

## Una refrescante transformación

Roberto Cabrera\*

asesoria@kpmg.com.mx

Con el propósito de lograr una operación más rentable y eficiente, Grupo Modelo, líder en la elaboración, distribución y venta de cerveza, decidió llevar una transformación integral de sus procesos de negocio, innovando el área de Procesos y Tecnología.

Una de las primeras decisiones fue la adquisición de la plataforma tecnológica que soportaría los procesos de negocio. En esta actividad participó KPMG, implementando el proceso de evaluación y selección del proveedor que instrumentaría la plataforma.

Se realizó un análisis de viabilidad para contratar a proveedores de tecnología bajo un esquema de terciarización. Dichos servicios incluían desde el mantenimiento y soporte de los aplicativos actuales, hasta la administración y operación de la infraestructura tecnológica.

El análisis generó como resultado que si Grupo Modelo adoptaba esta estrategia le permitiría un ahorro significativo en un periodo de cinco años, bajo esquemas de eficiencia, continuidad operativa y niveles de servicio basados en las mejores prácticas.

De igual forma se generarían otros valores como disponer de información oportuna con los niveles requeridos de seguridad y confiabilidad en todas las localidades donde opera, así como el utilizar nuevas herramientas de soporte y monitoreo orientadas a la productividad.

### El reto de un cambio tecnológico fluido

Grupo Modelo, junto a KPMG, instrumentó el proceso para la selección de socios tecnológicos en las diversas áreas de servicio. Como el esquema debía ser sostenido bajo un modelo de negocio, se determinó adoptar un modelo de terciarización múltiple de servicios (*multisourcing*) en el que los candidatos concursarían por cada una de las áreas.

Se conformó un equipo multidisciplinario liderado por el actuario Francisco Rodríguez, director de Procesos y Tecnología de Grupo Modelo, y en el que contribuyó una decena de profesionales de KPMG con la disciplina, conocimiento y capacidad de ejecución necesaria para minimizar los riesgos del proyecto y aumentar las posibilidades de éxito del mismo.

A través de un concurso, Grupo Modelo otorgó en *multisourcing* los servicios agrupados en cinco grandes áreas de tecnología, para optimizar costos.

### Expectativas

Grupo Modelo estaba consciente de que para lograr los objetivos planteados era necesario contar con socios de negocios que pudieran cumplir con diversas expectativas, como proveer la totalidad de los servicios asignados (solución, alcance y zona geográfica); proveer un esquema de gestión del riesgo para el proceso de transición y la continuidad de las operaciones; asistir al grupo en la administración del cambio y plantear el mejor esquema de transición para su personal.

Igualmente era muy importante que los proveedores se apegaran a las políticas y lineamientos establecidos por el grupo para la operación de infraestructura e información, además de implementar soluciones bajo una administración de procesos de negocio, alineados a los marcos de referencia definidos bajo las mejores prácticas.

Los proveedores seleccionados tuvieron la experiencia y las herramientas necesarias para la administración y operación de cada área de servicio, y garantizaron la integridad, disponibilidad y confidencialidad de la información.

### Enfoque de negocio

Además de lograr el balance adecuado de costo/beneficio en la operación de Procesos y Tecnología, Grupo Modelo buscó ventajas competitivas de los proveedores que agregaran valor al negocio.

Se decidió un modelo para medir y calificar las propuestas técnico-funcionales de los proveedores, así como los responsables de cada área de servicio. Se tomó una decisión que presentara un balance entre factores técnicos, de calidad de servicio y financieros.

El modelo incluyó una evaluación de aspectos cualitativos como experiencia, confianza, riesgos y diferenciadores. Se trata de un proceso minucioso que se focaliza en el futuro tecnológico.

Grupo Modelo optó por seleccionar a KPMG como sus asesores dentro de este proceso debido a tres factores clave: experiencia, compromiso y los resultados generados en proyectos anteriores dentro del mismo grupo, como fue la evaluación y selección del proveedor que implementará la plataforma tecnológica en la empresa.

Al ser una de las firmas más importantes a nivel nacional e internacional, estar a la vanguardia es una de las prioridades para Grupo Modelo, por lo que continuamente se renueva.

\*Socio director de Industrias y Mercados de KPMG en México

### BENEFICIOS DE LA FIRMA

- **35 mdd** de ahorro en el servicio de tecnología y aplicaciones durante los siguientes cinco años.
- **Estabilizar** las aplicaciones al reducir el número de incidentes y solicitudes.
- **Controlar** y minimizar los riesgos en activos informáticos y uso de la información.
- **Disponer** de información oportuna de todas las localidades.
- **Administrar** con base en niveles de servicio, permitiendo establecer métricas.
- **Acceder** a herramientas de administración, soporte y monitoreo orientadas a la productividad.