



La expansión de una empresa es el puntapié inicial para pensar en un cambio. Una tecnología que queda obsoleta por haber experimentado un crecimiento exponencial y ser adquirida por una compañía internacional, llevó a que la firma marítima Horamar decidiera darle un giro de 360 grados a su software de gestión y a todo su modelo organizacional.

Horamar fue fundada en 1975, se especializa en el transporte fluvial en América del Sur, cuenta con más de 400 empleados y en 2009 facturó U\$S 40 millones. En septiembre de 2008 comenzaron un proyecto para implementar un sistema ERP (planificación de recursos empresariales, por su sigla en inglés) que se adecuase al crecimiento de la compañía. Es que, por entonces, se estaba gestando la adquisición por parte de la firma griega Naviera Maritime, que se debía concretar a principios de 2009. “Antes, teníamos un software contable que no nos proveía toda la información que necesitábamos”, explica Juan Manuel Puertas, gerente de Tecnología de Horamar.

La problemática de la empresa consistía en que “teníamos muchos sectores de la empresa, como Logística, Inventarios y Compras, que trabajaban con tecnologías heterogéneas y manuales, lo que dificultaba el acceso a la información. No podíamos consolidar e integrar todos los datos de forma consistente, porque nos llevaba demasiado tiempo”, dice Puertas sobre el motivo que los condujo a Axxon Consulting, especializada en consultoría y partner de Microsoft, firma que les ofreció herramienta Microsoft Dynamics AX. “Elegimos esta

# Todos a bordo

La consultoría forma parte de la planificación y ejecución de un proyecto y en muchos casos el asesoramiento en la modificación de procesos resulta clave para que la tecnología funcione.

solución porque tiene una interfaz muy fácil de aprender, con un 'look and feel' similar al del Outlook. Eso nos permitía superar el principal obstáculo, que era acostumbrar a muchos usuarios a utilizar una nueva herramienta”, admite el ejecutivo. Axxon se haría cargo del planeamiento del proyecto, el análisis de situación, la formación de una metodología de trabajo y la puesta en marcha del proyecto. “Armamos un equipo en el que se conformó un comité ejecutivo junto con el personal de Horamar. Nosotros aportamos el conocimiento sobre el ERP y ellos el conocimiento sobre su negocio”, resume Felipe Girado, director Comercial de Axxon Consulting. Pero no en todos los casos el desarrollo de consultoría se realiza sobre productos y con resultados tan tangibles. La firma T-mAs contrató a Pragma para mejorar la performance de su oficina de Proyectos. T-mAs se especializa en el desarrollo de



nes para la industria de la telefonía móvil y cuenta 5 empleados. El contacto con Pragma Consultores ó hace más de dos años, cuando solicitaron un servicio PMO (Oficina de Gestión de Proyectos). En medio de ese proceso, T-mAs advirtió que necesitaba una forma de medir en qué medida sus propios empleados se adecuaban a la gestión de proyectos de la empresa y el nivel de avance de la PMO. Así se decidió por el uso de Plan & Track, la herramienta de Pragma compuesta por un cuestionario que analiza en qué situación se encuentra la compañía, cómo se pueden diseñar para realizar una mejor gestión de proyectos y cómo se pueden poner en marcha.

Después de la crisis posterga algunos proyectos de consultoría a futuro más lejano, la compañía ATS-Connection decidió mejorar la calidad a través del modelo de maduración CMMI. La empresa, especializada en el desarrollo de software para la industria de telecomunicaciones, comenzó en 2004 su proyecto de certificar calidad, a través de los servicios de Liveware. “Queremos ser predecibles, poder evaluar los costos y los tiempos de entrega de un desarrollo, reducir la replicación de errores y lanzar productos mejores al mercado”, enumera Carlos Riviere, presidente de ATS-Connection, que cuenta con oficinas en la Argentina, Brasil, Colombia, México y Uruguay que tiene 120 empleados a nivel local. “La compañía tiene más de 20 años y, durante los primeros siete se concentró en estabilizarse. Hace cinco años empezamos a pensar en la especialización de la empresa para poder sobrevivir. Cómo

