

Historia de Exito SAP



EMPRESAS POLAR es el mayor conglomerado industrial privado de Venezuela. Sus negocios medulares son bebidas y alimentos, y sus principales productos: cerveza, malta, refrescos, agua mineral, harinas, margarina, aceite de maíz, arroz, pasta, salsas, pescados enlatados y congelados, helados, vinos, pasapalos salados [snacks] y alimentos balanceados para animales. Su cartera de inversiones en otros negocios incluye importantes asociaciones con prestigiosas empresas nacionales e internacionales en los sectores de manufactura, banca, distribución, petróleo y petroquímica.

EMPRESAS POLAR



HACIA EL FUTURO

La implantación de SAP en Empresas Polar ha sido considerada entre los proyectos de mayor dimensión que los clientes de esta empresa de software han ejecutado en América Latina. Además, Empresas Polar ha completado el desarrollo de un Sistema de Información Gerencial de alto nivel, basado en el producto SAP Strategic Enterprise Management (SAP SEM), siendo la primera compañía en el mundo que implanta la funcionalidad Management Cockpit, que forma parte esencial del módulo Corporate Performance Monitor de SAP SEM. Empresas Polar también ha implantado SAP Business Warehouse (SAP BW), como complemento para el manejo estratégico de las decisiones de negocios de la compañía.

“Polar, constituida hace más de 60 años, funcionó durante la mayor parte de ellos como un grupo de compañías en áreas de negocios independientes: División Cervecera, División de Alimentos, Refrescos y otras unidades. A principios del año 1999 la corporación decidió organizarse bajo una sola dirección poniendo en práctica el concepto de Empresas Polar, pues se hacía imperioso contar con una estructura gerencial y directiva única. Ésta, a su vez, exigía ser soportada por una plataforma integrada de información que abarcara todos nuestros negocios”, señala Lorenzo Mendoza, Director General de Empresas Polar.

Es así como Polar decide llevar a cabo el proyecto para desarrollar un Sistema de Información Gerencial denominado MODELO CORPORATIVO DE INFORMACIÓN (MCI), el cual ha pasado a constituir el soporte informático de la nueva estructura organizacional de esta importante corporación industrial venezolana.

MCI: HERRAMIENTA DE INTEGRACIÓN Y GERENCIA

Al crearse una organización única que integrase toda las áreas de la compañía, era fundamental que la plataforma de información que le sirviera de soporte contribuyese a ese objetivo de integración. Para ello debía sustentarse en el registro electrónico y sistematizado de la información transaccional de las diversas actividades operacionales, administrativas y comerciales de la empresa, y permitir el acceso en línea a este gran volumen de información por los responsables de esas actividades. Pero además, resultaba esencial que esa información, debidamente agregada y presentada, estuviese disponible para los cuadros ejecutivos y directivos de la compañía.

En este sentido, “el MCI fue diseñado tomando en cuenta los requerimientos y especificaciones de los distintos niveles y áreas de la organización, pero enmarcándolos siempre en el concepto de integración y de estructura gerencial y directiva única que se puso en práctica”, afirma Hernán Anzola, miembro de la Junta Directiva de Empresas Polar y Promotor del Proyecto MCI.

“SAP R/3 nos había permitido hacer un seguimiento mucho más detallado del negocio, así como tomar decisiones de tipo operativo (día a día gestión diaria de los procesos), pero era necesario disponer de una herramienta de más fácil manejo para los niveles gerenciales de las distintas actividades de la empresa”, explica Mario Del Giudice, Gerente Nacional de Administración de la Unidad Estratégica de Negocios de Cerveza y Malta de Empresas Polar. “Es decir, que la gerencia pudiera obtener de forma inmediata y con un acceso más amigable, información clave sobre ventas, mantenimiento, producción, entre otras”, continúa Del Giudice.

El Business Warehouse (BW) de SAP no sólo nos ha permitido producir estados financieros por compañía sino también hacer consolidaciones por tipo de actividad, e incluso por producto, permitiendo el análisis específico de los negocios y mejorando la calidad del proceso de toma de decisiones.

