detección de un problema, una solución propuesta y la preparación de los equipos para implementar la solución. Es precisamente, en este capítulo donde se lleva a cabo la representación del proceso del cambio, iniciando con un marco teórico que define qué es un cambio, cómo se clasifica y cómo se maneja; que fases componen el proceso de administración del cambio y qué actividades están implicadas en cada una de ellas. Y por último, la descripción de cómo se ejecuta particularmente este proceso como caso de estudio. Adicionalmente, podrá revisar en el anexo, formatos que auxilian la documentación y toma de decisión, previo al proceso y durante el mismo.

Finalmente y sin pretensión alguna de que este trabajo represente una fuente de datos oficiales, manifiesto que la información aquí mostrada proviene de recursos con

¹ También conocida como el Departamento de Sistemas, Área de Desarrollo de Sistemas de Información, Área de Sistemas de Computo, entre otros.

² Venta al menudeo o venta minorista o detallista.

información clasificada como *publica*³. Así mismo, me he valido de la inclusión de datos y nombres ficticios, en sustitución de datos reales y *confidenciales*⁴, con el único objetivo de dar soporte a los fines académicos que persigo con este documento. Sin embargo, y a pesar del carácter no oficial de los datos aquí presentados, mi intención si es la de ubicar al lector en un contexto cercano a la realidad.

³ Esta clasificación, se refiere a que la información ha sido compartida, puesta a disposición y publicada hacia una audiencia con libre acceso a ella.

⁴ Hace referencia a aquella información que requiere ser protegida, debido a que en la mayoría de los casos, es sensible y susceptible a uso indebido de la misma.

ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

Wal-Mercados atiende semanalmente a más de 200 millones de clientes y socios en sus más de 10,020 unidades distribuidas en 28 países. Con ventas anuales de 405 billones y 2.2 millones de empleados en todo el mundo.

Un líder en sustentabilidad y vista como un corporativo que da la oportunidad de crecimiento a sus empleados, Wal-Mercados está ubicada entre las 10 empresas detallistas más admiradas, según la encuesta de la revista Fortune.

HISTORIA EN EU

1962 – Inicia Wal-Mercados

Muchas personas piensan que las tiendas de autoservicio de descuento nacen en el año de 1962, el año en que las empresas Keymart, Taryet y Wal-Mercados inician operaciones. Sin embargo, para inicios de la década de los 50's muchas de las tiendas del fundador de Wal-Mercados ya enfrentaba la competencia de muchas otras tiendas regionales de descuentos.

Previo a la apertura de Wal-Mercados, su fundador viajó por el país estudiando cualquier cosa en la que él pudiera hacer descuentos en las tiendas. Quedó convencido de que los consumidores americanos querían un nuevo tipo de tienda. Confió en su visión y, el fundador y su esposa cooperaron con el 95% de sus ahorros para inaugurar la primer tienda Wal-Mercados en Arkansas. La compañía se registró como Wal-Mercados en 1969.

La década de los 70's – Wal-Mercados llega al público

Al inicio de la década de los 70's marcó significativamente el crecimiento de la compañía. Para 1971 se abrió el primer Centro de Distribución, en Bentonville Arkansas. Para ese entonces Wal-Mercados empleaba 1,500 personas que trabajaban en 38 tiendas con ventas de \$44.2 millones de dólares anuales.

Tiendas de descuentos, tales como Keymart, se expandieron rápidamente en la década de los 60's, mientras que el fundador de Wal-Mercados tenía apenas lo suficiente para construir 15 tiendas más. Y no fue sino hasta 1972 que se ofertó en la bolsa de Nueva York. Para mediados de la década, la compañía daba trabajo a más de 7,500 empleados en 125 tiendas con ventas de \$340.3 millones y en 1975 entra al estado de Texas.

La empresa llega a operar a Illinois, el décimo estado para 1977. El siguiente año, la compañía introdujo los departamentos de farmacia y joyería. En 1979, llega a ser la primer compañía que recauda \$1 billón de venta en un periodo corto de tiempo. Al final de la década, se tenían 276 tiendas, con 21,000 empleados, en 11 estados y con ventas superiores al \$1,200 billones.

Década de los 80's – Wal-Mercados adquiere más experiencia

En 1983, el primer Club de precios fue abierto. La primer tienda de *retail*⁵ fue abierta en 1988 caracterizándose por tener departamentos más amplios de abarrotes y 36 departamentos de mercancía general. Incrementándose diez veces más el número de empleados. Y las ventas al final de la década se incrementaron de \$1 billón a \$26 billones.

Siglo XXI – Wal-Mercados, uno de los retailers más exitosos del mundo

Hoy día más de 10,020 tiendas y clubes, emplean a más de 2.2 millones de empleados, dando servicio a más de 200 millones de clientes cada año. Con presencia en 28 países como Argentina, Brasil, Chile, Canadá, China, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, India, Japón, México, Nicaragua, Inglaterra y recientemente incorporados países del continente africano.

El secreto de su fundador — dar a los clientes lo que ellos quieren

En su biografía, el fundador dice... “si tú piensas desde el punto de vista del cliente, tu querrás todo: un amplio surtido de mercancía de calidad; los precios más bajos posibles; satisfacción garantizada; servicio amigable; con horarios convenientes; y una agradable experiencia de compra. Tú adorarás una tienda que exceda tus expectativas, y odiarás cuando una tienda te haga perder el tiempo o te haga sentir como si no existieras”.

HISTORIA EN MÉXICO

Ahurrera o Almacenes Ahurrera era el nombre de una cadena mexicana de supermercados fundada en 1958 en la Ciudad de México. El nombre Ahurrera procede del vocablo euskera Ahurrera, que significa adelante. Su lema fue “Cambiando los hábitos de compra de una nación”.

Durante sus primeros 30 años de operaciones, la empresa expandió su negocio creando otros formatos de tiendas de autoservicio dirigido a mercados con distintos niveles económicos así como diversificándose a los giros de restaurantes y tiendas de ropa. Para la administración de todas estas unidades de negocio se creó en 1986 una empresa controladora llamada Grupo CIFRAX, que en 1991 firmó un convenio de participación accionaria con la corporación detallista estadounidense Wal-Mercados.

La década de los 60's

Se abre el primer centro comercial al sur de la Ciudad de México y rompe record al lograr, por primera vez, ventas superiores a un millón de pesos en un sólo día. Además se introduce el crédito, hasta 18 meses para pagar y, se anunciaban como “los intereses más bajos de México”. Tres años después se abre otra super-tienda Ahurrera al norte y fuera de la ciudad de México, Satélite. Hacia 1964 nace la primer cadena de

⁵ Venta al menudeo o venta minorista o detallista

restaurantes y al siguiente año abre Super-Ama, un supermercado para las colonias de clase media alta.

En tanto en el país también sucedían algunos hechos, tales como la aparición de los peseros (transporte público colectivo), los taxis cocodrilo y surge el ISSSTE. Para 1961 inicia el uso de libros de textos gratuitos en las escuelas primarias y surge el Anillo Periférico con el nombre de Adolfo López Mateos. En 1964 es electo presidente Gustavo Días Ordaz y llega a Puebla, Volkswagen de México. En 1966 inauguran el Estadio Azteca y un año después se realizan las primeras transmisiones de televisión a color. En 1968 toma auge el uso de la minifalda y pantalones con campana; se inaugura la primera línea del metro y sale al aire uno de los programas más importantes de la televisión mexicana, Siempre en Domingo.

La década de los 70's

Abren más sucursales de Ahurrerá al norte de la ciudad y en el Estado de México abren la primer tienda en ofrecer servicio las 24 horas del día. Además se inaugura la primer tienda de ropa al sur de la ciudad y nace un concepto distinto, tiendas más grandes y con precios aún más bajos, ubicadas estratégicamente en comunidades de alta densidad poblacional y de nivel socioeconómico medio bajo. En 1972 comienza la expansión nacional, nace la primera tienda foránea en Cuernavaca. Por su parte Bodega Ahurrerá implementa el servicio de transporte gratuito para municipios aledaños al norte del Distrito Federal para visitar una tienda ubicada en la carretera de México-Querétaro. En 1973 Ahurrerá congela los precios para apoyar las medidas antiinflacionarias. En 1974 se construye el primer restaurante fuera de la capital del país, en Acapulco. Y Super-Ama recibe el premio a la categoría "Anuncios a todo color" que otorga el Super Market Institute. En 1977 Ahurrerá comienza a cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores y surge el Instituto de Capacitación y Desarrollo Ahurrerá, organización pionera en su tipo para promover el crecimiento personal. En paralelo, se inician operaciones en el primer Centro de Distribución y se empieza a desarrollar una eficiente red de logística. Un año después, 1978, llega al mercado la marca libre Ahurrerá para apoyar la economía de las familias mexicanas.

En el país en la década de los 70's, es electo presidente Luis Echeverría, México es sede del mundial del futbol y surgen programas televisivos como Chespirito y el noticiero 24 Horas. El World Trade Center supera en tamaño a la Torre Latinoamericana y se convirtió en el edificio más alto del continente americano. Para 1973 se fusionan Telesistema Mexicano y Televisión Independiente de México y se forma Televisa. En 1975 llega una pareja de pandas gigantes como regalo de China hacia el gobierno de México. En 1976 hay un cambio de presidente y resulta electo José López Portillo y se presenta el Plan Nacional de Planificación Familiar por parte de la Secretaria de Salud. Para 1979 se realiza por primera vez la visita de un Papa a México, Juan Pablo II y abre sus puertas el parque de diversiones Reino Aventura.

La década de los 80's

Ahurrerá se ubicó en el primer lugar de las 25 empresas privadas nacionales más importantes e incursiona en el mundo de los helados, abriendo sucursales con los nombres de Fratti y Bon Savor. En 1983 nace la ANTAD⁶ a iniciativa de Ahurrerá. En 1986 se crea la denominación Grupo CIFRAX S.A de C.V.

Para 1982 el país elige un nuevo presidente, Miguel de la Madrid y la torre de Pemex se convierte en el edificio más alto de la República Mexicana. En 1983 se realiza la primera telenovela de suspenso. En 1985 la capital del país padece el terremoto más devastador de la historia del país y se lanza en órbita el primer satélite mexicano de comunicaciones. Para 1986 México vuelve a ser la sede del Mundial de Fútbol. 1988, nuevamente época electoral, y es elegido como Presidente del país Carlos Salinas de Gortari y entra la telefonía celular.

LA FUSIÓN

Hacia principios de la década de los 90's tanto Wal-Mercados como grupo CIFRAX, empiezan a escribir una misma historia. En tanto que Ahurrerá introduce el código de barras en México, Wal-Mercados se convierte en el detallista número 1 de los Estados Unidos de América. Y no es, sino hasta un año después, 1991, que se concreta la alianza entre estas dos grandes empresas.

A continuación un resumen de los principales sucesos:

- 1991 Se crea una alianza entre el corporativo de México y el de Arkansas; abre en México el primer club de precios.
- 1997 Continúa generando empleos a pesar de la crisis que vive el país.
- 1999 Se introduce la política de "Precios Bajos"
- 2000 Aparecen nuevas marcas propias.
- 2003 Inicia actividades su propia Fundación para promover la alimentación sustentable y realiza labores de voluntariado.
- 2004 Inicia una acelerada expansión de Centros de Distribución.
- 2007 Se inauguran las primeras sucursales de su propio banco.
- 2008 Cumple sus primeros 50 años de vida.
- 2009 Realiza la compra de Wal-Mercados Centroamérica
- 2011 Se introduce el concepto de Precios Bajos Todos los Días y se abren tiendas bajo el nombre de Wal-Mercados en Centroamérica

⁶ Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales

WAL-MERCADOS INTERNACIONAL

ARGENTINA

Sus oficinas se encuentran en Buenos Aires. Sus operaciones inician en 1995 con un Club de Precios cerca de Buenos Aires. La primera tienda de autoservicio abre algunos meses después.

Formato	Número de unidades
Autoservicio	30
Monederomas ⁷	31
Monederomas Express	9
Mi Monederomas	7

Formato	Número de unidades
Autoservicio	51
Clubes de precio	26
Todo-Día	152
HyperMarket (BuenPrecio)	36
SuperMarket (BuenPrecio)	63
Magazine (BuenPrecio)	1
Mercadorama	21
BIG	36
Maxxi Atacado	54
Nacional	69

BRASIL

Con oficinas en Sao Paulo, en 1995, Wal-Mercados abrió dos tiendas de autoservicio y tres clubes de precio en Brasil. Muchos más fueron abiertos desde entonces, incluyendo tiendas Todo-Día y un formato destinado a clientes con alta capacidad de compra. En 2004, se expandieron para adquirir las tiendas BuenPrecio y en diciembre de 2005 adquiere 140 tiendas más.

CANADÁ

Wal-Mercados Canadá inicia operaciones en 1994 con la adquisición de la cadena Woolco Canadá, que contaba con 122 tiendas. Sus oficinas están localizadas en Mississauga, Ontario.

Formato	Número de unidades
Supercenter	157
Wal-Mercados	172

Formato	Número de unidades
Lider Hiper	69
Lider Express	56
Acuenta	48
Ekono	132
Revive	1
El Buen Corte	1

CHILE

Se adquirió la mayor participación de la empresa D&S S.A., que es líder de alimentos en Chile desde 2009. Inicia en 1957 con un primer supermercado. Sus oficinas están en Santiago con más de 4500 empleados.

⁷ Maneja un concepto de bajos costos destinada a clientes de bajos recursos

CHINA

Las operaciones iniciaron en 1996 con Supermercados y Clubes de precio en Shenzen. Pronto llego un nuevo formato de autoservicio, pero dirigido a clientes cuyo nivel económico es más alto. Actualmente cuenta con 350 unidades operativas. Las oficinas están localizadas en Shenzhen.