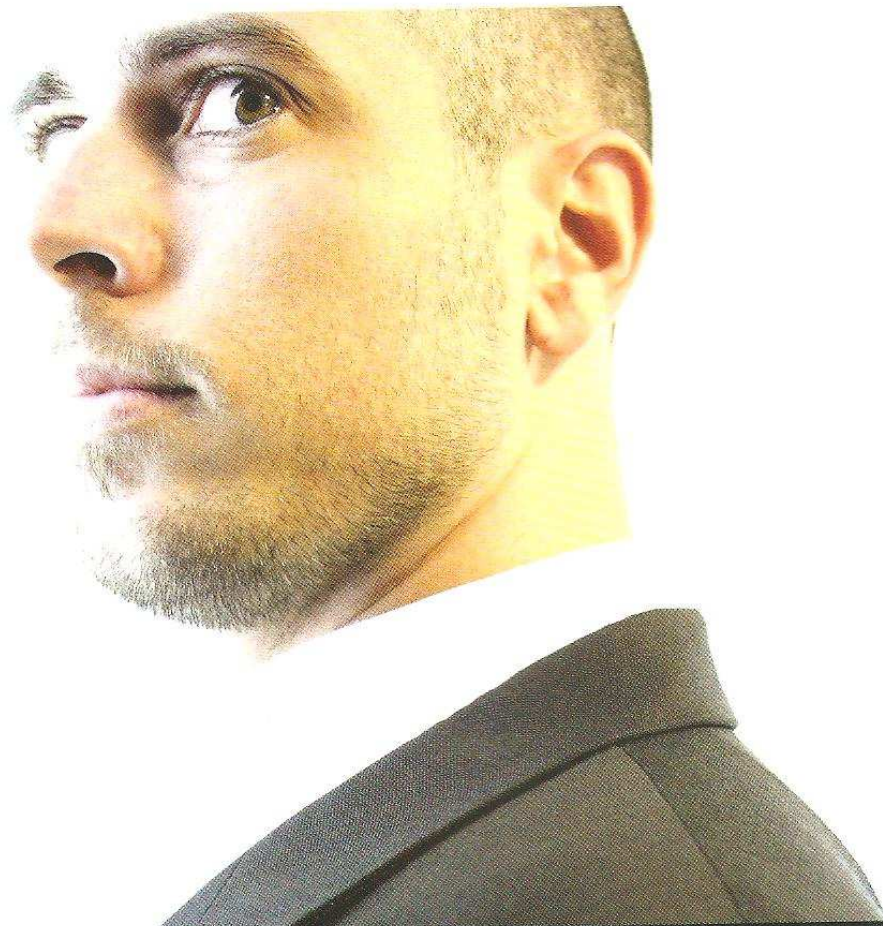
hacer que todos los sectores sean más profesionales y que al mismo tiempo se muevan por sí mismos”, explica Riviere. Chubb Argentina de Seguros, filial local de Chubb Group of Insurance Companies, conglomerado que facturó U\$S 13.200 millones en 2008, contrató a Suival para un proyecto de help desk. Su relación había comenzado hace ocho años, cuando en conjunto realizaron la certificación en ITIL. “Suival ya nos brindaba otras soluciones, como asesoramiento en la identificación de mejoras de nuestros procesos y procedimiento de IT, tomando como referencia la norma ITIL”, recuerda Carlos Sivori, IT manager de Chubb Argentina de Seguros para América latina y Cono Sur. La aseguradora tenía problemas con su proveedor de help desk, al que prefieren no nombrar. “Cuando la relación se volvió insostenible decidimos cambiar y, si bien Suival no tenía oferta de este tipo de servicios, pensamos que podía ser un desafío”, recuerda Sivori.

#### Consejo de colega

El rol del consultor no se limita a recomendar cuáles son los mejores pasos a seguir en un proyecto. Hoy la consultoría brinda un servicio integral en el que se acompaña al cliente en todo

**“Muchos sectores de la empresa, como Logística y Compras, trabajaban con tecnologías heterogéneas y manuales”**

JUAN MANUEL PUERTAS, gerente de Tecnología de Horamar



el recorrido. “En nuestro caso trabajaron siete personas de Pragma y un equipo interno de unas 10 personas. La implementación fue rápida, aunque comenzamos con los planes hace seis meses. La primera etapa de evaluación duró 10 horas de trabajo y la planificación e implementación otras 60 horas”, reconoce Maritza Okovic, gerente de T-mAs Argentina, sobre la iniciativa que demandó una inversión de \$ 6.265, sin contar los salarios de los recursos internos.

Para hacer un cambio en la forma de operar de la PMO y analizar el nivel de adhesión de los empleados a las metodologías de trabajo de la empresa, el proyecto de T-mAs se dividió en varias etapas. “Hubo una primera instancia en la que el grupo de Pragma evaluó las prácticas de gestión utilizadas por T-mAs. La segunda consistía en el camino inverso: la compañía validaba la evaluación de Pragma”, dice Okovic.

Los pasos siguientes fueron analizar cómo podían mejorar los puntos relevados en la evaluación y poner en práctica algunas modificaciones. “Los resultados se basan en una mejora en la gestión de cronogramas, con una adhesión del 100 por ciento a los procesos definidos. También se logró una unificación de la forma de trabajo, la clarificación de los roles y responsabilidades de todos los involucrados en la gestión de cronogramas”, resume Okovic.