Mario Del Giudice, Gerente Nacional de Administración de la Unidad Estratégica de Negocios de Cerveza y Malta de Empresas Polar

Luego de evaluar las soluciones ofrecidas por SAP, Empresas Polar adquirió SAP Business Warehouse (BW), el cual, justamente, permite el manejo estructurado de gran cantidad de información, necesario para generar los indicadores clave de desempeño (KPIs, por su denominación en inglés) que permitan hacer un seguimiento

efectivo de la marcha de los negocios, con miras a lograr los objetivos gerenciales perseguidos y facilitar la toma de decisiones bien soportadas sobre dichos negocios.

“Este producto no sólo nos ha permitido producir estados financieros por compañía sino también hacer consolidaciones por tipo de actividad, e incluso por producto, permitiendo el análisis específico de los negocios y mejorando la calidad del proceso de toma de decisiones”, afirma Del Giudice. “El sistema desarrollado hace factible obtener información organizada por sectores y en tiempo real, convirtiéndose definitivamente en una herramienta que,

tanto en la forma como en el fondo, contribuye a llevar a la práctica de una manera muy eficiente el concepto corporativo de Empresas Polar”, agrega.

EVOLUCIÓN DE SAP EN POLAR

Empresas Polar siempre se ha caracterizado por utilizar en sus procesos de manufactura la tecnología más avanzada. Las plantas cerveceras, de alimentos y refrescos, utilizan materiales, equipos y sistemas de apoyo de última generación, todo lo cual ha sido pieza fundamental para optimizar y mantener al más alto nivel la calidad de sus productos.

“La valiosa experiencia que hemos obtenido a lo largo de los años en el área de producción, en lo que al valor añadido de utilizar tecnologías de avanzada se refiere, la hemos trasladado también al registro sistemático y en línea de la información que generan nuestros negocios, así como al seguimiento de los mismos y al proceso de toma de decisiones gerenciales, lo cual nos ha hecho invertir recursos humanos y financieros importantes para adecuar al estado del arte nuestra plataforma tecnológica de información, mediante la implantación de las soluciones de SAP”, asegura Alejandro Bombaci, Director de Sistemas de Empresas Polar. “Seleccionamos a SAP por ser la empresa líder en sistemas integrados de información”.

Es importante destacar que el exitoso desarrollo del proyecto MCI en Empresas Polar, implicó un esfuerzo sostenido y coordinado, el cual se vio fortalecido no sólo por el apoyo de su Junta Directiva, sino también por la experticia y el trabajo en equipo del recurso humano involucrado. Más de cien empleados de alto potencial de Polar fueron asignados al Proyecto MCI junto con expertos de SAP y consultores de PricewaterhouseCoopers. “Nos sentimos justificadamente orgullosos de los beneficios directos e indirectos, derivados de la forma como se estructuró y adelantó el proyecto. Estos cien empleados de la corporación se han convertido en usuarios expertos de SAP y en lo que hemos denominado embajadores o promotores internos de las herramientas implantadas”, asegura Bombaci.

“Definitivamente, el impacto no ha sido sólo funcional sino que se ha logrado enriquecer el trabajo de los usuarios y su rendimiento”, continúa. “Hemos creado un círculo virtuoso con esta plataforma integrada de información. Contamos con usuarios expertos, quienes no sólo utilizan la herramienta y orientan a los demás en su manejo, sino que plantean recomendaciones que garantizan mejoras constantes en el sistema, contribuyendo así a mantener una plataforma cada vez más completa y óptima, en un proceso de enriquecimiento que se retroalimenta” asegura Bombaci.

Hoy en día tenemos bajo soluciones SAP más del 80% de nuestras operaciones, siendo la evaluación de los resultados observados, francamente satisfactoria.