Formato	Número de unidades
Trust-Mart Hypermarket	103
Supermercado	241
Club de precio	6
Neighborhood Market	2
Smart Choice	3
Compact hyper mercado	2

CENTROAMÉRICA⁸

En Septiembre de 2005, Wal-Mercados adquirió más del 33% de Central American Retail Holding Company (CARHCOX) del minorista holandés Royal Ahold NV. En marzo 2006 se adquirió el 51% y el nombre cambió a Wal-Mercados Centroamérica. Se convirtió en una sola región.

En Diciembre del 2009, Wal-Mercados México anunció la adquisición de la operación de Centro América de Wal-Mercados y dos socios minoristas. En el 2010, la transacción fue hecha y Wal-Mercados México se convirtió en Wal-Mercados México y Centro América. Las oficinas están localizadas en San José, Costa Rica.

Formatos en Costa Rica	Número de unidades
Maxi Palito	18
Mas X Menos	27
Supercenter	7
Palito	147

Formatos en Nicaragua	Número de unidades
Palito	58
La Union Market	8
Maxi Palito	5

⁸ La región también se le conoce como CAM y está compuesta por cinco países: Guatemala, Honduras, El Salvador, Costa Rica y Nicaragua

Formatos en Guatemala	Número de unidades
Paiz Market	30
Supercenter	7
Despensa Familiar Market	137
Club de Precios	2
Super Bodega	19

Formatos en El Salvador	Número de unidades
Hiper Paiz Market	2
Despensa Familiar Market	50
La Despensa de Don Jose	25

Formatos en Honduras	Número de unidades
Paiz Market	7
Supercenter	1
Despensa Familiar Market	52
Maxi Despensa Market	8

INDIA

En agosto de 2007, Wal-Mercados anunció un acuerdo con Bharti Enterprises para establecer una fusión. En 2009 se inauguró MejorPrecio Modern Wholesale.

Formatos	Número de unidades
MejorPrecio Modern Wholesale	14

Formatos	Número de unidades
Seiyux Hypermercado	116
Seiyux GM ⁹	1
Wakanax	48
Seiyu Supermercados	251

2008 se convierte en una subsidiaria de propiedad total en 2008. Las oficinas están en Tokio.

JAPÓN

En mayo 2002, Wal-Mercados adquirió el 6.1% de participación en Seiyu. En diciembre de 2005, se adquirió una participación mayoritaria de 50.9%. Para diciembre de 2007, se incrementa la participación hasta adquirir el 100%. En

⁹ Por sus siglas en inglés General Merchandise (Mercancía General)

REINO UNIDO

ASDAX remota sus raíces a dos hermanos y un grupo de granjeros de Yorkshire quienes formaron Hindell's Dairies en el norte de Inglaterra en la década de los 20's. En junio de 1999 ASDAX es adquirida por Wal-Mercados y crece hasta llegar a ser la segunda cadena más importante de Gran Bretaña. Y las oficinas están localizadas en Leeds.

Formatos	Número de unidades
Supercenter	32
ASDAX	309
ASDAX Living	27
ASDAX Supermercado	174
Nettox	10

ÁFRICA

En junio del 2011 Wal-Mercados adquirió la mayoría de acciones de Massmartx Holdings, la compañía líder en venta al menudeo de mercancías generales. Fundada en 1990, opera actualmente en 13 países de África y sus oficinas centrales se ubican en Johannesburgo.

País	Número de unidades	País	Número de unidades
Botswana	11	Nigeria	1
Ghana	1	South Africa	302
Lesotho	2	Swaziland	1
Mauritius	1	Tanzania	1
Malawi	2	Uganda	1
Mozambique	17	Zambia	1
Namibia	3		

WAL-MERCADOS MÉXICO

Wal-Mercados emplea en nuestro país emplea a más de 230 mil trabajadores. Sus acciones se cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores desde 1977 y por 11º año consecutivo es reconocida como una Empresa Socialmente Responsable por el Centro Mexicano para la Filantropía.

En México opera 2709 unidades comerciales –incluyendo tiendas de autoservicio, club de precios con membresía, tiendas de ropa, restaurantes y más de 200 sucursales bancarias– con presencia en 467 ciudades de la República Mexicana y Centroamérica.

En 2009 se aprobó la adquisición del 100% de la operación de Wal-Mercados Centroamérica, actualmente opera con 622 unidades comerciales.

PROPUESTA DE VALOR

“Ofrecer a nuestros clientes mercancía de calidad, surtido, buen servicio y, lo más importante, precios bajos todos los días”

VISIÓN

“Contribuir a mejorar la calidad de vida de las familias mexicanas”

VALORES

- Respeto por el individuo
- Servicio al cliente
- Búsqueda de la excelencia

FORMATOS DE NEGOCIO

Actualmente las 2709 unidades distribuidas en todos los estados del país y Centroamérica, conforman principalmente 4 formatos de negocio, autoservicio, club de precio, departamental de ropa y restaurantes. Cada uno de ellos, con distintos niveles de rentabilidad y presentan los siguientes porcentajes de participación en ventas totales del corporativo:

Formato de Negocio	% Participación en Ventas
Autoservicio	68
Club de precio	26
Departamental de ropa	3
Restaurantes	3

NUMEROLOGÍA

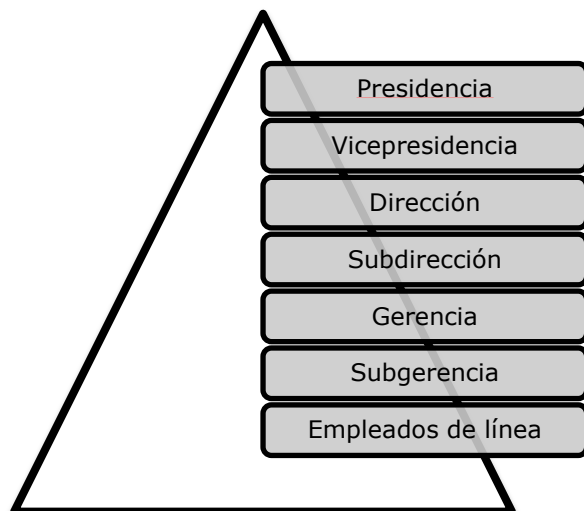
Número	Unidad
+ de 238 mil	Empleados
20,022	Proveedores nacionales
6,211	Proveedores locales
95%	Mercancía adquirida de proveedores establecidos en México
81%	Productos que provienen de la región
2709	Tiendas y restaurantes
25	Centros de Distribución
\$379,021	Millones de pesos de ventas anuales
5	Millones de clientes atendidos diariamente
441	Aperturas en 2011

ESTRATEGIAS DE NEGOCIO

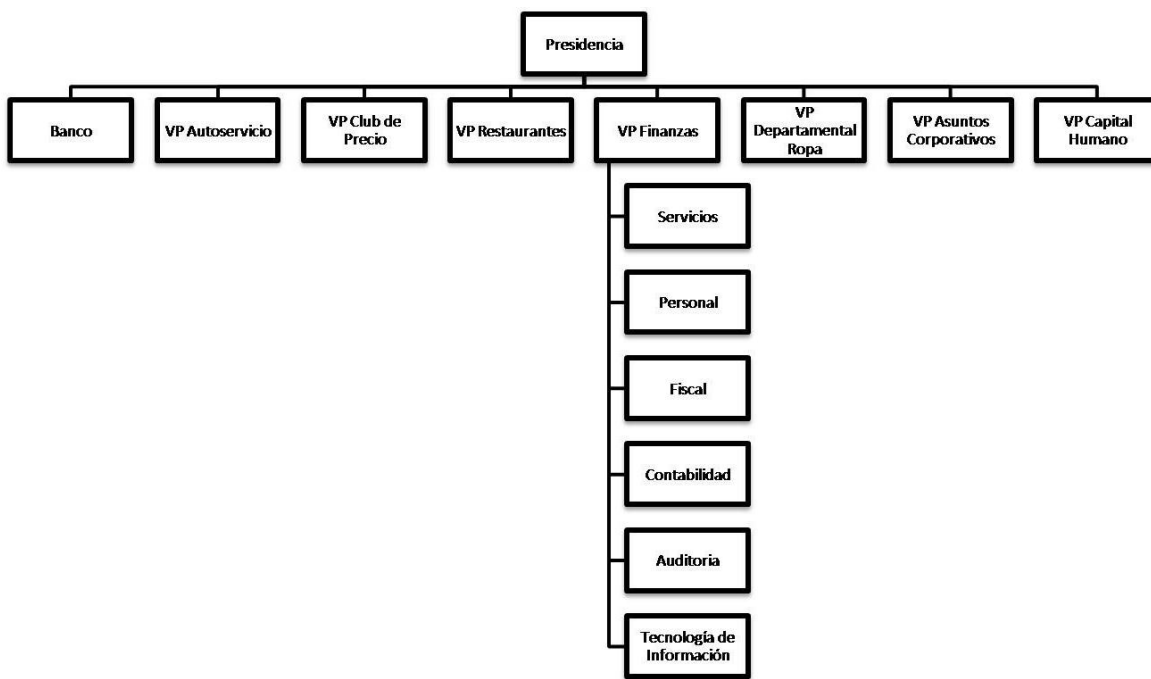
- Crecimiento rentable
- Desarrollo de empleados
- Responsabilidad social

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura es vertical y desciende desde la presidencia, pasando por algunos niveles de vicepresidencia, dirección, gerencia y hasta los empleados de línea.



El organigrama completo de la organización se forma a partir de la estructura arriba mencionada. El primer nivel de este organigrama presenta a la Presidencia, seguido por las distintas Vicepresidencias como la del Banco, la de Asuntos Corporativos y la Vicepresidencia de Finanzas. En ésta se despliega el tercer nivel de la estructura, el nivel de Dirección. Al mismo nivel que las direcciones de Servicios, Personal y Contabilidad, se ubica el Área de Tecnología de Información, en la cual enfocaremos el análisis de este estudio.



ANÁLISIS DEL AMBIENTE

ESTABILIDAD POLÍTICA DEL PAÍS

Según el Grupo Euler Hermes, el primer asegurador de crédito del mundo que forma parte del Grupo Allianz y AGF y quien califica¹⁰ a 241 países sobre cuestiones políticas y económicas, ubica a México junto con otros 22 países en una categoría, con calificación "BB" que significa algunos signos de debilidad estructural; financiación exterior satisfactoria; algunas dificultades en el clima de los negocios y/o riesgos identificados pero moderados de inestabilidad política.

El nivel de México es igual al de Brasil, Corea del Sur, Sudáfrica, Israel, Arabia Saudita y Kuwait, por ejemplo, y está mejor que China, India, Tailandia, Rusia, Colombia y Perú, por citar también algunos países. Sobre México reconoce que "ha salido de una grave recesión", pero advierte que el ritmo de recuperación dependerá de los precios del petróleo y del crecimiento de Estados Unidos". Chile es el único clasificado de América Latina y el Caribe que está en la categoría "A", donde el clima para los negocios es propicio y el riesgo de inestabilidad política es mínimo.

Sin embargo, a pesar de la calificación que recibió México, es cierto que en este año electoral la violencia verbal es preocupante porque no permite lograr acuerdos que estén dentro de la civilidad necesaria para mantener la estabilidad política. Se está creando un clima de cierta preocupación y de temor que podría contribuir a fortalecer la abstención electoral.

Con el contexto anterior, Wal-Mercados sigue apostando a la inversión de capital en el país. En 2011 \$3,455 millones de pesos, se invirtieron en la recompra de acciones propias y se abrieron 441 tiendas, generando nuevos empleos permanentes.

SISTEMA DE GOBIERNO

Existe una preocupación en relación al sistema de gobierno presidencial que se tiene hoy día ya que el equilibrio entre los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, se ha inclinado decididamente hacia el Ejecutivo. Y a su vez, el Presidente ha hecho contribuciones a la constitución que lo convierten en la columna vertebral de todo el sistema político. Sin embargo este sistema es bien entendido por Wal-Mercados y la relación que se tiene con el gobierno es tan satisfactoria que en palabras del propio presidente, Felipe Calderón, en el discurso del aniversario número 50 la Wal-Mercados en México, comentó:

"... y creo que este impulso que se da a la economía, a la generación de empleos no sólo directos, los de ustedes, sino también los empleos que generan miles y miles de proveedores mexicanos, se expresa muy bien en el ejemplo que Wal-Mercados significa para el país.

¹⁰ Datos publicados en conferencia de prensa, abril 2011.
<http://www.eulerhermes.com/en/country-risk/country-risk.html>

Los felicito además, felicito a la empresa por haber tomado una decisión correcta, que es la decisión de apostar por México y también por demostrar una responsabilidad social; Wal-Mercados ha estado atenta. Debo agradecer, por ejemplo, la ayuda que nos han dado en el caso de los desastres naturales de Tabasco y de Chiapas, que recibimos toda la ayuda de Wal-Mercados y de sus empleados.

El respaldo que hemos tenido de la empresa para programas como Apoyo a la Economía Familiar, a fin de estabilizar los precios en un momento en que todo el mundo en el mercado mundial han registrado alzas, particularmente, de productos básicos.

RESTRICCIONES A LA IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN

Todas las mercancías que ingresan o que salen de México deben destinarse a un régimen aduanero, establecido por el contribuyente, de acuerdo con la función que se le va a dar en territorio nacional o en el extranjero.

Cuando una mercancía es presentada en la aduana para su ingreso o salida del país, se debe informar en un documento oficial el destino que se pretende dar a dicha mercancía.

En México, la clasificación arancelaria se practica con la aplicación estricta de la Ley de los Impuestos Generales de Importación y de Exportación (LIGIE).

La legislación contempla seis regímenes con sus respectivas variantes: definitivos; temporales, de depósito fiscal; de tránsito de mercancías; de elaboración, transformación o reparación en recinto fiscalizado y de recinto fiscalizado estratégico.

