



REFRESCANTE INNOVACIÓN

José Antonio Güereque, IT Master del año, mereció el reconocimiento más prestigioso del medio debido a su labor al frente de un equipo de profesionales enfocado en la innovación constante, que ha apalancado a Arca Continental para lograr un crecimiento ininterrumpido durante cuatro años consecutivos en la Bolsa Mexicana de Valores y a ser la segunda embotelladora de Coca-Cola más importante en América Latina.

IT MASTER 2017

(De izq. a der) **Rubén Elizondo**, Gerente Arquitectura IT;
Raúl Morales, Gerente de Operaciones IT;
José Antonio Güereque, Director de IT e Innovación;
Nancy Aubert, Gerente de Innovación de Arca Continental

[*de portada*]



IT MASTER 2017

*José Antonio Güereque,
director de IT e Innovación de Arca Continental*

REFRESCANTE INNOVACIÓN

De entre el altamente competitivo universo de la tecnología de negocios en México, el IT Master de este año destaca por sobre el resto gracias a una administración perfeccionista fundada en los resultados, que se apoya con confianza en un sólido equipo y que no tiene miedo ni falta de herramientas para enfrentar el futuro

■ **Por Christopher Holloway**

Fotos *Juan Rodrigo Llaguno*

El año que termina fue complejo para México y el mundo. Terremotos, huracanes, una áspera relación con Estados Unidos, inestabilidad política frente a un próximo año de elecciones y una inflación creciente han enrarecido el ambiente para muchas empresas que enfrentan con cautela el porvenir.

Esto no fue así para Arca Continental. La segunda embotelladora de Coca-Cola más grande de América Latina y una de las más importantes del mundo va camino a tener su mejor año en la bolsa desde 2012 (con su cuarto periodo anual consecutivo al alza), y su director de IT e Innovación, José Antonio Güereque, fue elegido por esta publicación como el IT Master más importante del año, quien mayor impacto tuvo en su organización y posee visión a futuro.

[de portada]

Por primera vez en los muchos años desde que se otorga este reconocimiento (18 para mayor exactitud), el Consejo Editorial de Netmedia decidió ampliar la categoría e incluir no solo a los directores de Sistemas, sino a todo el espectro de directivos involucrados con la transformación digital de sus organizaciones, quienes podrán sumarse como candidatos de ahora en adelante a los CIO en la carrera por ser el mejor profesional IT.

El tránsito desde el “CIO del año”, al “IT Master del año” es un movimiento que el convulsionado escenario tecnológico mundial le exigía a esta publicación para mantenerse al día. Sin embargo, aún cuando se consideró a la expansiva categoría de expertos IT, el seleccionado de este año nuevamente pertenece a la clásica división de los CIO. Los méritos le sobran.

José Antonio Güereque es un hombre que ha elegido enfrentarse a desafíos difíciles. Licenciado en Sistemas por el Tecnológico de Monterrey, también cuenta con un MBA en la misma institución, un máster en Dirección de Empresas para Ejecutivos con Experiencia del IPADE, y fue parte del programa The Innovative Technology Leader de Stanford. Quienes lo conocen a él y su trabajo, lo destacan como una persona que —más allá de ser un profesional impecable— se ha dirigido por la vida con una gran calidez humana y un sentido del liderazgo envidiable, en cada uno de sus cargos.

Güereque llegó como IT Operations Manager a Arca en el 2005, apenas cuatro años después de que la empresa se formara mediante la unión de tres de las más antiguas embotelladoras de México, Argos, Arma y Procor. La organización ya tenía trazado un agresivo camino de expansión, pero recién comenzaba el proceso de adquisiciones e internacionalización que la llevarían a fusionarse con Grupo Continental y a expandir su presencia por Argentina, Ecuador, Estados Unidos y Perú. “Fue eso lo que me atrajo: incluso si se hacía solo parte de lo que me platicaron significaba que iba a ser una muy buena aventura”, relata Güereque. El

galardonado provenía de un ambiente altamente tecnologizado, ya que se desempeñó durante siete años como gerente de operaciones IT de Axtel, en donde tuvo que iniciar una telefónica desde cero: construir data centers, seleccionar y configurar infraestructura, establecer procesos y áreas de operación.