José Anzola, Gerente del Proyecto MCI

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Según comenta José Anzola, Gerente del Proyecto MCI, cuando se lleva a cabo un proyecto de estas características se deben tomar muy en cuenta diversos factores que condicionan su éxito y el logro de las metas que se persiguen. Un factor esencial fue el compromiso de la Junta Directiva y la alta gerencia para con el proyecto; “es vital que desde los más altos niveles de la empresa se promuevan y apoyen cambios tan profundos como ir a las soluciones SAP, porque así toda la organización percibe la importancia de ellos y su significación para todos los niveles de la empresa”, explica José Anzola.



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) 276-4327
www.sap.com/andeancarib

Otro factor clave fue la continua información a lo largo del proyecto, y a todo el personal que utilizaría las herramientas en desarrollo, sobre los objetivos del proyecto, sus bondades, su significado y el compromiso que se requiere de toda la organización para lograr las metas que se pretenden alcanzar. “Si esto no ocurre, si el empleado no se involucra y conoce la herramienta que se está desarrollando, ésta le resultará extraña y se generarán resistencias en lo que a su uso se refiere. Para compensar este riesgo es preciso involucrar a todos los empleados de la compañía, por medio de información constante y bien diseñada, para que cuando llegue el momento de utilizar la solución la sientan como suya y tengan confianza en que le va a hacer más rendidor su propio trabajo”.

Agrega José Anzola que otro aspecto esencial es el de asignar un equipo de empleados de la empresa, dedicados a tiempo completo a la ejecución del proyecto, “porque si comparten su tiempo con las obligaciones de su puesto de trabajo regular en la empresa, nunca podrán concentrarse en un proyecto tan demandante, poniendo en peligro el cumplimiento del riguroso cronograma de actividades y creando las condiciones para incurrir en costosas demoras en términos de tiempo de ejecución e inversión de recursos. Además, estas personas dedicadas 100% al proyecto, se convierten luego en expertos en el uso del sistema SAP, y así pueden apoyar a sus colegas en el aprendizaje y manejo del mismo en su actividad cotidiana de trabajo. En otras palabras, la dedicación a tiempo completo no sólo tiene un impacto determinante sobre el éxito del proyecto, sino que genera beneficios continuos para la empresa”.

“Y finalmente, un factor importante es ceñirse al alcance previsto del proyecto, es decir, cumplir las metas preestablecidas con los recursos y tiempos predefinidos, porque si el proyecto se redimensiona en el camino, se corre el peligro de gastar más recursos, tiempo y dinero del presupuestado, y hasta poner en peligro su exitosa culminación”. Empresas Polar tomó en cuenta todos estos factores para llevar a cabo su proyecto SAP, y así, en Octubre de 2000 inició su nuevo año fiscal bajo esta plataforma. “Hoy en día tenemos bajo soluciones SAP más del 80% de nuestras operaciones, siendo la evaluación de los resultados observados, francamente satisfactoria”, concluye José Anzola.

SAP EN CRECIMIENTO

Actualmente Empresas Polar está iniciando otros proyectos que utilizan nuevas funcionalidades de SAP que se apoyan en la misma plataforma de Business Intelligence (BI) utilizada para el MCI, comenta Alejandro Bombaci. Recientemente se inició la implantación del SAP Advanced Planner & Optimizer (SAP APO), del cual se utilizará la mayoría de las funcionalidades incluyendo Transportation Management/Vehicle Scheduling (TM/VS), para controlar la flota de transporte primario de Empresas Polar. Asimismo está por iniciarse el proyecto para implantar la recientemente anunciada Solución de SAP para la Industria de Bebidas como plataforma tecnológica de apoyo a la gestión comercial de la Unidad Estratégica de Refrescos de esta corporación. Para concluir, Bombaci señala: “En la medida en que tengamos necesidades de negocio que sean resueltas por SAP, no dudaremos en seguir implantando funcionalidades de mySAP.com, pues definitivamente nuestra organización ha percibido y aprovechado los beneficios de la integración que SAP provee”.