TENDENCIAS FISCALES

La tendencia en México se enfoca prácticamente en dos puntos: la aplicación de nuevos impuestos al consumo y a los servicios de telecomunicaciones para los siguientes años. En tanto, en otros países se está proponiendo la aplicación de más exenciones fiscales a la industria, y en algunos otros se habla de certificar al gasto público. Siendo esta última tendencia es preferible, ya que se enfatiza en la eficiencia de la ejecución del gasto y no así en la cuantía de lo que se recauda. Esta certificación es una innovación que está introduciendo por parte de los propios gobiernos a través de un equipo de expertos independientes para definir parámetros del PIB tendencial y precio de referencia de algún metal que permita estimar el nivel de gasto.

En México se ha aplicado un aumento a los impuestos indirectos que gravan al consumo. El aumento del IVA a carburantes, alcohol y gasolina, además de un incremento en la tributación de las rentas de capital, son ejemplos de lo antes dicho.

También se han implementado más medios electrónicos como sistemas de recaudación, lo que ayuda a que se logre la eficiencia recaudatoria, en conjunto con los programas de facilitación y el aumento en los esquemas de control que el SAT lleva a cabo cada año.

El giro de *retail*, entendido como es la venta de artículos y servicios, y de acuerdo con estas tendencias, casi todos los países de la OCDE¹¹ tienen una mezcla de impuesto al ingreso, al consumo y a algunos bienes y servicios, como el tabaco y alcohol, que por ser nocivos para la salud han sido tasados con un impuesto mayor.

Se ha visto una tendencia importante en que los impuestos al consumo tengan un mayor porcentaje de lo que venían siendo de la recaudación total, porque son impuestos sumamente generalizados.

LEGISLACIÓN LABORAL

La legislación laboral en México está desactualizada y ha generado que se pierdan escalafones en nivel de competitividad a nivel mundial, esta ley, que tiene 40 años sin ninguna modificación, ésta entró en vigor en 1970 y se basa en la legislación de 1931. Conceptos como productividad y competitividad son poco mencionados dentro de los 1010 artículos que contiene esta ley.

Esta ley no prevé el uso de medios electrónicos para el pago del salario, ya que dispone que éste sea únicamente en efectivo; no sanciona expresamente el acoso sexual ni el hecho de que una mujer sea despedida por el hecho de que esté embarazada.

Tampoco inhibe el trabajo infantil; no posee un mecanismo que permita el uso de herramientas tecnológicas en los procesos laborales.

En materia de huelga y reparto de utilidades, conserva figuras que han sido declaradas inconstitucionales. Tampoco inhibe el incumplimiento de normas de trabajo, al establecer multas de tres a 315 días de salario mínimo, ni favorece el acceso a empleos formales y bien remunerados.

Wal-Mercados se apega a la legislación laboral e introduce en sus estatutos laborales, ciertas normas que si protegen a sus empleados de situaciones como el acoso sexual, la discriminación y el racismo. También cuida de su relación con algunos sindicatos a los que algunos de sus empleados están afiliados.

FACTORES ECONÓMICOS

NIVEL DE SALARIOS

México tiene el nivel de salarios más bajos de la OCDE, debajo de países como Estonia y Eslovaquia, de acuerdo con una investigación del Instituto de Investigaciones Económicas (IIE) de la UNAM.

“Los bajos salarios en México son el reflejo de que el mercado laboral sí es flexible para las empresas, por lo que la reforma laboral que pospusieron los legisladores sólo busca formalizar lo que ya se tiene como práctica en la economía real”, aseguró Genoveva Roldán, investigadora del IIE.

¹¹ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

De acuerdo con el "Informe de Mundial sobre Salarios", publicado por la Organización Internacional del Trabajo, México tiene el salario mínimo más bajo dentro de un grupo de países seleccionados por su nivel de desarrollo, con un nivel de 170 dólares acumulados en un año, pagados por hora.

Mientras que China, país que basa su promoción de inversiones en el bajo costo de mano de obra, paga a sus trabajadores 173 dólares, lo que significa que los empleados del país asiático reciben comparativamente 3 dólares más que sus pares mexicanos.

De esta forma, México sólo supera a India en el nivel de salario mínimo, con un nivel de 121 dólares; sin embargo, el trabajador mexicano se mantiene detrás de países del mismo tamaño de desarrollo en la región, como Chile y Brasil, y muy por debajo de países como Holanda, donde el salario mínimo representa 160,600 dólares anuales.

De esta forma se consideró que es necesario que las políticas económicas estén encaminadas a la creación de empleos, ya que si bien se ha controlado el deterioro ocasionado por la crisis del 2009, esto no se ha reflejado en más empleos.

Se estimó que la economía mexicana generará 467,000 nuevos empleos inscritos en el IMSS en el 2011, lo que significa una reducción de 36.2% comparado con las 732,379 nuevas plazas del 2010.

Por otro lado, el estudio indica que el déficit público de Estados Unidos es un riesgo para todas las economías mundiales, pero en especial para México, ya que esto puede desacelerar la economía estadounidense y con ella a la mexicana, además de la afectación que tendrán los migrantes nacionales en aquel país, junto con sus familias que dependen de ellos y están radicadas en territorio nacional.

NIVEL DE PRECIOS

Según un análisis estadístico a la base del Índice Nacional de Precios al Consumidor (INCP), hecho por el Banco de México, revela que en el primer semestre del 2011, la competencia entre cadenas comerciales por medio de ofertas se intensificó por lo que ayudó a limitar el alza de la inflación

Se estima que en los primeros trimestres del año, hubo una reducción en la inflación base, a causa de las ofertas, cuyo impacto se registró mayormente en las ofertas en frutas y verduras, aunque si se detectó un impacto a nivel general.

Al concluir el ciclo de ofertas, se estima que es posible que ocurra una recomposición de la industria, en la que se reduzca el número de competidores. Lo que a su vez, considera, podría conducir a que se restablezca un equilibrio de precios incluso mayores a los que prevalecieron antes del inicio del ciclo de ofertas.

Los precios al consumidor en México subieron un 0.16% en la primera mitad de agosto en medio de un aumento de los precios agropecuarios, aunque el alza fue menor a la esperada por el mercado.

INVERSIÓN EXTRANJERA

La inversión extranjera directa (IED) de México cayó 6.5 por ciento en 2011, equivalente a 933 millones de dólares respecto a 2010, reportó la Secretaría de Economía, por medio de Gobernación, a la Comisión Permanente del Congreso de la Unión.

En el informe sobre la variación de la IED, se detalla que sólo 47.2 del total de capitales del exterior corresponden a reinversión de utilidades, y 35.5 por ciento a nuevas inversiones.

Estas cifras colocan a México en el lugar 15, después de Austria, entre los países de la OCDE. China, que no es miembro del organismo, es el mayor receptor, cuya participación porcentual en ese foro subió de 15.9 a 18.6 por ciento entre 2010 y 2011, mientras la economía mexicana pasó, en ese indicador, de 2.6 a 1.8 por ciento.

Se detalla que en la composición total de la inversión extranjera, si bien aumentó la reinversión de utilidades, las nuevas inversiones prácticamente se desplomaron.

País	% Participación	
EU	66	Mientras que por sector, la mayor parte del capital foráneo se focalizó en la industria manufacturera y servicios financieros, con 41.5 y 18.3 por ciento, respectivamente, en el sector de la construcción fue de únicamente 6.9.
España	13	
Suiza	9	
Japón	3	
Canadá	1.5	Los sectores donde la IED cayó son: industrial, electricidad y agua, manufacturas, servicios inmobiliarios y de alquiler, servicios de apoyo a los negocios, educación, salud y hotelero.
Brasil	1.5	
Otros países	6.5	

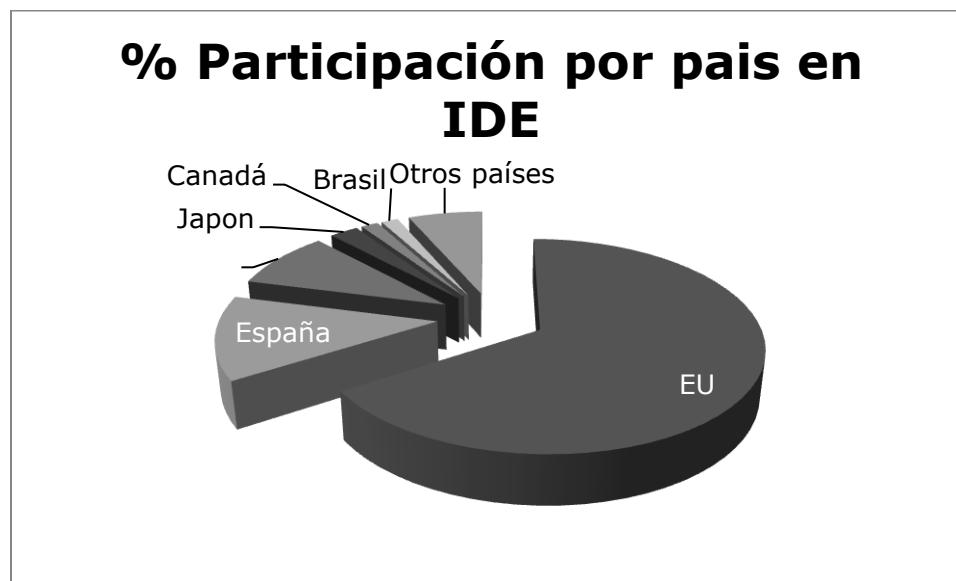
En tanto que por país, el reporte de la Secretaría de Economía señala que 65.5 por ciento de la inversión tiene su origen en empresas de Estados Unidos, 13.25 de compañías españolas, 9.4 de Suiza, 2.6 de Japón, 1.4 de Canadá y Brasil, y otras naciones, 6.5 por ciento.

La caída se dio a pesar de que a septiembre, la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras autorizó 12 nuevos proyectos de inversión por 939.7 millones de pesos, en actividades extractivas, sectores de la construcción, comunicaciones y transportes, y otros servicios.

Hasta 2005, México se colocó con una participación de 2.5 por ciento en la recepción de flujos mundiales de capital extranjero, indican los cuadros enviados por Economía a la Comisión Permanente.

De acuerdo con las tablas presentadas por Economía, en 2008 México se ubicó en el lugar 15 de principales países receptores de IED, lugar que en 2009 ocupó Brasil, el principal competidor en la región, y México pasó al 21 en 2009. A pesar de que en 2010 recuperó dos lugares y llegó a la posición 19, Brasil subió hasta el lugar cinco,

sólo debajo de Estados Unidos, China, Hong Kong y Bélgica, según los mismos datos de la dependencia.



Reporte de la Secretaría de Economía, 2011

FACTORES DE CARÁCTER SOCIAL

INDICADORES DE CRECIMIENTO Y DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA

Indicador	Valor
Población total 2010	112,336,538
Población total hombres	54,855,231
Población total mujeres	57,481,307
Relación hombres - mujeres ¹²	95.43
Tasa de crecimiento total	1.40
Hogares	28,159,373
Hogares con jefatura masculina	21,243,167
Hogares con jefatura femenina	6,916,206

INDICADORES DE EMPLEO Y DESEMPLEO

¹² Hombres por cada 100 mujeres

Indicador	Valor
Población económicamente activa, 2010	46,092,460
Población no económicamente activa, 2010	32,966,802

FACTORES DE CARÁCTER TECNOLÓGICO

El Programa Nacional de Desarrollo reconoce que "el nivel de adopción y desarrollo de tecnología depende, entre otros factores, de la rentabilidad de los proyectos de inversión y de nivel educativo de las personas y sólo tendrá sentido adquirir maquinaria y equipo más avanzado si se puede recuperar la inversión. Enfatiza también que el desarrollo científico, la adopción y la innovación constituyen una de las principales fuerzas motrices del crecimiento económico. Sin embargo, la inversión en Investigación y Desarrollo tecnológico respecto al PIB no supera el 1%, mientras que en otros países e invierten hasta 3 puntos porcentuales de su PIB. Sin embargo se está consciente de que además de presupuesto federal, se requiere inversión privada, lo cual no es sencillo de conseguir dado que se depende de la rentabilidad de los propios proyectos. En tanto México sigue adoptando y comprando tecnología desarrollada en otros países, lo cual si les representa bajar costos.

ANÁLISIS FODA Y VENTAJAS COMPETITIVAS

Fortalezas <ul style="list-style-type: none">- Buena relación con el gobierno mexicano- Representa uno de los principales generadores de empleo- Es una empresa que trabaja con equidad, en todos los niveles de la estructura organizacional	Oportunidades <ul style="list-style-type: none">- Hay un mercado desatendido en poblaciones rurales a los que puede llegar, dado la logística e infraestructura que posee- La estabilidad del país, disminuye el riesgo de la inversión- Hay un número importante de personas en edad de trabajar, lo cual hace que los costos por mano de obra sean menores
Debilidades <ul style="list-style-type: none">- Demasiada burocracia. En el sentido estricto del concepto, la especialización de funciones es requerida en una empresa tan grande.- Demasiado controles administrativos que impidan reaccionar a las necesidades del mercado.	Amenazas <ul style="list-style-type: none">- Fuerte competencia entre cadenas comerciales- Entrada al mercado mexicano de más inversiones extranjeras- La expansión de la compañía puede verse afectada por la aplicación de la norma 29¹³, en algunas zonas

Una de las ventajas competitivas de la organización, es la logística de resurtido en tiendas, es decir, la forma en que se hace llegar la mercancía a las unidades de negocio. Desde los centros de distribución, ubicados en distintos puntos de la República Mexicana como la Ciudad de México, Guadalajara, Monterrey, Puebla y Villahermosa se envía la mercancía a todas las unidades de negocio de manera oportuna, correcta y a bajo costo. Además de que optimiza la cadena de suministro.

Otra ventaja competitiva es el manejo de altos volúmenes, situación que le permite reducir costos, y dificultar a los pequeños competidores entrar al mercado con precios bajos. Derivado de ello, se tiene también un alto poder de negociación con los proveedores, al centralizar sus compras y ejerciendo sinergia.