Como apuesta profesional representaba un reto que exigía el desarrollo de nuevas habilidades, mismas que el ejecutivo pronto adquirió. Al cabo de cuatro años en el puesto Güereque obtuvo la posición de CIO, y seis años más tarde (en 2015) se le otorgó además la dirección de Innovación. “Pensaba que el reto no sería tan desafiante, pero estaba muy equivocado. Es una industria que opera 7x24 con un gran volumen de usuarios. Han pasado 12 años y mantenerse como líderes en la industria ha requerido de una gran disciplina y visión de largo plazo”, comenta el ejecutivo.

DESTAPA LA FELICIDAD

Arca Continental atiende a una población de más de 118 millones de personas; produce, vende y distribuye 6,000,000 de cajas de refrescos al día, lo que se tradujo en un volumen total de ventas de alrededor de 1,740 millones de cajas en 2016, que representó \$93,666 millones de pesos de facturación neta. Para septiembre de 2017 la empresa ya superaba esa cifra, con \$99,078 millones de pesos, con utilidades netas por \$8,829 millones de pesos, 24.3% mayores al mismo período de nueve meses del año anterior.

A las más de 40 plantas de bebidas que Arca Continental opera en el continente americano se le suman casi una decena de plantas de botanas —compañías como Wise Snacks, Bokados e Inalecsa—, alrededor de 300 centros de distribución y más de 1,000 puntos de venta. Y la expansión no cesa: en agosto de este año la compañía compró 100% de las acciones de Great Plains Coca-Cola Bottling Company, que opera en el estado de Oklahoma y produce 40 millones de cajas de refrescos al año. Hace pocos días se

[de portada]

concretó también la compra de Deep River Snacks, una empresa de botanas premium en Estados Unidos que genera ventas por \$45 millones de dólares al año.

Las cifras no dan mucho espacio a la interpretación: la empresa crece con éxito y rapidez, y no parece querer dar señales de sacar el pie del acelerador. ¿Cómo acompaña la tecnología de negocios esa escalada frenética y de qué manera lo ha enfrentado el IT Master del año y su equipo?

El ejecutivo se apura a resaltar que existe un esfuerzo coordinado entre su equipo y la alta dirección, para permitirle enfocarse en la innovación y no preocuparse de la operación diaria Según narra,

hay un norte específico que le ha permitido no volverse loco con las más de 14 fusiones exitosas en los 12 años de su administración y mantener la operación 7x24 como relojito sin excepciones.

El primer reto de Güereque fue establecer estándares centralizados que pudieran ser accionables a nivel global. La estrategia implicó generar estructuras de IT por cada país para atender las necesidades específicas, pero siempre alineados a un esquema de matriz centralizado, de modo que se asegure el cumplimiento de estándares y un control global de las operaciones.

“Tengo un equipo central que se encarga de asegurar que la infraestructura de cómputo opere de forma correcta. Todo está inter-



(De izq. a der.) **Rubén Torres**, Gerente de Inteligencia de Negocios y Digital Enablement IT; **Víctor Ayala**, Gerente Operaciones IT México; **José Antonio Güereque**, director de IT e Innovación; **Manuel García**, Gerente Soluciones IT de Arca Continental

[de portada]

conectado con nuestro data center primario, ubicado en Monterrey. Tengo otros equipos de trabajo dentro de la PMO, que administran los proyectos concernientes a la tecnología, e incluso otros que no son de IT sino de áreas funcionales. Hay otro tipo de arquitectura que se encarga de asegurar que todo lo que hacemos y diseñamos se interconecta de forma correcta. Es decir, que haya integridad de la información, seguridad en las conexiones, para generar modelos de negocio que después puedan ser explotados mediante business intelligence o inteligencia artificial”, explica Güereque.

