



# IWM [perfiles]

InnovationWeek Magazine

THE BUSINESS VALUE OF TECHNOLOGY

**¿QUÉ TIENEN EN  
COMÚN LA CARNE  
DE CERDO, LAS  
SALSAS Y EL HULE  
SINTÉTICO?  
¡LAS IT!**



*Adrián Ramírez,  
CIO de Grupo Kuo*

ENTREVISTA CON **ADRIÁN RAMÍREZ**, CIO DE GRUPO KUO

## LA ARMONÍA EN LA DIFERENCIA SE CONSIGUE CON IT

*El hombre al mando de IT en un conglomerado que agrupa empresas líderes en Consumo, Química y Automotriz, explica sus estrategias para conducir una operación tecnológica de tal magnitud sin perder la cabeza. Además, evalúa el escenario de proveedores mexicanos actual y sus posibilidades para el futuro*

■ Por *Christopher Holloway*

**A**drián Ramírez no es extraño para las páginas de Netmedia. El director de sistemas del versátil Grupo Kuo ya fue elegido el 2010 como CIO del año por esta publicación, además de presentar proyectos que año a año llegan a ser condecorados por el ranking de *Las 50 empresas más innovadoras de IWM*. Con esta credenciales, más interesante se vuelve entonces ver cuál es su visión respecto al trabajo actual de un CIO, hacia qué futuro está construyendo, y a qué retos se ha enfrentado en estos últimos años, tan abundantes en cambios para el mundo IT.

Más aún si se considera que este conglomerado de empresas, parte a su vez de Grupo Desc, presentó resultados sólidos en los últimos periodos, y se dispone a ampliar su producción con inversiones prácticamente en todas sus divisiones. Los últimos resultados trimestrales de la empresa presentaron alzas de 20% y 40% en ingresos y flujo operativo, respectivamente, y las actualizaciones a las

tecnologías que utilizan han ido coincidentemente de la mano con estos crecimientos.

### UNA SERPIENTE DE MUCHAS CABEZAS

Parte de las dificultades de administrar un conglomerado como Grupo Kuo es la variedad y el gran tamaño de sus negocios. “Cada una con sus propios ciclos, sus propios retos, sus propias urgencias”, explica Ramírez. Es menester recordar que la empresa abarca sectores tan diversos como el Químico, donde es proveedor de hules sintéticos (Grupo Dynasol) y poliestireno (Resirene); Alimentos, con Keken, uno de los más grandes exportadores de carne de cerdo del país; Herdez Del Fuerte, líder en la producción de alimentos procesados en México; y Megamex, filial de Herdez en Estados Unidos, con más de \$600 millones de dólares en ventas anuales. Sumado a esto, Grupo Kuo también participa del sector automotriz, con Dacomsa y Tremec, productores de partes como pis-

tones, retenes y frenos, y de transmisiones manuales para vehículos de tracción trasera, respectivamente.

En esta diversidad, explica Ramírez, el reto es dónde se puede encontrar lo que es común. “Porque al final, si identificas dónde están las sinergias, no solamente desde el punto de vista de costos, sino que desde el punto de vista de velocidad y de estandarización, tienes logros importantes. Es decir: te aseguras de que los controles, las mejores prácticas que tienes en una industria te las llevas a las demás, y eso hace que todas en automático mejoren”.

Un ejemplo de esta búsqueda de armonías es cómo se maneja la contabilidad o los temas de facturación electrónica. Según el CIO, no importa la industria: las aplicaciones y su operación son prácticamente las mismas, casi los mismos procedimientos en todas las verticales. Pero cómo se hace y qué plataformas tecnológicas se utilizan en el diseño del sector automotriz no tiene nada que ver con cómo se cobra en las tiendas que venden carne de cerdo. Ahí los niveles de automatización y el software necesario varía considerablemente entre ambas industrias, e identificar las coincidencias y las discrepancias se vuelve clave para una buena operación desde IT.