¹³ La citada normatividad consiste en limitar la apertura de cadenas comerciales solo a las vías principales de la ciudad, evitando zonas cercanas a mercados públicos

La visión que tiene el corporativo de ubicar sus tiendas en regiones en las que no se cuenta con el servicio de una tienda de autoservicio, con variedad en productos y a precios menores, le permite atender a un mercado hasta ahora ignorado por sus competidores. Y, genera lealtad por parte de sus clientes ya que ayuda al consumidor a eliminar el costo que le implica desplazarse a las ciudades o zonas conurbadas con los productos y servicios que satisfacen sus necesidades.

ÁREA DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN

El Área de Tecnología de la Información puede ser vista como una UEN (Unidad Estratégica de Negocio), la cual está establecida como una unidad dentro de una unidad mayor y que tiene la finalidad de garantizar que sus productos y servicios sean promovidos como un negocio independiente. Alineada siempre a la filosofía de la compañía o unidad a la que pertenece, tiene su propia misión, planes estratégicos y autonomía para administrar sus recursos, incluyendo capital humano y económico.

FILOSOFÍA

Visión:

“Somos la solución de tecnología para el éxito de Wal-Mercados”

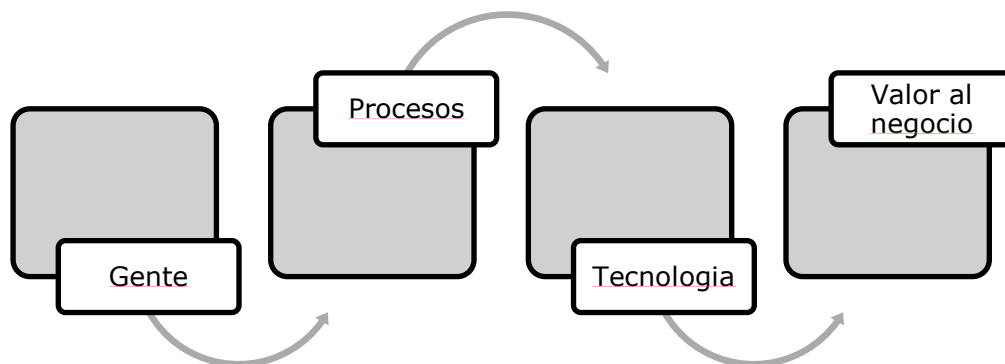
Misión:

Proveer soluciones de tecnología para incrementar la productividad, incrementar la venta y diferenciarse de la competencia

Objetivos:

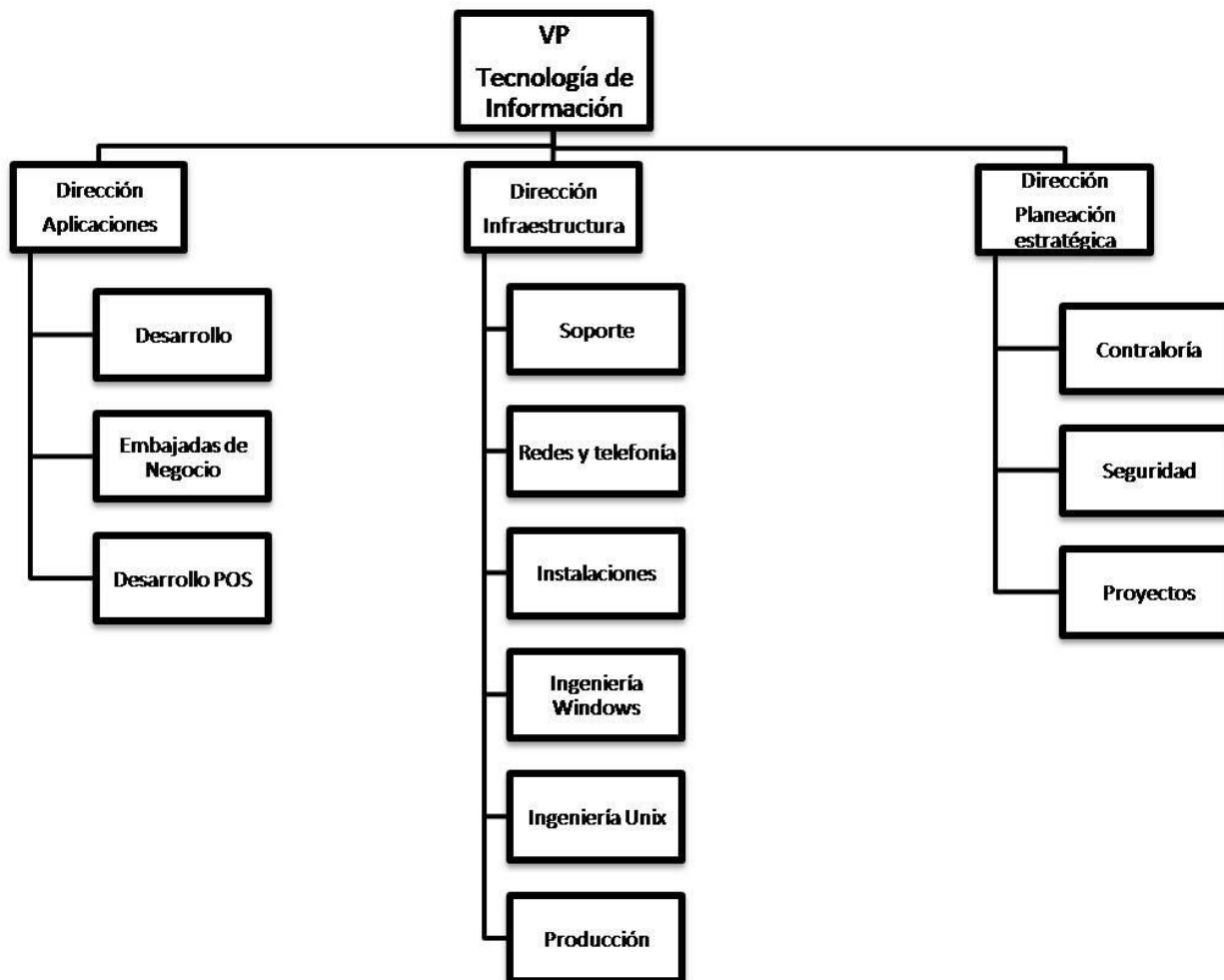
- Proyectos terminados al 100%
- Calidad en el servicio al 100%
- Disponibilidad de aplicaciones e infraestructura 100%

Enfoque en:



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El área de Tecnología de Información tiene 277 empleados, y están organizados como se muestra en la siguiente figura.



Dividida en 3 direcciones: la Dirección de Aplicaciones, la Dirección de Infraestructura y la Dirección de Planeación Estratégica.

La Dirección de Planeación Estratégica se compone de 3 gerencias, responsables de la administración de los proyectos, la contraloría de la contabilidad de la vicepresidencia y, la seguridad de sistemas informáticos e información electrónica.

La Dirección de Infraestructura tiene a cargo 6 gerencias, cuyas principales responsabilidades son:

1. Gerencia de Soporte. Proporciona el soporte técnico al software y hardware utilizado en las tiendas, oficinas y centros de distribución del corporativo, así como asistencia remota a unidades de Brasil y Argentina.

2. Gerencia de Redes y Telefonía. Provee los servicios de comunicación digital y telefonía a través de una red interna que comunica a tiendas, oficinas y centros de distribución del corporativo.
3. Gerencia de Instalaciones. Presta servicios de instalaciones digitales y de corriente regulada para los equipos de cómputo dentro de oficinas, tiendas y centros de distribución del corporativo.
4. Gerencia de Ingeniería Windows. Mantiene y administra más de 150 servidores de cómputo que prestan servicio de correo electrónico, residencia de aplicaciones, bases de datos y almacenamiento de archivos.
5. Gerencia de Ingeniería UNIX. Mantiene y administra servidores de cómputo UNIX, así como bases de datos.
6. Gerencia de Producción. Controla todos los procesos automáticos que se llevan a cabo para el funcionamiento de todas las aplicaciones de cómputo del corporativo.

La Dirección de Aplicaciones es responsable de las siguientes 3 gerencias:

1. Gerencia de Desarrollo. Diseña, programa e implementa sistemas de información.
2. Gerencia Divisional de Embajadas de Negocio. Realiza análisis de negocios, propone mejora de procesos y, coordina e implementa soluciones de negocio con la ayuda del todo el equipo del área de Tecnología de Información, básicamente del área de Desarrollo.
3. Gerencia de Desarrollo Punto de Venta. Diseña, programa e implementa funcionalidad en el sistema del punto de venta en todas las unidades.

VENTAJAS COMPETITIVAS DEL ÁREA

- 93% de la plantilla tiene un grado mínimo de licenciatura
- 63% de los empleados son bilingües
- Adaptabilidad, 54% de la plantilla ha estado en más de dos áreas dentro del área de Tecnología de Información.
- 81% de grado de compromiso, según la encuesta anual realizada por una consultora externa
- Representa el 0.37% de gasto de la compañía en relación de las ventas
- Es un equipo de trabajo altamente productivo

DESVENTAJAS DEL ÁREA

- La excesiva competitividad del equipo puede permitir largas jornadas de trabajo, tratando de conseguir los mejores resultados.
- El alto compromiso generado entre la empresa y los empleados, disminuye la atención y preocupación por la calidad de vida de los empleados.
- Dada la especialización de algunos empleados, se corre el riesgo de tener alta dependencia con ciertas personas y dificulta la contratación de personal capacitado.
- El conocimiento que poseen los empleados en la industria del *retail*, hace que el mercado laboral ofrezca atractivas ofertas para los empleados y haya fuga de talento hacia la competencia.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El área de Tecnología de Información presenta una problemática en tres vertientes: escasa calidad en algunos servicios que ofrece el área a sus usuarios, descontento de los empleados y, lenta velocidad de respuesta ante los cambios del mercado.

PUNTOS CRÍTICOS

Usuarios	Empleados	Mercado
<ul style="list-style-type: none">• Insatisfacción del usuario• Entrega de proyectos a destiempo• Mala calidad en los entregables• Implementaciones inestables	<ul style="list-style-type: none">• Sobrecarga de trabajo• Largas jornadas de trabajo• No se sienten reconocidos	<ul style="list-style-type: none">• Clientes mejor informados• Enfocado al cliente y no a productos• Clientes más demandantes

USUARIOS

Para medir los niveles de servicio del área, se realizó una encuesta a los usuarios, en la que tuvieron que calificar los procesos primarios que el área de Tecnología de Información ofrece a sus clientes.

Procesos Primarios:

- **Consultoría de procesos.** Se refiere al análisis, evaluación y propuesta de mejoras a los procesos llevados a cabo por la operación, enfocados básicamente en el aspecto de tecnología. Este servicio tiene alcance en oficinas, centros telefónicos, centros de distribución, tiendas y restaurantes.
- **Desarrollo de proyectos de tecnología.** Es la creación, instalación y actualización de aplicaciones que permitan la mejora y automatización de procesos operativos.
- **Soporte técnico a unidades.** Es la solución que se proporciona a las tiendas, restaurantes y centros de distribución cuando se presenta un problema relacionado a las aplicaciones, equipo de cómputo y de comunicaciones que manejan.

- **Soporte técnico a oficinas.** Es la solución que se proporciona a las oficinas cuando se presenta un problema relacionado a las aplicaciones, equipo de cómputo y de comunicaciones que manejan.
- **Provisión de servicios de comunicación.** Incluye todas las actividades relacionadas a la compra, mantenimiento y reparación de equipos y medios que permiten la comunicación de voz y datos, para que servicios como el correo electrónico, llamadas telefónicas, audioconferencias y videoconferencias puedan llevarse a cabo.
- **Mantenimiento de servidores.** Implica la realización de actividades que aseguren que cualquier tipo de servicio informático puede llevarse a cabo. El mantenimiento de toda la infraestructura que soporta los servicios, están incluidos en este concepto.
- **Soporte técnico a proveedores.** Procesos como la factura electrónica, el intercambio de información digital así como el portal de información para proveedores, requieren un centro de atención a proveedores en donde las dudas que se tengan son resueltas por empleados del área de Tecnología de Información.
- **Alta disponibilidad de cobro en tiendas.** Es el servicio que se debe dar en cualquier unidad que implique ventas, ya sea tienda, restaurante o centros telefónicos que realicen ventas. El equipo de punto de venta, los canales de comunicación, los equipos autorizadores de crédito y los sistemas contables, son monitoreados y atendidos dentro de este proceso.

A su vez en cada proceso, se evaluaron cuatro aspectos:

- Conocimiento operativo
- Conocimiento técnico
- Tiempo de respuesta
- Calidad del servicio

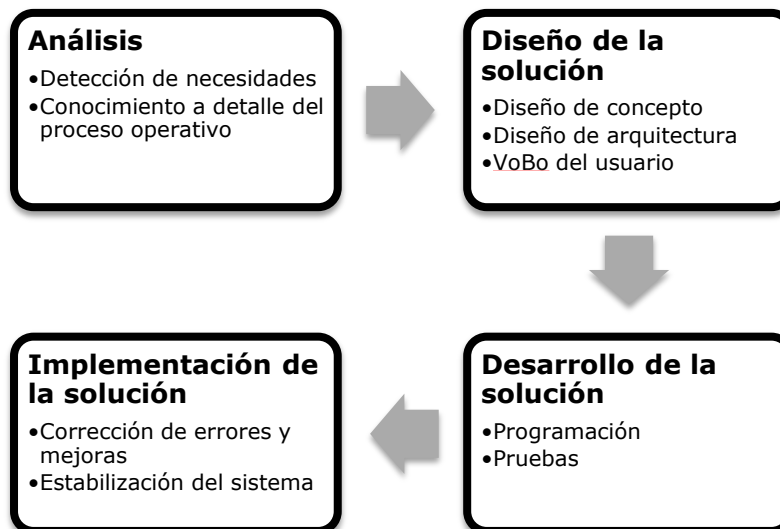
Las respuestas fueron evaluadas en una escala del 1 al 5, en donde el 5 era la representación de más alta satisfacción.