LA TOMA DE TEXAS

Uno de los proyectos ligados a IT que han sido más relevantes para la empresa, y de mayor orgullo para José Antonio Güereque y su equipo, es el de la implementación y la toma de operación en *Texas*. Se trató de integrar las operaciones de Coca-Cola Southwest Beverages en este estado a Arca Continental, concretado el pasado mes de abril. Esta operación atiende a alrededor de *27 millones de clientes*, con nueve plantas embotelladoras y *38 centros de distribución*. José Antonio Güereque contó con solo nueve meses para conformar un equipo de trabajo que pudiera analizar, entender y apoyar en la migración de todas las aplicaciones con las que operaba Texas. Al frente del equipo colocó a Miguel Coeto.

La transición se realizó con éxito, *sin afectar a ningún cliente, empleado o proveedor*. “Este proyecto involucró la coordinación de cientos de recursos, tanto internos como externos, de múltiples países, con miles de tareas en paralelo en las áreas de infraestructura, soporte y entrenamiento. Es algo que se veía imposible en un inicio, pero que se logró completar exactamente en la fecha esperada, sin impacto alguno: no se perdió una sola caja de venta después de haber migrado todas las aplicaciones de todas las áreas. Estamos hablando de logística, capital humano, finanzas, mercadotecnia. Fue un reto impresionante”, detalló el ejecutivo.

Esto se complementa con la centralización de las comunicaciones para diferentes canales de negocio, que coordina unas 8,000 videoconferencias mensuales entre México, Ecuador, Perú, Argentina y Estados Unidos. “Tener un sistema de comunicación centralizado nos permite acelerar el proceso de integración. Es necesario mencionar que en Arca Continental tenemos más de 50,000 colaboradores. Un solo centro de comunicación facilita la integración de las operaciones con todos ellos”, indica el ejecutivo.

Como se dijo líneas arriba, hay infraestructura IT en cada país donde opera la compañía para atender las necesidades locales. “Está claro que muchos servicios pueden apalancarse desde Monterrey, pero las necesidades específicas tienen que ser atendidas con recursos locales —como los temas de impuestos o de capital humano— para poder brindar las mejores soluciones a la organización”, señala Güereque.

Un tema recurrentemente mencionado por las personas ligadas a IT es la necesidad de saber reconocer cuándo detenerse, cuánta tecnología es ya demasiada, y a la vez navegar entre la miríada de ofertas y soluciones que año con año se presentan como la panacea para todos los problemas. Güereque no titubea frente a las dudas que apuntan a este tema, demostrando tener muy claro que el área de IT se debe primero al negocio y a las personas que lo conforman. La tecnología es un medio para ofrecer soluciones a los problemas planteados. Sin eso claro es fácil perderse entre los espejismos. “Debemos ser un facilitador y habilitador para nuestros usuarios y evitar complejidades adicionales con las soluciones propuestas. A veces queremos incorporar demasiada tecnología y eso puede encarecer y complicar más el problema que queremos resolver”, dice el galardonado, quien está convencido del talento de su equipo y lo considera el medio para lograr que la tecnología aporte valor. No se puede pensar la tecnología aislada de sus usuarios.

[de portada]



“Gracias a mi equipo gerencial puedo dedicarme a la transformación. Mi equipo asegura que la operación corra los siete días de la semana, las 24 horas del día.”

—José Antonio Güereque

PUENTES DE INNOVACIÓN

Una lucha que suelen describir los directores de Sistemas es allegarse recursos, no sólo para el mantenimiento de la operación sino para montarse en la ola de innovación.

”Desde hace dos años definimos una estructura enfocada a transformación digital y a proyectos de innovación. Siempre estamos explorando qué tecnologías existen afuera, qué cosas nuevas podemos apalancar con el fin de incorporarlas en nuestros procesos, pero siempre pensando en generar un retorno de inversión.”

Desde su perspectiva, el problema del estancamiento de muchas organizaciones deriva de no invertir en exploración tecnológica ni en transformación y culpar al costo. “Si investigamos, exploramos y encontramos soluciones, a la hora que las implementemos podemos reducir nuestros costos operativos o generar otro tipo de valor.” Esa es la clave de Arca para una transformación digital constante.