En el caso de ATS la decisión fue casi inmediata. “Certificar CMMI era la mejor opción para una industria como la del software”, sentencia Riviere. Alejandro Bianchi, presidente de Liveware, asegura que ya hicieron trabajos similares para empresas del sector, pero que en este caso se estableció una forma de trabajar combinada entre dos metodologías. “A veces, nuestros clientes tercerizan todo en nosotros y nos hacemos cargo del desarrollo, los procesos y el soporte. En otros casos damos un soporte de consultoría en donde se orienta qué es lo que tiene que hacer la organización y el cliente lo desarrolla internamente. Con ATS hubo consultoría y también se lo ayudó en la puesta en marcha”, explica Bianchi. Sobre la contratación de un asesor externo, define Riviere: “Necesitábamos una ayuda para entender procesos que, al principio, no son tan específicos. Toda esa etapa de identificación fue la más difícil del proyecto. Llevó mucho tiempo e implicó un cambio cultural”.

Los beneficios se notaron en la predictibilidad de los plazos de trabajo y los costos. “Ahora, el 90 por ciento de los proyectos se desvía menos de un 10 por ciento de la planificación original. Desde el punto de vista de la productividad, comenzaron a aparecer cuestiones como la reutilización de módulos, que nos ayudó a reducir un 30 por ciento el ciclo de desarrollo”, precisa la ejecutiva. Y agrega: “En cuanto a la calidad de los productos, estamos llegando a las implementaciones con un bajo nivel de error. Además, nos aseguramos que el conocimiento quede dentro de la compañía, sobre todo ante la pér-

didada de un recurso humano importante”. Pasaron dos años hasta que ATS, en 2006, certificó por primera vez en CMMI nivel tres. “Llevó una inversión de U\$S 200.000 más los recursos internos”, comenta Riviere. Unas ocho personas, aproximadamente, trabajaron puertas adentro para lograr la primera certificación. Una vez obtenida, se hizo una reconversión del 80 por ciento de la compañía, que incluía a gerentes, desarrolladores, ingenieros, entre otros. “La idea era que los gerentes y los PM (Project Managers) trabajasen como tales”, recuerda Riviere. Para la primera etapa, ATS consiguió un subsidio del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires de \$ 50.000. En los dos años siguientes “reafirmamos los conceptos del nivel obtenido y en agosto de 2009 recertificamos el tercer nivel. En este caso, con una inversión de U\$S 120.000, con un subsidio del FONSOFT de \$ 75.000”, detalla.

En el caso de Chubb, finalmente la consultora Suival aceptó hacerse cargo del help desk y comenzaron a preparar una propuesta sobre cómo ejecutarían el servicio y quiénes conformarían el equipo de trabajo. “Nos sorprendió el enfoque, claramente de servicios y con personal asignado a las urgencias pero también con otros responsables, con habilidades tanto duras como blandas, un punto clave para recuperar la confianza de los usuarios en el servicio”, opina Sivori. El proyecto de recuperación del help desk llevó tres meses y demandó una inversión de \$150.000. “Eliminamos solicitudes que tenían hasta más de un año de antigüedad y hoy tenemos por objetivo tener pedidos de no más de 30 días”, detalla Sivori.

Si bien en la naviera Horamar aseguran que la implementación del ERP fue sencilla, admiten que el aspecto cultural, que incluyó la capacitación de más de 30 empleados que hoy usan el sistema, fue una de las limitaciones más importantes. La compañía, además, tuvo que invertir en hardware para armar “un pequeño data center con el equipo necesario para soportar el ERP, que está compuesto por servidores HP, Windows 2003 y 2008 como sistemas operativos y base de datos SQL 2005”, enumera Puertas. La inversión fue de U\$S 130.000, de los cuales U\$S 70.000 fueron destinados a la compra del equipamiento. “Los beneficios se vieron desde el primer día. Logramos obtener información mucho más confiable, se pudieron reducir los costos operativos y de ‘reporting’ y se estandarizaron todos los procesos. Y hubo un beneficio para el área de IT, que ganó protagonismo en la compañía”, completa.

Una vez que los proyectos principales están resueltos, las compañías siguen dando pasos de forma más independiente. En ATS, los planes para el futuro apuntan a incrementar su nivel en CMM, a nivel cinco, en 2012. “Esto implica mucho trabajo, ya que el nuevo nivel está relacionado con todo lo que es control estadístico de los procesos y el rearmado de la operatoria desde una visión de riesgo”, explica Riviere. ■

**María Arias**