La encuesta fue realizada a 300 usuarios, que laboran en el *staff* y en unidades operativas. Los resultados fueron resumidos en el siguiente cuadro, mostrando los promedios obtenidos en cada pregunta.

	Conocimiento operativo	Conocimiento técnico	Tiempo de respuesta	Calidad de servicio	Promedio
Consultoría de procesos	2	3	2	3	2.5
Desarrollo de proyectos	2	3	1	3	2.25
Soporte a tiendas	3	4	4	4	3.75
Soporte a oficinas	4	4	3	4	3.75
Servicios de comunicación	4	4	4	4	4
Mantenimiento de servidores	5	5	5	4	4.75
Soporte técnico a proveedores	4	5	5	5	4.75
Alta disponibilidad de cobro en tiendas	4	5	5	5	4.75

Se detectó que, de manera generalizada, las calificaciones más bajas fueron para dos procesos en específico. El resto de los procesos obtuvo calificaciones por arriba de la media, lo cual es susceptible a mejora, pero perfectamente aceptable. Estos resultados se atribuyen a la independencia que dichos procesos tienen para poder ejecutarse. Sin embargo, en la categoría de *tiempo de respuesta* de los dos procesos con calificación baja, depende invariablemente de la complejidad de las solicitudes de los usuarios así como de la participación de varios equipos involucrados. Ambos puntos críticos están directamente relacionados con el proceso de desarrollo de proyectos. La figura muestra dicho proceso.

PROCESO DE DESARROLLO DE PROYECTOS



Todo proyecto se desarrolla conforme a una metodología que consta de cuatro fases, iniciando con la etapa de análisis, que surge a partir de la necesidad de un usuario, y que hace explícita a través de un documento reconocido como el requerimiento formal. Una vez recibido este documento, se procede al levantamiento de necesidades del usuario, y para ello se recurren a varias técnicas tales como entrevistas, aplicación de cuestionarios, grupos de trabajo con *stakeholders*¹⁴, elaboración de diagramas de flujo, modelado de proceso de negocio, entre otros. Una vez analizada la petición del usuario, se lleva a cabo el diseño de la solución, en el cual se decidirá la mejor alternativa en términos financieros, tecnológicos, y de tiempos de desarrollo. Al poseer la mejor alternativa, se lleva a cabo el desarrollo de la solución, generalmente expresada como la programación de códigos, configuración de equipo y finalmente una etapa exhaustiva de pruebas, en la cual deberán participar todos los stakeholders. Y finalmente, se da paso a la implementación de la solución. Este proceso, aunque ordenado, es percibido como lento.

En el proceso de desarrollo participan distintos actores. Los coordinadores de todos los proyectos son las personas pertenecientes a las Embajadas de Negocio. Son responsables de coordinar y conjuntar los esfuerzos de las demás áreas de la vicepresidencia. Básicamente, las embajadas trabajan directamente con el área de Desarrollo para la programación de software y, reciben apoyo de las áreas responsables de las bases de datos, de los servidores, del canal de comunicación, de la seguridad de la información etc.

Los usuarios exigen calidad en sus entregables¹⁵ y, principalmente, cumplimiento en fechas. Esto último es un problema que, en algunos años se ha tratado de corregir sin lograr el objetivo de obtener plena satisfacción del cliente.

EMPLEADOS

Cada año, la organización hace un ejercicio con la participación de la mayoría de sus empleados, el cual consiste en realizarles un cuestionario dividido en cinco secciones con preguntas cerradas y con total respeto al anonimato de cada empleado. Dicho cuestionario representa un foro en el cual el empleado puede expresarse con toda libertad y opinar en relación a: vida personal versus trabajo, instalaciones de los edificios y tiendas, sueldos y prestaciones, capacitación y, la visión de los líderes.

Los resultados del cuestionario, han demostrado que los principales puntos de descontento en el área de Tecnología de Información, son las largas jornadas de trabajo y la falta de reconocimiento. Ambas situaciones se ven reflejadas en la calidad de vida de los empleados.

¹⁴ *Stakeholder* se refiere a toda persona que esté relacionada con el requerimiento y que tenga algún interés en el desarrollo de la petición. Dicho término no excluye ningún área de la organización

¹⁵ Se considera un entregable al resultado tangible de cualquiera de las fases del Proceso de Desarrollo de Proyectos

La falta de planeación y el dinamismo del mercado hace que haya un cambio constante de decisiones lo cual, resulta en duplicidad de trabajo que a su vez genera horas de trabajo extras no planeadas.

En cuanto al reconocimiento a empleados, se sabe que es responsabilidad de las embajadas hacer entrega del producto final, por lo que generalmente las felicitaciones y reconocimientos, así como descontentos de los clientes, los reciben directamente las embajadas. El problema aquí detectado se da en dos sentidos: si hay felicitaciones, generalmente éstas no fluyen hacia las áreas participantes y, si hay descontento, la única área que recibe la molestia es la Embajada. La consecuencia: es el sentimiento generalizado de que no se está compartiendo la responsabilidad de los resultados, en su mayoría exitosos.

VELOCIDAD DE RESPUESTA ANTE LOS CAMBIOS DEL MERCADO

También conocido como *time-to-market*, se refiere al tiempo que se lleva una organización en introducir un producto al mercado. Es la distancia en tiempo entre que se concibe un producto y hasta que sale al mercado. No hay estándares para medir el *time-to-market* y los valores de medición pueden variar según la industria a la que se refiera, éstas son las que dictan el inicio de un periodo.

Se trata de un concepto que debe ser visto como una ventaja competitiva para la organización pero que, en la actualidad para esta organización no lo es. Específicamente, para el área de Tecnología de Información, se refiere al tiempo que implica la adquisición de soluciones tecnológicas, desde las primeras etapas hasta la puesta a punto de dicha tecnología. Los tiempos transcurridos en cada etapa son demasiado largos.

A pesar de lo anterior descrito, la productividad en función de la elaboración de proyectos, viene presentando crecimientos cada año, es decir, con una plantilla muy similar en número de personas, cada año se elaboran más proyectos que el año anterior. Y, en la encuesta de Compromiso de 2011, indicó que la mayoría de los empleados gustaban de realizar las actividades que les correspondían. Por tanto, se descarta que el problema esté relacionado con una mala actitud de las personas que laboran en el área.

ESTADÍSTICAS

A continuación, algunos datos para medir la productividad de los empleados. La distribución de los empleados por Dirección, indica que hay 128 empleados involucrados directamente con el desarrollo de proyectos.

Número de empleados por Dirección / Puesto	Empleados de línea	Supervisores	Gerentes	Directores & VP	Total
Dirección de aplicaciones	109	10	7	2	128
Dirección de Infraestructura	97	10	8	2	117
Dirección de Planeación Estratégica	21	2	3	2	28
Vicepresidencia (Staff)				4	4
Totales	227	22	18	10	277

Se tiene que hay un total de 620 proyectos solicitados al área de Tecnología de Información, los cuales se encuentran en diferentes estatus:

Status	# de Proyectos
En análisis	39
En desarrollo	67
Terminados	16
Liberados	210
Cancelados	39
Pausados	59
Sin analizar	190
TOTAL	620

Tomando en cuenta únicamente los proyectos activos¹⁶ tenemos un total de 430 proyectos que tienen invertido horas-hombre, se obtienen los siguientes datos:

- La productividad por empleado es de 3.35 proyectos, lo cual se califica como alta productividad¹⁷
- Tomando en cuenta 260 días hábiles en un año, diariamente se están trabajando en 1.6 proyectos diferentes para lograr el total de 430
- 35.8 proyectos son trabajados mensualmente

¹⁶ Incluye los proyectos en estatus de análisis, desarrollo, terminados y liberados.

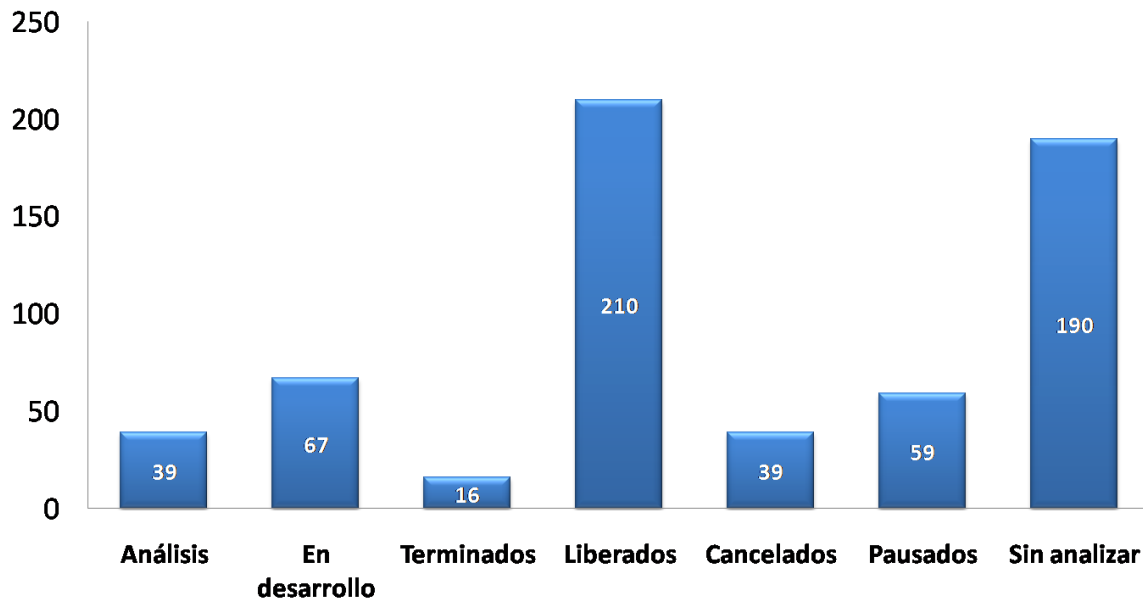
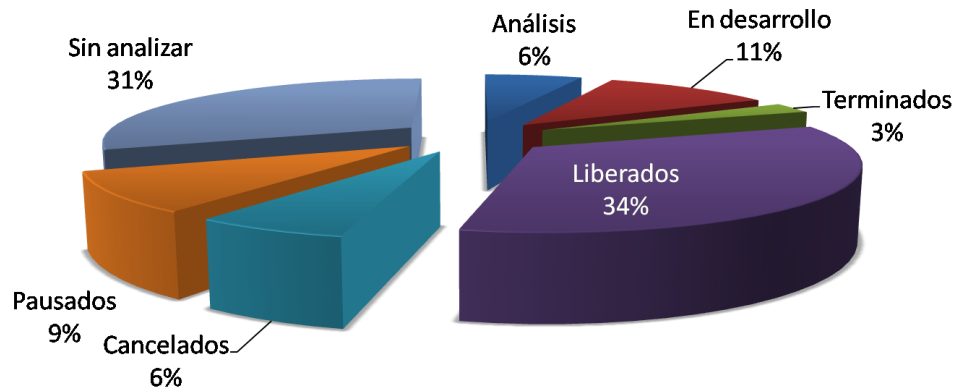
¹⁷ Si se toma en cuenta que la suma de retorno de inversión de los proyectos es significativamente mayor al salario percibido por un empleado durante un año.

Para cubrir el total de proyectos solicitados, 620, se tendrían los siguientes supuestos:

- La productividad por empleado debiera ser 4.8 proyectos o bien,
- Aumentar la plantilla de empleados a 185 o,
- Liberar más de 2 proyectos al día.

Visiblemente la capacidad del área está siendo rebasada, y continuando con el análisis de los datos relacionados al número de proyectos, tenemos que, el porcentaje mayor es de los proyectos liberados y que actualmente se encuentran funcionando para la compañía. Aún así, el porcentaje de los proyectos sin analizar también es alto.

Proyectos en Cartera



A pesar de los buenos resultados en cuanto a productividad, persiste el problema. Aún faltan por liberar 106 proyectos (la suma de los proyectos en análisis y en desarrollo) y 190 sin analizar. Todos estos proyectos tienen como objetivos: reducción de gastos, crecimiento en utilidades y/o ahorros para la compañía. De dichos objetivos se deriva la relevancia de los mismos, y la urgencia por liberarlos lo antes posible, sin descuidar la calidad de los productos finales.

SOLUCIÓN PROPUESTA

Retomando los puntos críticos descubiertos en el planteamiento del problema:

Usuarios	Empleados	Mercado
<ul style="list-style-type: none">• Insatisfacción del usuario• Entrega de proyectos a destiempo• Mala calidad en los entregables• Implementaciones inestables	<ul style="list-style-type: none">• Sobrecarga de trabajo• Largas jornadas de trabajo• No se sienten reconocidos	<ul style="list-style-type: none">• Clientes mejor informados• Enfocado al cliente y no a productos• Clientes más demandantes

Se descarta como solución, la contratación de más personal dado que se incrementarían los gastos.

Es importante cuestionarse porque hay tantos proyectos en cartera aun cuando de antemano se sabe al inicio de año que los recursos, si bien tienen una productividad alta, no serán suficientes.