”Afortunadamente en nuestra empresa la alta dirección no solo está abierta a la innovación, sino que la promueve activamente. Es un mandato de la dirección que busquemos nuevas formas de

[de portada]

hacer las cosas, porque estamos convencidos de que no hay mejor momento para explorarlas que cuando estás bien. Una empresa en crisis tiene que cambiar para sobrevivir. Una empresa que está bien tiene la oportunidad de buscar otras formas de hacer negocio, de generar mayor valor.”

Un ejemplo de este esfuerzo hacia la innovación es la implementación en América Latina del programa The Bridge, una iniciativa que comenzó en Coca-Cola Atlanta para generar lazos entre la comunidad de startups y los mercados en los que opera la compañía. El programa dura seis meses y le proporciona directrices comerciales a los emprendedores, con acceso a mentores experimentados, conexión con los socios de la organización, y la oportunidad de probar los productos dentro de Coca-Cola e, incluso, licenciarlos.

CULTIVAR EMPRENDIMIENTO CON VALOR

The Bridge es un programa que establece puentes (como indica su nombre) entre las startups y los equipos directivos o técnico de Arca a nivel latinoamericano, para satisfacer una necesidad puntual de la empresa, cuyo resultado es mayor valor con menor esfuerzo e inversión que un desarrollo desde cero. José Antonio Güereque ofrece dos ejemplos puntuales, aunque por políticas de Arca Continental no es posible revelar los nombres de las startups involucradas.

- **Bitácora de la carga.**- Se desplegó un sistema de sensores para los montacargas, que rastrea información de trayectoria, distancia recorrida, velocidades e impactos, entre otros. Esta información permite ejercer acciones preventivas o entender y corregir los patrones de recorridos dentro del almacén, lo que optimiza recursos.
- **Encuestas optimizadas.**- Se generó una plataforma de encuestas de mercado via web. La iniciativa define campañas, refina algoritmos, analiza resultados y evalúa su impacto en función de variables predefinidas.

”Hace dos años se conformó oficialmente el área de innovación en Arca Continental y tuve la fortuna de que me fuera asignada. Uno de los grandes logros fue convencer al sistema de Coca-Cola de que hiciéramos una réplica del programa The Bridge para América Latina. El programa corrió el año pasado con 10 startups y ahí pudimos ver cómo el ecosistema nos comenzó a aportar capacidades que no teníamos.”

Otro esfuerzo nacido del área de innovación, que apunta también a la transformación de la cultura organizacional, es un área que tiene como propósito específico realizar talleres de Design Thinking, explorar ideas y fomentar el pensamiento creativo entre los diferentes elementos de la organización. “Estamos en un punto en donde nos estamos reinventando como organización y estamos redefiniendo funciones. Como consecuencia, podemos atraer más talento. A futuro vamos a separar los temas de transformación digital con los de innovación.”

De acuerdo con Güereque, la empresa ya está contratando personal específico para desarrollo de aplicaciones (como bots), expertos en metodología Scrum, en social listening, DevOps, ciencia de datos y cloud. En suma: habilidades específicas para soluciones y objetivos claros, y muy al día con las necesidades de la industria 4.0

LA REVOLUCIÓN PERMANENTE

El director de IT e Innovación de Arca Continental no se obnubila con los nombres fastuosos de las más recientes tendencias que demarcan la industria 4.0, la moderna fábrica inteligente. Para Güereque, esto es solo la agrupación de muchos conceptos que ya tienen tiempo en el mercado, pero acepta como revolucionaria la facilidad para recopilar y procesar información y la generación de algoritmos predictivos. “Ese es un tema en donde nosotros definitivamente estamos muy activos. Tenemos una gran fuerza de

[de portada]

distribución, extensas líneas de producción y necesitamos hacer mucha estadística”, añade.

¿Cuáles son las tendencias de la smart factory que Arca Continental está explotando? “En IoT, por ejemplo, estamos trabajando con refrigeradores inteligentes que nos reportan información de

temperaturas, compresores, humedad, luz, apertura y cierre de puertas, para generar algoritmos de mantenimiento predictivo y —más importante aún— asegurar uno de los valores de cara al cliente: producto frío, en las condiciones ideales para el consumidor. El hecho de poder proactivamente realizar mantenimiento

que evite fallas en el equipo garantiza el cumplimiento de la promesa de valor hacia nuestros consumidores.”

