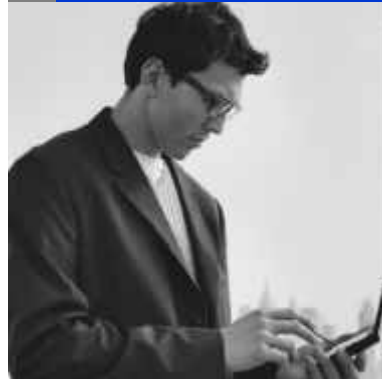


## Historia de Exito SAP Metales



## PROYECTO SISA: LA TECNOLOGÍA CON VALOR HUMANO

**El sector aluminio de la Corporación Venezolana de Guayana cuenta con la solución de SAP para maximizar sus procesos y asegurar la competitividad de sus productos frente al mercado mundial.**



Alcasa, Venalum, Bauxilum y Carbonorca son las empresas de la industria del aluminio de la Corporación Venezolana de Guayana, CVG, que a su vez constituye el gran eje del desarrollo económico de Venezuela, después de la industria petrolera. Con estas compañías, el sector aluminio nacional totaliza una capacidad anual de producción de 6 millones de toneladas de bauxita, 2 millones de toneladas de alúmina, y 640.000 toneladas de aluminio. Frente a sus retos y desafíos, hoy cuentan con la solución SAP para maximizar sus procesos, y apoyar la capitalización de las fortalezas con las que apuntalan la competitividad global del sector aluminio del país.

Andrés Hartmann, Gerente de Sistemas y Organización de Bauxilum, señaló que la implantación de SAP en estas empresas se inició cuando la CVG resolvió unir Bauxilum con Venalum: “Surgió la necesidad de implantar un sistema para la administración de las dos empresas integradas. Además, nuestros sistemas ya registraban obsolescencia. Y enfrentábamos el problema del año 2000, del cual ya nadie se acuerda, pero que amenazaba con impactar en Venalum, cuyos sistemas fueron desarrollados en los años 80. Decidimos que en lugar de desarrollar una solución propia, lo más eficiente era adquirir una solución disponible en el mercado”.

Sobre la selección de la herramienta, Germán Benavente, Gerente de Sistemas y Organización de Venalum, comentó que se definieron las especificaciones que debería tener la solución. A partir de ello se constituyó un comité encargado de evaluar las soluciones, conformado por los Vicepresidentes de las áreas en las que se instalaría el sistema. Primero se trabajó con Venalum y Bauxilum, y luego se incorporaron Alcasa y Carbonorca. La Gerencia de Sistemas operó como facilitador en el proceso: "Fueron los propios Vicepresidentes de cada área quienes decidieron cuál era la mejor herramienta. La conclusión fue SAP como mejor alternativa".

El proyecto de implantación fue bautizado SISA, o Sistema de Información del Sector Aluminio. Gerenciado por Hartmann, arrancó formalmente en noviembre de 1998 con 48 personas, de las que más de la mitad eran usuarios seleccionados de las áreas, incluyendo 8 Gerentes.

"Decidimos aplicar la metodología ASAP de implantación acelerada. Ejecutamos la estructura que propone la metodología ASAP paso a paso, y logramos llegar con éxito al final. El equipo de implantación lo aumentamos a 56 personas, todos involucrados directamente con el proyecto. Del mismo modo como seleccionamos la herramienta, elegimos a Softtek como empresa consultora, que nos aportó su personal especializado; nosotros asignamos nuestra mejor gente de cada área, y compartimos la gerencia del proyecto. Ello nos permitió lograr independencia, porque aprendimos a manejar la herramienta, al punto que hoy prácticamente no requerimos de soporte externo", puntualiza Hartmann.

### **LO HUMANO - SOCIAL**

Para iniciar el proceso de implantación de SAP en Venalum y con el apoyo de especialistas externos e internos, se diseñó y aplicó una metodología para el manejo del cambio, en la cual se priorizó la preparación de la gente, en los aspectos Humano Social como base para el aprendizaje de la tecnología SAP.