Ante tal esquema la solución propuesta, a los problemas antes descritos, es: ***Mejorar la calidad de vida de los empleados y asegurar la liberación de proyectos con calidad y en el tiempo comprometido.***

Para lograr lo anterior, las estrategias a seguir son:

- Equilibrando la demanda y capacidad de entrega
- Gestionando las expectativas de los usuarios
- Fusionando dos áreas

EQUILIBRANDO LA DEMANDA

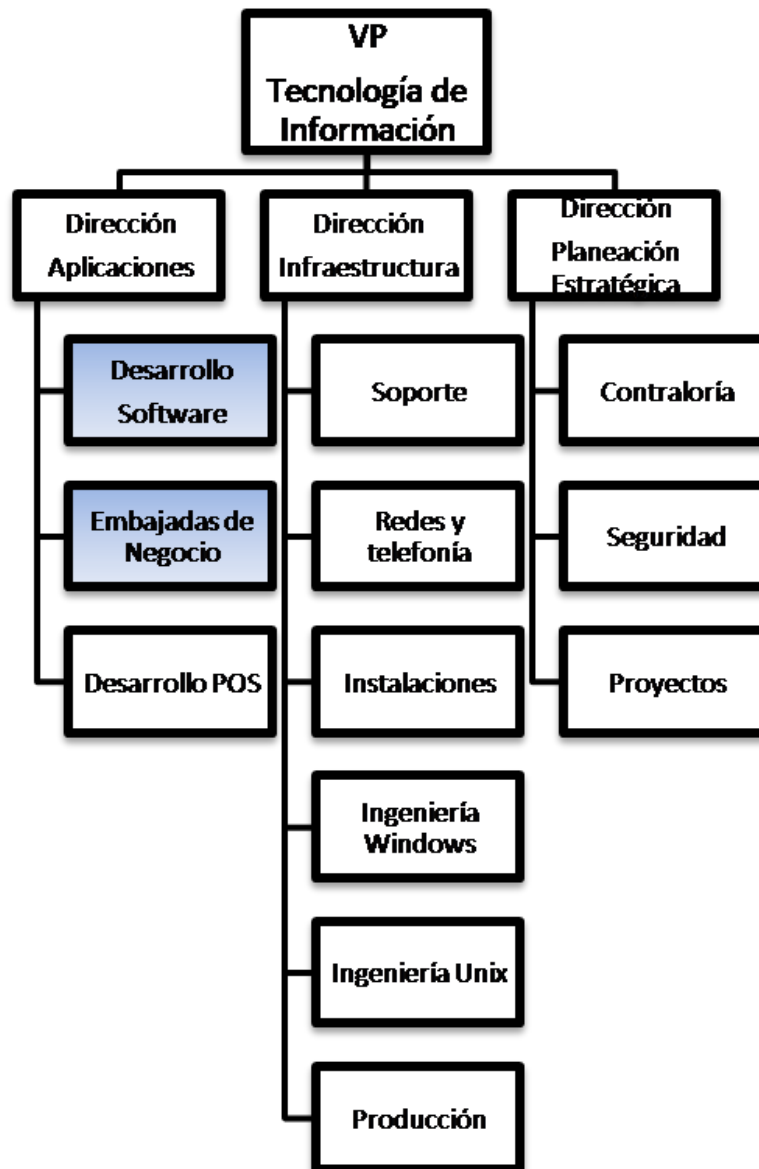
Es responsabilidad de los directivos del área de Tecnología de Información, informar a los usuarios que los recursos son finitos y es técnicamente inviable cubrir una cartera de proyectos en la que, se demanda que cada empleado libere más de 2 proyectos al día. Es importante que se apoye a los usuarios con la priorización de los proyectos, en función alinear las peticiones con las estrategias del corporativo.

GESTIONANDO LAS EXPECTATIVAS DE LOS USUARIOS

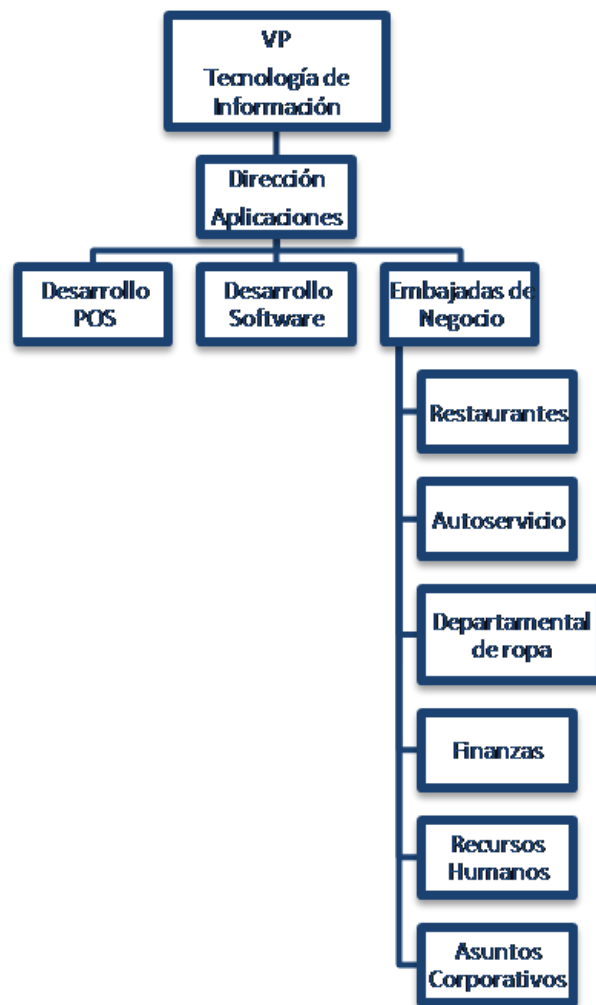
Son necesarias la creación e inclusión de un subproceso de Gestión de la Demanda, dentro del proceso de Desarrollo de Proyectos, que auxilie a las Embajadas y a las áreas de apoyo a ordenar los proyectos, en función de la prioridad que se le asigne y al retorno de inversión de cada proyecto. De esta manera y conjuntando las cargas de trabajo, se tendrá una visión más amplia de lo que se puede comprometer y ofrecer fechas reales de entrega.

FUSIONANDO DOS ÁREAS

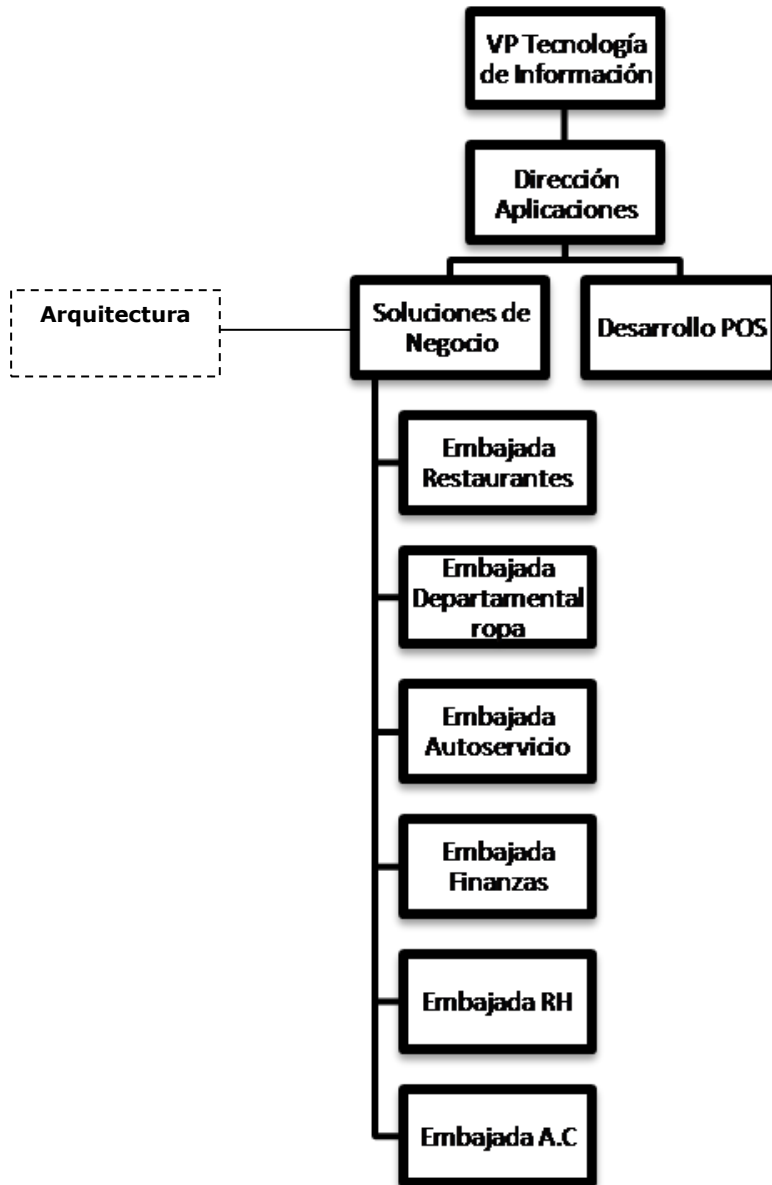
El enfoque está en la Dirección de Aplicaciones, la cual es responsable de los proyectos.



Actualmente la Dirección tiene esta estructura:



La propuesta sugiere que se fusionen la gerencia de Desarrollo de Software y Embajadas de Negocio, de esta forma se tendrían células de trabajo que contarían con un Gerente Ejecutivo, Analistas de Negocio, Desarrolladores y Evaluadores de calidad del producto. Y todas las embajadas estarán apoyadas por un nuevo equipo de Arquitectura.



ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO

Fusionar áreas y lograr sinergias en los esfuerzos de las mismas, es generalmente un cambio drástico en una organización. Es por ello que resulta necesario manejar esta situación con una metodología que asegure el éxito de la fusión.

MARCO TEÓRICO

BUROCRACIA

En empresas con más de 200 mil empleados y en donde las ventas anuales superan cifras de más de 100 millones de pesos, la burocracia debe ser entendida como un concepto necesario para Wal-Mercados.

La burocracia fue formulada en un inicio por Max Weber, sociólogo alemán (1864-1920), como un sistema formal de organización y administración diseñado para asegurar la eficiencia y eficacia. Este sistema se basa en los siguientes principios

1. La división y especialización del trabajo
2. Estructura jerárquica de autoridad
3. Roles individuales para cada miembro de la organización
4. Tipo de reglas que regulan las relaciones entre los miembros de la organización

La división y especialización del trabajo es una característica fundamental de la burocracia. Esto se logra a través de la definición detallada y precisa de deberes y responsabilidades para cada rol de la organización. La organización burocrática está caracterizada por una regulación impersonal y racional de relación supervisor-subordinado. En otro sentido, una organización burocrática es lo opuesto a un feudalismo u organización patrimonial en donde la relación superior-subordinado es personal y la legitimización de autoridad está basada en creencias o tradiciones. Otra de las características de la organización burocrática es la asignación de roles, misma que se ejerce de manera impersonal y de acuerdo a las habilidades de cada individuo y no así, por las relaciones familiares, personales o políticas que pueda tener.

Dicho lo anterior, se entiende que Wal-Mercados es una empresa con un sistema burocrático en donde la división del trabajo tiene cabida para lograr el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr medidas drásticas en el desempeño de métricas como costo, calidad, servicio y rapidez.

TEORÍA DEL CAMBIO

El cambio, es la respuesta a una necesidad, y cuyo objetivo es precisamente cubrir esa necesidad. Debe definirse el estado actual y el estado deseado, así como la manera de lograr alcanzar ese estado deseado.

Las barreras que se presentan durante el proceso de cambio son la incertidumbre, la insuficiencia de capacidad gerencial, insuficiencia de capacidad técnica y, en gran

medida, la resistencia al cambio. Ésta se da, derivado de algunos factores como el miedo a un resultado desfavorable; miedo a alterar relaciones sociales; al rompimiento de hábitos ya establecidos y al desconocimiento del origen del cambio

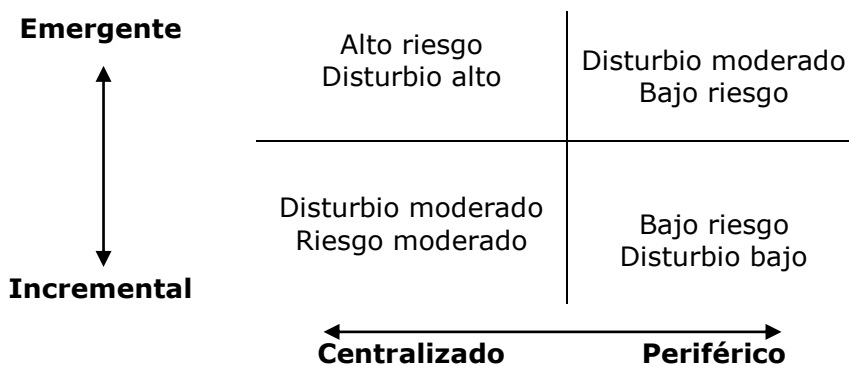
Para superar estas barreras, es necesario tomar ciertas medidas como

1. Planear el cambio y seguir una metodología que auxilie al logro de resultados satisfactorios una vez aplicado el cambio. Aun cuando sea un cambio emergente o de tipo regulatorio gubernamental
2. Abrir foros que generen lluvia de ideas, discusiones, negociaciones y acuerdos
3. Enfatizar y comunicar los beneficios obtenidos
4. Obtener apoyo de los líderes de la organización
5. Brindar capacitación y apoyo emocional a los empleados (directa e indirectamente impactados por el cambio)

Tipos de cambio:

- Relacionados con los productos y servicios (innovación, tecnología, procesos más eficientes)
- Relacionados con la estrategia y estructura de la empresa. Generalmente una variación en la estrategia, implica una adecuación en la estructura organizacional
- Relacionados con la cultura organizacional

Otra forma de categorizar los cambios es de acuerdo al grado de emergencia del cambio, así como el nivel de control centralizado que se imponga. De esta forma, se crea el siguiente cuadro que grafica los niveles de riesgo y disturbio que se generen entre los miembros de la organización.



CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA

De acuerdo con Richard L. Daft, hay 4 etapas en el ciclo de vida de una organización:

1. Etapa Empresarial – Necesita de liderazgo
2. Etapa de Colectividad – Necesita delegación
3. Etapa de Formalización – Hay demasiada burocracia
4. Etapa de Elaboración - Necesita revitalización

Para que se genere una transición a la siguiente etapa, es necesario que se presente una crisis, misma que generará un cambio y permitirá el desarrollo de la empresa.



PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO

Es una secuencia de pasos que un líder o un equipo gerencial debe aplicar ante un cambio en la organización, para minimizar riesgos y asegurar el éxito de la implementación de dicho cambio.