Otro segmento en el que Güereque y su equipo están trabajando activamente es en la automatización de procesos mediante robots. “Todo lo que sea repetitivo es candidato a ser automatizado”, indica. Esto incluye también un proyecto un poco más ambicioso: generar agentes virtuales que puedan realizar ventas y que podría probarse tan pronto como el primer trimestre del próximo año.

La innovación tiene un correlato en la cultura organizacional. Muchas empresas se enfrentan a cuellos de botella por no actualizar su cultura a la par de la tecnología. En una empresa del tamaño y la complejidad de Arca Continental lo anterior podría significar la receta para el desastre. “Estamos dispuestos a intentar, a probar fórmulas. No necesariamente todo lo que probemos va a resultar de inmediato. Estamos abiertos a la posibilidad de fallar”, explica el ejecutivo, a lo que agrega que como empresa no están esperando encontrar un solo macroproyecto de transformación organizacional, sino que están buscando, entre todas las opciones operativas y de forma constante, proyectos que aporten valor a cada una de ellas.

CIMIENTOS SÓLIDOS

Raúl Morales es el gerente de Operaciones IT de Arca Continental, y uno de los hombres de confianza del IT Master del año. En palabras de José Antonio Güereque, la arquitectura que Arca tiene hoy en día es reconocida mundialmente por diversos fabricantes, pues se caracteriza por un costo de propiedad y de operación muy optimizados. “De eso ha sido artífice principalmente Raúl”, puntualiza.

Consultado respecto al impacto del departamento IT en la organización, Morales destaca dos proyectos. “El primero es el uso de *tecnología de hiperconvergencia*, que significa utilizar lo último en el mercado para ambientes de virtualización con el fin de optimizar los recursos de cómputo y reducir los costos de operación. Esto resulta en la consolidación del poder de cómputo, almacenamiento y red en equipos de muy alta densidad, con una arquitectura escalable”, explica Morales. Gracias a ello, Arca Continental se apoya en un centro de datos optimizado en espacio físico, consumos eléctricos, y con niveles muy altos de disponibilidad para la operación de todos los procesos.

“Otro ejemplo de innovación es el uso de tecnología *SD-WAN* en la red de telecomunicaciones —agrega Morales—. Nos permite mejorar las capacidades al poder combinar diferentes medios de comunicación tradicionales (como enlaces MPLS) con enlaces de internet de mayor capacidad y menor costo. Habilitados por software, esta tecnología permite utilizar diferentes tipos de enlaces como uno solo, otorgando ventajas como: mayor ancho de banda, mayor disponibilidad con redundancia automática entre los enlaces, compresión de datos, y una reducción importante de costos al poder usar enlaces MPLS para tráfico crítico y enlaces baratos de internet para otros tipos de tráfico, como colaboración y video.”

[*de portada*]

Güereque es optimista con respecto al futuro. Los modelos de innovación y operación que ha definido junto con la alta dirección y su equipo, le permiten tener una confianza completa en la gestión de su área para enfocarse en el porvenir. Con Miguel Coeto, CIO de Arca Continental América del Sur; Raúl Morales, responsable de la arquitectura de la empresa, y Nancy Aubert, gerente de Innovación —entre otros—, el ejecutivo dice haber conformado un equipo de trabajo que ha respondido muy bien a los retos del presente y que sin duda afrontará el futuro con las mejores herramientas disponibles. La confianza que el IT Master 2017 muestra se aprecia impulsada aún por el mismo entusiasmo y energía que lo llevó a

Arca Continental cuenta actualmente con 35,000 refrigeradores inteligentes en el mercado. La meta es extender esa inteligencia a los 700,000 que conforman su base instalada.

Arca Continental, y que quizás sea la clave para un buen liderazgo y administración: la pasión de conquistar nuevos retos y emprender aventuras. ■