La implantación se inició en Venalum, en enero de 1999, y en noviembre de ese año entró en productivo. "Bauxilum comenzó a operar con el sistema en julio de 2000, de un modo más ágil que en el caso de Venalum, dada la experiencia adquirida. Alcasa salió en productivo en el 2001 y Carbonorca entró en productivo en enero de 2002. Como se trataba de una misma instalación, lo que hicimos fue iniciar el mismo sistema como sociedades financieras en las otras instalaciones. La diferencia estuvo en la implantación de equipos -básicamente PC, impresoras, redes, bases de datos- y la capacitación de los usuarios".

**"Seguiremos creciendo con SAP en el futuro, porque hemos descubierto que en la medida que los usuarios emplean esta solución en su trabajo diario, están más ávidos de nuevas funcionalidades".**

*Andrés Hartmann, Gerente de Sistemas y Organización de Bauxilum.*

Hartmann apuntó que Venalum fue la primera experiencia para la Gente del Proyecto SISA, a efectos de aprender a enseñar. "Tras los primeros 4 meses de entrada en vivo en Venalum, los futuros usuarios de las otras 3 empresas tenían certidumbre sobre el proyecto. De hecho, la entrada en productivo en Carbonorca duró apenas una semana, frente a los 6

meses de Venalum. Ello es una evidencia del aprendizaje logrado". Refirió que en capacitación participaron más de 600 personas entre las 4 empresas, con una inversión de más de 40.000 horas/hombre, para más de 500 actos de capacitación, todos con personal propio de la empresa.

Las áreas funcionales de SAP implantadas en el sector aluminio fueron Finanzas (Tesorería, Cuentas por Cobrar, Cuentas por Pagar, Contabilidad, Contabilidad de Costos), Manejo de Materiales, Control de Calidad, Ventas, Recursos Humanos (incluyendo Nómina, actualmente implantada en Venalum, y próxima a ser instalada en Bauxilum; abarca a 6.000 empleados), Controlling y Planificación de Producción.

El total de usuarios de la solución SAP está en el orden de 400. Pero como las 4 empresas que se habían integrado bajo la Corporación Aluminios de Venezuela (CAVSA) hoy están en proceso de separación, este ajuste supondrá un aumento en el número de usuarios. Hartmann estimó que podrá llegar a 600.

## LOS BENEFICIOS

Benavente puntualizó que con SAP estas empresas han unificado criterios, consolidado la información y han garantizado la actualización de la aplicación. “Debido a la consultoría y soporte de SAP, pudimos modificar algunos procesos administrativos, de manera de satisfacer nuestras necesidades”. Observó que el proyecto ha sido un éxito: “Tenemos en cada empresa un sistema verdaderamente integrado. Nos ha permitido reducir, por ejemplo, nuestros tiempos de cierre contable; disponer de información oportuna sobre la evolución de nuestros costos de producción; garantizar que la información se alimente una sola vez y se refleje en todas las áreas pertinentes. Consolidamos la información desde la perspectiva del sector en el momento en que lo requerimos. Tenemos contacto con experiencias de otros usuarios de la comunidad SAP y las mejores prácticas de negocios reconocidas en empresas líderes en el mundo”.

**Tenemos en cada empresa un sistema verdaderamente integrado. Nos ha permitido reducir, por ejemplo, nuestros tiempos de cierre contable; disponer de información oportuna sobre la evolución de los costos de producción; garantizar que la información se alimente una sola vez y se refleje en todas las áreas pertinentes. Consolidamos la información desde la perspectiva del sector en el momento en que lo requerimos.**

Germán Benavente, Gerente de Sistemas y Organización de Venalum

Para Dimas Chacón, Gerente de Planificación y Presupuesto de Alcasa, “SAP nos ha permitido contar con confiabilidad y exactitud de los datos de nuestra empresa, y manejar procesos uniformes y compartidos en todo el sector, lo cual es válido incluso ante la separación de las empresas, porque nos facilita una sinergia importante”. Además, señaló que la implantación de la solución fue el canal hacia un cambio en el rol del empleado: “Ahora disponen de más tiempo para el análisis de la información, en lugar de invertirlo en la realización de registros”.