Fases del Proceso de Administración del Cambio

Fase I – Preparación del cambio

- A. Definir la estrategia para manejar el cambio
- B. Preparar al equipo gerencial para el cambio
- C. Desarrollar el modelo de patrocinio

Fase II – Manejo del cambio

- A. Desarrollar planes para manejo del cambio
- B. Tomar acción e implementar planes

Fase III - Reforzar el cambio

- A. Recolectar y analizar la retroalimentación
- B. Diagnosticar gaps y manejar la resistencia
- C. Implementar acciones correctivas
- D. Festejar el éxito del cambio

Componentes de la Administración del Cambio

1. Evaluaciones de disposición al cambio

Las evaluaciones son herramientas usadas para que el equipo de administración del cambio, para medir que tan dispuesta esta una organización al mismo. Dichas evaluaciones abarcan aspectos como el organizacional, cultural e histórico. Cada evaluación proporciona una vista de los retos y oportunidades que enfrentaran durante el proceso del cambio.

2. Estrategia de Comunicación

En ocasiones se asume que si un mensaje es claro, éste será bien entendido y el trabajo está hecho. Sin embargo, existen muchas razones por las cuales los empleados pudieran no escuchar o entender un mensaje. De hecho, se tiene la teoría de que un mensaje tiene que ser repetido más de 5 veces para que quede cimentado en la mente de los receptores. Esto es porque la disposición de cada empleado depende de varios factores. Los comunicadores efectivos consideran 3 componentes, la audiencia, lo que se comunicará y cuando se comunicará.

Para manejar adecuadamente el cambio es necesario construir una campaña de comunicación para concientizar a los empleados de la necesidad del cambio. Sin

embargo, hay que poner atención y cuidado en cómo se diseñará dicha campaña para compartir el mensaje correcto en el momento correcto.

3. Preparación y entrenamiento al equipo gerencial

Los supervisores y gerentes jugarán un papel clave en la administración del cambio. Los supervisores directos tienen más influencia en la motivación de los empleados, que cualquier otra persona en la organización. Sin embargo, en algunas ocasiones, los supervisores pueden llegar a ser un grupo difícil de convencer de la necesidad del cambio y pueden convertirse en una fuente de resistencia.

Una vez que gerentes y supervisores estén en el mismo canal, el equipo de la administración del cambio preparará una estrategia de capacitación para proveer las herramientas y habilidades necesarias para manejar el cambio.

4. Manejo de la Resistencia

La resistencia al cambio es una situación esperada que requiere ser identificada, entendida y manejada para evitar su persistencia durante todo el proyecto.

5. Recolección de datos, análisis de la retroalimentación y acciones correctivas

La retroalimentación de los empleados es necesaria y además forma parte de la administración del cambio, misma que se hace en varios sentidos, no sólo de supervisores a empleados. Es importante recopilar, analizar y corregir, si es necesario, los comentarios y opiniones expuestas por las personas involucradas en el cambio.

6. Celebración y reconocimiento del éxito del cambio

Individual o grupal, el reconocimiento a los objetivos logrados a corto y largo plazo, es un componente básico en la administración del cambio. En este punto se puede revisar el proceso completo, evaluar aciertos y errores e identificar los cambios al proceso para el siguiente proyecto. Esto formará parte de una mejora continua.

EJECUCIÓN DEL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO

FASE I – PREPARACIÓN DEL CAMBIO

Alcance del cambio y objetivos

Se requiere de una modificación en la organización estructural del área de Tecnología de la Información, que consiste en la fusión de dos áreas y la inclusión de un equipo que soporte decisiones técnicas, y que esté a cargo de la Gerencia de Desarrollo.

Objetivos

- Crear una nueva área a partir de la fusión de las áreas de Desarrollo de Software y Embajadas de Negocio, fortaleciéndola con la participación de los

arquitectos de soluciones¹⁸. La formación de la nueva área se hará de manera gradual y en un periodo de tiempo máximo de 2 meses a partir de que la estrategia para la administración del cambio sea documentada y entregada.

- Definir un nuevo proceso para la gestión de la demanda que asegure que todos los proyectos se prioricen y tengan un retorno de inversión.

Factores de medición de éxito

- 15% de incremento (con respecto al año anterior) en el número de proyectos liberados en tiempo
- 3% incremento en el resultado de la evaluación de satisfacción del cliente
- 80% reducción en tiempo extra invertido en el desarrollo de proyectos¹⁹

Personas impactadas por el cambio

A continuación se presentan el número de empleados que conforman la plantilla de la área de Tecnología de Información:

Número de empleados por Dirección / Puesto	Empleados de línea	Supervisores	Gerentes	Directores & VP	Total
Dirección de aplicaciones	109	10	7	2	128
Dirección de Infraestructura	97	10	8	2	117
Dirección de Planeación Estratégica	21	2	3	2	28
Vicepresidencia (Staff)				4	4
Totales	227	22	18	10	277

Derivado de la tabla anterior, se obtienen la siguiente información y tendrá el tamaño

Dato	Número
Total de empleados	277
Número de gerentes directamente impactados	7
Número de supervisores directamente impactados	10
Empleados de línea directamente impactados	109
Empleados impactados directamente por el cambio	128
Empleados impactados indirectamente por el cambio	149
Porcentaje de empleados directamente impactados por el cambio	46%
Porcentaje de empleados indirectamente impactados por el cambio	54%

¹⁸ Consulte el anexo para conocer la descripción completa del rol.

¹⁹ Esta métrica impactara directa y positivamente en la calidad de vida de los empleados.

Comparativo Beneficio-Costo

Beneficios	Costos
<ul style="list-style-type: none">• Mayor comunicación entre los empleados del equipo• Reducción de la barrera entre los empleados con perfil técnico y analista de negocio• Mayor involucramiento de los equipos en la solución dada al negocio• Incremento en el número de proyectos entregados con calidad y a tiempo• Intercambio de conocimiento técnico y de negocio entre los empleados de la nueva área• Incremento en la calidad de los productos entregados• Reducción de horas dedicadas al "re-trabajo" y a la solución de problemas a causa de la mala calidad	<ul style="list-style-type: none">• Incremento máximo de 15 días en la entrega de soluciones al negocio, en aquellos proyectos que dependan directamente de las áreas que se fusionaran.• Inversión monetaria en capacitación• Inversión monetaria para la campaña de comunicación

Manejo de Resistencia

Se puede presentar resistencia entre los empleados de línea de las áreas que se requieren fusionar. Dado que tienen perfiles técnicos y administrativos y a su vez, pudiera presentarse un conflicto de comunicación. A fin de evitarlo, se recomienda que previo al cambio, se impartan sesiones relacionadas con de mentoría y desarrollo personal, en donde convivan ambos perfiles y se refuerce el objetivo global del área.

Se recomienda incluir en la agenda de las juntas de seguimiento con los gerentes, 10 minutos dedicados para identificar a miembros que presenten una fuerte resistencia al cambio y, programar pláticas individuales informales con ellos en el transcurso de los siguientes 5 días hábiles.

Fortalezas del Equipo Gerencial

El primer paso es identificar quienes conformaran al equipo gerencial que llevará a cabo el cambio con éxito. Este equipo se conforma por los 7 gerentes responsables de cada una de las áreas que se fusionarán y el gerente responsable del área de Contraloría. Este último será el encargado de monitorear el avance del proyecto y fungirá como un auditor del proceso de cambio, dado que es un empleado que pertenece a la Dirección de Planeación Estratégica y no está directamente impactado por este cambio. Todos ellos serán liderados por el responsable de la Dirección de Aplicaciones.

El siguiente paso es evaluar las fortalezas del equipo gerencial y decidir los roles que jugaran cada uno de ellos a fin de garantizar los resultados del proceso de cambio. Para lo anterior, se utiliza un formato²⁰ que contabiliza el conjunto de habilidades de los gerentes y resulta en una sumatoria que apoya la decisión de asignación de roles.

Roles en el Proceso de Cambio

Comunicador: Responsable de la elaboración de la estrategia de comunicación y ejecución de la misma. Este rol, juega un papel de vocero e intermediario entre los empleados y los demás roles. El resultado de su participación en el proceso del cambio se medirá en función del cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Entregar la estrategia de comunicación aprobada previo al inicio del proceso del cambio.
- Informar al 100% de los empleados del área de Tecnología de Información, que se llevará a cabo un cambio en el área, la descripción del mismo y las fechas clave del proceso.
- Proporcionar semanalmente una actualización del estatus del proceso de cambio a los empleados directamente impactados por el cambio.
- Elaborar una campaña de comunicación para todos los empleados del área.
- Informar al 100% de los empleados del área de Tecnología de Información, el término y resultados del proceso del cambio.

Negociador: Responsable de elaborar el plan de ejecución, para el cual deberá evaluar y decidir la secuencia en la cual los equipos se irán fusionando así como de informar a las áreas de negocio del proceso de cambio y el riesgo que conlleva dicho cambio, es decir, el retraso en la entrega de resultados. Deberán tomar en cuenta las cargas de trabajo y compromisos actuales de los equipos. El resultado de su participación en el proceso del cambio se medirá en función del cumplimiento de los siguientes objetivos:

²⁰ Consulte el anexo para conocer el formato.

- Elaborar una lista de tareas y compromisos que pudieran tener algún retraso en su entrega y terminación.
- Evitar que los posibles retrasos sean mayores a 15 días.
- Obtener previo al inicio del proceso de cambio, la aprobación a los nuevos acuerdos de cumplimiento de servicio, por parte de las áreas de negocio.

Analista: Responsable del análisis a los procesos de trabajo que llevan a cabo las áreas que serán fusionadas. Creará, modificará y en su caso, eliminará procesos de trabajo. Encargado del entrenamiento, formalización y publicación de dichos procesos, así como de la estrategia de capacitación del área completa. El resultado de su participación en el proceso del cambio se medirá en función del cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Identificar y elaborar una lista del 100% de los procesos de las áreas a fusionarse.
- Identificar el 100% de los flujos de trabajo en los cuales se presenta interacción entre las áreas a fusionarse y el resto de las áreas de la Vicepresidencia de Tecnología de Información.
- Capacitar al 100% de los empleados directamente impactados, en un plazo máximo de 15 días, una vez iniciando el proceso de cambio.
- Capacitar al 100% de los empleados de la Vicepresidencia de Tecnología de Información, en un tiempo de 60 días y previo a la finalización del proceso de cambio.

Facilitador: Responsable de evaluar la disposición de la organización al cambio, así como de la identificación de los retos y oportunidades que se puedan presentar durante el cambio y, analizar y definir las acciones a tomar para superar los retos y aprovechar las oportunidades. El resultado de su participación en el proceso del cambio se medirá en función del cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Realizar entrevistas al menos al 80% de los empleados directamente involucrados en el proceso del cambio, previo a que este inicie.
- Elaborar una lista de oportunidades y retos esperados durante el proceso de cambio, previo a que este inicie.
- Definir las acciones correctivas a cada una de las oportunidades y retos identificados.
- Establecer un plan contingente si el proceso de cambio se ve en riesgo de no llevarse a cabo.

- Mantener contacto directo con empleados que pudieran presentar resistencia al cambio.

Auditor: Responsable de evaluar el proceso del cambio, mediante el seguimiento al logro e objetivos de los roles antes, durante y al termino del proceso de cambio. Presentara el avance del proceso, así como los ajustes necesarios al mismo. El resultado de su participación en el proceso del cambio se medirá en función del cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Proporcionar el estatus semanal al equipo directivo y gerencial, del proceso del cambio.
- Evaluar semanalmente el logro de objetivos del equipo gerencial e informar oportunamente de posibles desvíos de la fecha de terminación.
- Fijar los puntos de control y decisión, durante todo el proceso de cambio.
- Emitir recomendaciones durante el proceso de cambio.
- Elaborar una lista de aciertos y errores presentados durante el proceso. Hacer un análisis de la misma y ajustar el proceso una vez terminado.

Preparar al equipo gerencial para el cambio

Una vez que el equipo directivo ha sido notificado del cambio y del proceso que se llevará cabo, el siguiente paso es comunicar a los gerentes de la Vicepresidencia y, particularmente se tendrá reuniones con los gerentes que se verán directamente impactados por la fusión de las áreas. A este equipo gerencial, se les presentará con detalle la estrategia del cambio así como los roles asignados a cada uno de ellos; se les dará a conocer las fases y actividades del proceso de cambio así como las fechas de la capacitación que recibirán previo a iniciar el proceso. Cuando esta capacitación haya terminado, los gerentes tendrán una semana para evaluar y presentar los primeros resultados de sus actividades. Al término de esta semana, se realizará una sesión de trabajo para definir el plan de trabajo con todas las actividades y las fechas de inicio y fin del proceso.

FASE II – MANEJO DEL CAMBIO

Durante esta fase el equipo gerencial desarrollará los siguientes planes y llevará la ejecución de cada uno de ellos:

Plan de Ejecución

Este documento tiene como objetivo recopilar toda la información para definir, integrar, coordinar, ejecutar y monitorear todas las tareas necesarias para llevar a cabo el cambio. A su vez, integrará los demás planes, como el de comunicación, capacitación y definición de procesos, para que sean usados como base para definir la secuencia en que se llevarán cabo las actividades de la fusión de áreas.

Componentes del plan:

1. Introducción y objetivo
2. Estrategia del movimiento de áreas
3. Otros planes y procesos
 - a. Plan de comunicación
 - b. Plan de capacitación
 - c. Definición de procesos
4. Dependencias con otras áreas
5. Detección de riesgos
6. Lista de actividades²¹
7. Fechas de revisión
8. Aprobación

Plan de Comunicación

El plan de comunicación es un documento que actuará como un mapa base para mantener abierta la comunicación, generando consistente y oportunamente la información relacionada al proceso de cambio y sus implicaciones. El plan de comunicación deberá estar listo previo al inicio del proceso de cambio y revisado regularmente en función de que su aplicación sea efectiva.