## EL MODELO UBICUO DE IT

Pero, ¿qué elemento específico de IT influye en los buenos resultados de la compañía? Solía existir una tendencia de ver al departamento de Sistemas como un elemento más aislado de la estructura total, costumbre que lleva varios años en retirada, y cuyo opuesto es especialmente relevante en las empresas de hoy en día: IT está en todo, y todo pasa por IT.

“Hoy tenemos un cierto nivel de tecnología instalada en todos los negocios. La parte transaccional no es un problema para nosotros, ni la parte de disponibilidad de la información, por ejemplo. Pero, ¿qué estamos haciendo de forma activa en ese campo? Habilitando componentes importantes de explotación de información. En el negocio de cerdos, por ejemplo, estamos haciendo pruebas para recabar la información que tenemos en los PLC. Estamos explorando también algunas iniciativas de realidad virtual, para operación de almacenes. Si pensamos en robots, hoy tenemos un Centro de Servicios Compartidos, que también está a mi cargo, y ahí estamos explorando cómo, ante operaciones extremadamente competitivas y repetitivas, puedes automa-

## ¿CUÁLES SON LAS CLAVES PARA IMPLEMENTAR CON ÉXITO UN PROYECTO DE IT?

**Primero.** No verlos como proyectos de IT, sino como proyectos que son habilitados por IT. Esa es la primera característica que rescata Adrián Ramírez. Sí existen los proyectos tradicionales: asegurarse de que el sistema operativo está en la última versión, que el antivirus está actualizado, etcétera. El negocio demanda que esos elementos funcionen, pero no es una preocupación en particular. *Para Grupo Kuo no son proyectos de IT, son proyectos de negocio*, al punto en el que corren el mismo proceso de aprobación que la instalación de una nueva línea o la compra de un negocio.

**Segundo.** Al ser un proyecto de negocio, *tiene que estar apuntalando las estrategias o al menos las iniciativas más importantes del negocio*. De esta forma va a haber un patrocinio casi inmediato, porque no se está haciendo un proyecto para un usuario específico, sino para el negocio.

**Tercero.** Que esté lo más definido posible el requerimiento. Qué es lo que se quiere atacar con esa iniciativa. *No hay nada peor que arrancar un proyecto sin saber para qué es*. Si eso está ya razonablemente listo, lo que sigue es realizar una buena definición del futuro, de cómo se va a resolver el proyecto, seleccionar al equipo correcto para hacerlo, tener a las personas claves del negocio que van a definir ese futuro, y tener también al equipo interno y externo de proveedores claro y perfectamente definido.

**Para finalizar:** tener una buena metodología de proyecto, conocida por todos los que estén participando, tener claras las sesiones de revisión y seguimiento, definir muy bien los riesgos con los que arranca el proyecto. Ramírez explica que en Grupo Kuo *no se arranca un proyecto si no se tienen claras las contingencias*. Si no se tiene esa visibilidad, de cualquier forma los problemas aparecerán en el camino, y típicamente ahí es donde las iniciativas se atoran.



tizar procesos a través de un robot, un software. Eso nos permite absorber más capacidad. Cualquier negocio que crezca, o cualquier adquisición que hagamos, con este tipo de iniciativa nos permite absorber esa capacidad sin tener que incrementar el equipo humano”, explica Adrián Ramírez.