## LOS FACTORES DE ÉXITO

A juicio de Hartmann, uno de los factores claves de éxito del Proyecto SISA fue el compromiso de la Junta Directiva: “La dimensión del proyecto requería la aprobación por parte de la Junta. La Presidencia de la corporación, CAVSA en ese momento, fue la promotora del proyecto. Se conformó el Comité de Dirección, constituido por dos directores y los Vicepresidentes de las áreas en las que operaría el sistema. Ese Comité le dio impulso y valor al proyecto. El equipo de trabajo logró un resultado exitoso, y el proyecto concluyó exactamente dentro del presupuesto previsto”. También destacó haber otorgado valor al factor humano a través de la gestión de cambio, en la que se hizo una inversión de tiempo y recursos significativa, la cual se tradujo en fácil adaptación a la nueva forma de manejo de procesos que facilitaba la solución de SAP implantada.

**SAP nos ha permitido contar con confiabilidad y exactitud de los datos de nuestra empresa, y manejar procesos uniformes y compartidos en todo el sector.**

Dimas Chacón, Gerente de Planificación y Presupuesto de Alcasa

Chacón ponderó el fuerte soporte que se otorgó al proyecto desde el inicio, la participación directa de las áreas usuarias, y el aporte de dichas áreas que accedieron a “desprenderse” temporalmente de su mejor personal para asignarlo 100 % al proyecto. “Haber incorporado al equipo a gente autorizada y experta en sus áreas de trabajo, facilitó la toma de decisiones a tiempo durante la ejecución de la implantación del proyecto”.

**SAP Andina y del Caribe**

Caribe: Tel: (787)775-3100 Fax: (787) 775-3110  
Colombia: Tel: (571)600-3000 Fax: (571)600-3001  
Perú: Tel: (511)215-6900 Fax: (511)215-6901  
Venezuela: Tel: (58212)276-5400 Fax (58212)267-4327

[www.sap.com/andeancarib](http://www.sap.com/andeancarib)

**HACIA EL FUTURO**

Para Benavente, un nuevo desafío será aprovechar las potencialidades aún no explotadas de la aplicación, lo que incluye la oportunidad de mejorar el intercambio con los proveedores de la empresa aprovechando las herramientas que brinda el negocio electrónico; mejorar el acceso a las aplicaciones de la empresa a través de Internet y la intranet; soportar el mercadeo de productos con las herramientas de SAP, tanto en comercialización como en la administración de la relación con los clientes. Otra área de oportunidad que subrayó es el mantenimiento industrial: "Es una solución muy atractiva para nosotros".

Chacón estimó que, además de optimizar la gestión de relaciones con clientes y proveedores, así como la cadena de suministro, un punto clave hacia el futuro es la incorporación de fortalezas en el ámbito de inteligencia de negocios: "Una solución de inteligencia de negocios es vital en el aspecto estratégico que, en conexión con las tareas típicas de planificación, definitivamente nos permitirá tomar decisiones oportunas para el manejo competitivo de nuestro negocio". Agregó que las empresas que conforman el sector aluminio avanzan en la integración a la solución SAP de las normas de Excelencia de Gestión: "Es algo que va más allá de la ISO 9000:2000, dado que incorpora la parte ambiental y el desarrollo de la región que conforma nuestro entorno, objetivos con los que está comprometida la Corporación Venezolana de Guayana".

Hartmann avizoró la gestión de pagos a proveedores por vía electrónica: "De nuestra parte, estamos listos para ello. Faltan los bancos. Mediante la herramienta ITS de SAP (Internet Transaction Server, por su nombre en inglés) sumada a nuestra intranet, facilitaremos la relación de los proveedores con nuestras empresas, esencialmente en lo vinculado con el estado de los pagos, pedidos pendientes, entre otras tareas. En adición, explotaremos las posibilidades de mejorar la autogestión de los empleados, propiciando las consultas vía electrónica sobre temas administrativos, tales como sus prestaciones, préstamos, vacaciones, etcétera. También explotaremos las funcionalidades web que provee la aplicación, así como el manejo del sistema en línea de código de barras".

Precisó Hartmann que el gran proyecto es la independencia de SISA en cada una de las empresas. "Tenemos previsto incorporar el área funcional de PS (Project System, o Sistemas de Proyecto) de SAP, el área de inteligencia de negocios y probablemente instalaremos Mantenimiento - también de SAP -, que es una aplicación muy crítica, muy compleja en este negocio. Seguiremos creciendo con SAP en el futuro, porque hemos descubierto que en la medida que los usuarios emplean esta solución en su trabajo diario, están más ávidos de nuevas funcionalidades".