Básicamente este documento deberá contener los siguientes módulos:

1. Introducción y objetivo
2. Estrategia de comunicación
3. Información de las personas involucradas
4. Matriz de comunicación²²
5. Matriz de escalación²³
6. Fechas de revisión
7. Aprobación

Matriz de Comunicación

Uno de los elementos más importantes dentro de este plan es la matriz de comunicación, ya que responde a las preguntas quiénes, qué, cuándo y cómo deberán ser informadas las personas involucradas en el proceso.

Plan de Capacitación

El plan de capacitación, es un documento que planteará las necesidades de entrenamiento y la manera en cómo se cubrirán dichas necesidades. El documento, estará dividido de la siguiente manera:

1. Introducción y objetivo
2. Necesidades de capacitación

²¹ Ver anexo

²² Ver anexo

²³ Ver anexo

3. Métodos y técnicas de capacitación
4. Recursos de capacitación
5. Matriz de capacitación²⁴
6. Métricas
7. Fechas de revisión
8. Aprobación

Plan Contingente

La existencia y actualización de este plan siempre es necesaria, pero no así su ejecución. Este plan se basa en la lista de riesgos y oportunidades que se hayan detectado previo al inicio y durante el proceso de cambio. Debe responder a las preguntas de qué y cómo manejar los riesgos a fin de que no obstaculicen el avance del proceso.

Se entregara por escrito y tendrá la siguiente estructura:

1. Introducción y objetivo
2. Riesgos y oportunidades
3. Clasificación de riesgos
4. Acciones preventivas
5. Acciones correctivas
6. Manejo de resistencia al cambio
 - a. Formato de la entrevista personal²⁵
7. Métricas
8. Fechas de revisión
9. Aprobación

Plan de Evaluación del Proceso

Este plan representa las actividades necesarias para monitorear y evaluar el trabajo desempeñado al inicio, durante y al término del proceso de cambio. Su objetivo principal es definir cuando, como y cuáles serán los puntos de control que eviten desviaciones del resultado esperado.

El plan se documentara con la siguiente estructura:

1. Introducción y objetivo
2. Definición de fechas control²⁶
 - a. Seguimiento con la Dirección
 - b. Revisión con el equipo gerencial
 - c. Entrega de conclusiones²⁷
3. Definición de pizarrones de tareas²⁸

²⁴ Ver anexo

²⁵ Consulte el anexo para conocer la estructura de la entrevista y algunos tips que aseguren la calidad de la conversación.

²⁶ La definición de las fechas control depende directamente del plan de ejecución.

²⁷ Al término del proceso de cambio, se emitirá un análisis de los aciertos y errores cometidos durante el proceso, en función de implementar mejoras en procesos subsecuentes.

4. Formato de reuniones
 - a. Seguimiento
 - b. Revisión
5. Matriz de escalación²⁹
6. Aprobación

Fase III - Reforzar el cambio

Aun cuando se hayan llevado a cabo todas las tareas del plan de ejecución y el proceso del cambio haya terminado, es importante recibir la retroalimentación de los participantes en el cambio, a fin de diagnosticar gaps y manejar posibles casos de resistencia, así como de llevar a cabo las acciones correctivas pertinentes y, finalmente, compartir y festejar el éxito del cambio.

²⁸ Consulte en el anexo una plantilla sugerida para publicar los pizarrones de tareas.

²⁹ Ver anexo

CONCLUSIONES

- ⊕ El equipo responsable de liberar proyectos, se convierte en una célula con una única dirección.
- ⊕ El gerente será responsable de la carga de trabajo y disciplina del equipo completo.
- ⊕ La Embajada deja de ser un solicitante del área de Desarrollo y se convierte en un facilitador para los desarrolladores.
- ⊕ Conjuntar en un mismo equipo de trabajo los esfuerzos de analistas, desarrolladores y evaluadores de calidad del producto, ayudará a sensibilizar al personal técnico de las necesidades del negocio y no quedarse al margen de las mismas.
- ⊕ El equipo compartirá los resultados de su trabajo.
- ⊕ El tiempo de desarrollo e implementación de los proyectos se puede reducir al tener la posibilidad de implementar la metodología de *Desarrollo Veloz*, al estar unidos los analistas-programadores y programadores- evaluadores de calidad del producto.
- ⊕ La calidad de los entregables, ya tiene un responsable: el Evaluador de Calidad del Producto y, el desarrollador abandona el rol de ser juez y parte, en la evaluación de sus propios productos.
- ⊕ La inclusión de los Arquitectos de Solución, permitirá tener el conocimiento concentrado de la tecnología con la que cuenta el corporativo y tendrá la visión global para dar mejores alternativas de solución tecnológica.
- ⊕ La embajada se concentrará en conocer el negocio y no combinará sus actividades con aquellas que implican el diseño técnico.

Lo único constante en las organizaciones es el cambio



FUENTES DE INFORMACIÓN

Apuntes de la clase del Seminario de Reestructuración de Organizaciones.

INEGI. Censo de Población y Vivienda, 2010.

INEGI. Censo General de Población y Vivienda, 2010.

INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, 2010.

<http://www.walmartmexico.com.mx>

<http://www.walmartstores.com>

http://en.wikipedia.org/wiki/Time_to_market

<http://eleconomista.com.mx/notas-impreso/valores/2009/09/17/certificar-gasto-otra-opcion>

<http://www.alfredorodriguez.org.mx/mediosimpresos/BinderSinaloa.pdf>

<http://www.cnnexpansion.com/economia/2010/05/02/ley-federal-del-trabajo-es-anacronica>

<http://eleconomista.com.mx/finanzas-publicas/2010/08/05/ofertas-super-aminoraron-inflacion>

<http://www.elfinanciero.com.mx/index.php/economia/3336-crece-la-inversion-extranjera-directa-en-mexico>

<http://eleconomista.com.mx/finanzas-publicas/2011/04/15/mexico-tiene-salarios-mas-bajos-ocde-unam>

<http://www.inegi.org.mx/Sistemas/temasV2/Default.aspx?s=est&c=17484>

<http://www.inegi.org.mx/Sistemas/temasV2/Default.aspx?s=est&c=25433&t=1>

<http://www.change-management.com/tutorial-change-process-detailed.htm>

<http://lilt.ilstu.edu/rrpope/rrpopepwd/articles/bureacracy2.html>

<http://arch.arab-eng.org/uploadfile/uploading/Evolution-of-management-theory.pdf>

http://www.karis.biz/storage/crew_cv/types%20of%20change.pdf

<http://www.unf.edu/~gbaker/Man4201/Chapt006a.PDF>

<http://www.jornada.unam.mx/2011/12/22/economia/022n1eco>

<http://www.inegi.gob.mx>

ANEXO

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE ARQUITECTO DE SOLUCIONES

Nombre del puesto:

Arquitecto de Soluciones.

Descripción del puesto:

Este puesto es responsable de asistir técnicamente en el desarrollo de proyectos.

Funciones Básicas:

- Planear y facilitar la implementación de hardware y software, a través de la creación de diseños lógicos y físicos.
- Evaluar y recomendar productos y servicios externos
- Asegurar que la arquitectura de los sistemas vaya acorde con los requerimientos del usuario
- Crear y documentar documentación de arquitectura, tanto de los nuevos como de los sistemas actuales
- Proporcionar experiencia a los equipos de la Dirección de Aplicaciones
- Mantener actualizados sus conocimientos relacionados a la industria de la tecnología

Competencias:

- Juicioso: Debe ser capaz de formar juicios a partir de métricas, análisis y reportes que eliminen toda subjetividad en una conclusión. Debe integrar conocimiento y experiencia para hacer recomendaciones tecnológicas.
- Enfocado en el cliente: Desarrollar planes para satisfacer los requerimientos del cliente y asegurarse que su nivel de servicio será de calidad.
- Comunicación: Debe construir un nivel alto de influencia dentro de los equipos a los que servirá de apoyo y soporte.
- Ético y cumplido con las normas. Apegado a las normas de la organización, de la industria y del gobierno.
- Enfocado a la innovación y tecnología: Debe tener un desarrollado sentido de la curiosidad para descubrir y buscar nuevas soluciones y tecnologías.

Actividades Físicas:

- Dar presentación tecnológicas a grupos de personas
- Elaborar documentos y reportes.
- Comunicar efectivamente en persona y usando equipos de conexión remota.

FORMATO DE HABILIDADES GERENCIALES

Gerente	Habilidades Gerenciales						Puntuación	Rol Sugerido
	Comunicación	Manejo de RH y Materiales	Capacidad de análisis del entorno	Capacidad de Negociación	Toma de decisiones	Trabajo en equipo		
<Nombres del gerente>	<escala entre 1 y 3 en cada uno de los rubros>						<Sumatoria>	<De acuerdo a la sumatoria obtenida: Comunicador Facilitador Negociador Analista>

LISTA O PLAN DE ACTIVIDADES

Última Versión: <Fecha de última revisión (dd/mm/aaaa)>

#	Tarea	Responsable	Actividad dependiente	Fecha Inicio	Fecha Final
<Indique un Número secuencial para las tareas>	<Descripción de la actividad>	<Nombre de la persona responsable de llevar a cabo y concluir la tarea>	<En el caso de que el inicio de esta tarea dependa del termino de otra, indique el número de tarea con la que se tiene dependencia>	<Fecha de inicio de la tarea. Formato dd/mm/aaaa>	<Fecha final de la tarea. Formato dd/mm/aaaa>

MATRIZ DE COMUNICACIÓN

Última Versión: <Fecha de última revisión (dd/mm/aaaa)>

Grupos <Quiénes>	Involucrados <Quién>	Contenido a comunicar <Qué>	Comunicador <Por quién>	Método o Canal <Cómo>	Medios Impresos o Electrónicos <Cómo>	Frecuencia <Cuándo>
<Grupo 1>	<Nombres de las personas o equipos involucrados>	<Nombre de los reportes o informes a comunicar>	<Nombre de las persona o rol responsable de generar el contenido a comunicar>	<Método o canal utilizado para hacer llegar el contenido a los involucrados, puede ser: en una reunión, conferencia telefónica, correo electrónico, impresos>	<Medio que contendrá el contenido, puede ser electrónico o impreso. Por ejemplo: documentos en word, folletos impresos, presentaciones en PowerPoint o páginas web>	<Diario, Semanal, Quincenal, Mensual, etc.>
<Grupo 2>						
<Grupo 3>						

MATRIZ DE ESCALACIÓN

Última Versión: <Fecha de última a revisión (dd/mm/aaaa)>

Tipo	Escalado a:	Detalles del contacto	Días posteriores al vencimiento	Medio de información
<Riesgo, problema o dependencia>	<Nombre del Director del equipo responsable>	<Correo electrónico, y/o Número telefónico>	<Número de días que deberán pasar una vez vencida la fecha>	<correo electrónico, reunión, llamada telefónica>

MATRIZ DE CAPACITACIÓN

Última Versión: <Fecha de última revisión (dd/mm/aaaa)>

Necesidad	Método / Técnica						Recurso	Foro / Audiencia	Fecha Inicio	Fecha Final	Costo	Notas
	Platicas generales	Folletos	Libros	Cursos	Otro medio	<Incluya tantas columnas como medios de capacitación se requieran>						
<Descripción de la necesidad a cubrir>	xx	xx	xx	xx	xx		<Nombre del recurso que proveerá el método o técnica seleccionado>	<Nombre de equipos o personas que requieren ser capacitados>	<Fecha de inicio de la capacitación . Formato dd/mm/aa>	<Fecha de termino de la capacitación . Formato dd/mm/aa>	<Costo monetario>	<Notas adicionales>

ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA

1. Saludo y presentación. Inicie dando sus datos generales (nombre y apellido, área, jefe inmediato y cuál es el rol que juega en el proceso del cambio)
2. Introducción. Explique cuál es el motivo de la conversación y de algunos ejemplos de lo que NO es la entrevista
3. Preguntas. Haga las preguntas y escuche atentamente la respuesta del entrevistado. Respete pausas y silencios y, no interrumpa durante las respuestas

a. <Pregunta 1>

b. <Pregunta 2>

c. <Pregunta 3>

d. <Pregunta 4>

4. Obtenga información. Solicite opiniones y sugerencias sobre situaciones puntuales.

a. <Situación 1>

b. <Situación 2>

5. Comentarios adicionales. Pregunte si hay alguna duda y aclárela, de no saber la respuesta, genere el compromiso e indique cuando dará respuesta.
6. Cierre: Agradezca la entrevista

Tips:

Planee el tiempo de la entrevista y siempre considere minutos extras, por si se requiere más tiempo

Si así lo considera, agende una siguiente entrevista para dar continuidad a algún tema

Conozca los datos generales del entrevistado (nombre y apellido, área y jefe inmediato)

Diríjase siempre al entrevistado por su nombre

Si va a emitir una opinión, evite calificar a la persona, califique a las situaciones

Evite evaluar las respuestas obtenidas

Prepárese para los puntos débiles. Identifíquelos y/o básiense en anteriores experiencias

Manténgase tranquilo

Si requiere tomar notas, hágalo hasta que el entrevistado termine de hablar

Escuche, escuche y escuche.

PIZARRÓN DE TAREAS

Última Versión: <Fecha de ultima revisión (dd/mm/aaaa)>

Tarea	Por iniciar	En Ejecución	En riesgo	Terminada
<Plan 1>	<Nombre de la tarea>	<Nombre de la tarea>	<Nombre de la tarea>	<Nombre de la tarea>
<Plan 2>	<Nombre de la tarea>	<Nombre de la tarea>	<Nombre de la tarea>	<Nombre de la tarea>
<Plan 3>	<Nombre de la tarea>	<Nombre de la tarea>	<Nombre de la tarea>	<Nombre de la tarea>
<Plan 4>	<Nombre de la tarea>	<Nombre de la tarea>	<Nombre de la tarea>	<Nombre de la tarea>