Otro elemento tecnológico que Grupo Kuo integró a su operación tiene que ver con la visibilidad y administración transversal de la información clave para la operación de la estructura, en general y particular. El “Digital Board Room”, como fue bautizado, pone en manos de la dirección general y de los principales ejecutivos de la compañía una forma rápida de acceder a los datos relevantes para la toma de decisiones, personalizado según la necesidad y forma de consumo de información de quienes acceden. “No todos los usuarios necesitan toda la información. Habrá quien consuma los reportes tradicionales y simplemente quieren ir actualizando el periodo o la frecuencia”, explica Ramírez. “Hay quien necesita hacer análisis de esa misma información, o sea no sólo consume el reporte, sino que trabaja sobre él, juega con los datos. También está el que simplemente requiere ver ciertos indicadores, ciertos dashboards, y con base en eso va tomando decisiones. Entonces, estamos habilitando a la organización

## LO MÁS RECIENTE: REALIDAD VIRTUAL+MACHINE LEARNING

Si bien, según explica el entrevistado, Grupo Kuo se encuentra desarrollando proyectos en la mayoría de las tendencias que más suenan hoy en día en IT, como IoT, big data, y automatización robótica, una de las iniciativas más interesantes en las que trabaja actualmente, tiene que ver con realidad virtual. La empresa cuenta con operaciones en las que el personal debe verse expuesto a condiciones de temperatura extrema, lo que implica un riesgo tanto a nivel humano como de equipos. *Grupo Kuo está implementando un entorno virtual, en el que se opera a distancia la maquinaria a través de comandos de voz, y con lentes especialmente diseñados.* Sumado a esto la operación se apoya de machine learning para refinar los procesos. Con esto evitan que el personal ingrese a zonas que pueden alcanzar -20 °C, o 48 °C en el otro extremo.



*“Si identificas dónde están las sinergias (en IT), no solamente desde el punto de vista de costos, sino que desde el punto de vista de velocidad y de estandarización, obtienes logros importantes”.*

*—Adrián Ramírez, CIO de Grupo Kuo*

en los distintos niveles, y en las distintas áreas, para que pueda consumir la información según le corresponda”.

El año pasado Grupo Kuo dio un paso de gran importancia al mover toda su operación a la nube. Esto, aparte de un tema de reducción de costos importante, les permitió organizar mucho mejor su información y sus dinámicas de acceso, y entregar servicios y productos de una manera más rápida. Por supuesto, este proceso llevó de la mano una actualización de sus protocolos de seguridad. Tal y como puede verse año a año en el Informe Especial de **Adopción de Cloud Computing en México de InnovationWeek Magazine** (<http://www.netmedia.mx/revista/informe-especial-2017-la-madurez-de-la-nube-en-mexico/>), la seguridad es justamente la principal preocupación de los directores de Sistemas al comenzar a pensar en migrar a la nube. Según explica Adrián Ramírez, la empresa por estos días ya finalizó la validación de su estrategia, y comenzó con el despliegue de la misma.

## **MÉXICO DEBE DESARROLLAR TECNOLOGÍA**

Grupo Kuo es un conglomerado con presencia global, que cuenta con plantas de producción en países como

Bélgica, Chile, China, España, y Estados Unidos, además de las que se extienden por gran parte del territorio mexicano. Es por esto que la empresa, que en el 2016 obtuvo ingresos por \$1,911 millones de dólares, 18% más que el 2015, ha podido enfrentarse a distintas realidades a nivel de proveedores, en especial en el ámbito de la tecnología y las regulaciones a la operación de IT.

Ramírez es optimista respecto a la situación tecnológica en México. “La verdad es que no hay nada que el país le pida a otro lado del mundo respecto al uso de tecnología. Creo que México tiene muy buenas oportunidades de desarrollar tecnología, y la verdad es que lo está haciendo muy bien actualmente, es totalmente competitivo con cualquier otro ecosistema que yo haya visto en los países en que operamos”. El ejecutivo agrega que, desde el punto de vista de talento, tampoco tiene nada que envidiarle a otros lugares. “Creo que quizás tenemos que quitarnos un poco el miedo, no perder el sentido del negocio en el uso y la aplicación de la tecnología. Ahí es donde se puede activar mejor el entorno. Pero creo que la oportunidad está en desarrollar más tecnología, porque en el uso y aplicación, al menos de lo que a mi me ha tocado ver, México no tiene nada que envidiarle al resto del mundo”. ■