

Historia de Exito SAP Papel



PROPAL está dedicada a la producción de papel a partir de la fibra de caña de azúcar. Posee dos plantas industriales: una localizada en Yumbo, Valle del Cauca, a 10 Kms al norte de Cali, y la segunda situada en Caloto Cauca, a 25 Kms al sur de dicha ciudad colombiana. La empresa genera 1.500 empleos directos y 10.000 indirectos. Mueve el mercado del bagazo de caña de azúcar, carbón, cal y otros productos e insumos de origen nacional. Actualmente produce más de 200 calidades de papel para el mercado interno y de exportación, consolidándose como la primera empresa colombiana del sector.



CON FIBRA

La empresa PROPAL, Productora de Papeles, líder en Colombia en la industria de producción de papeles finos para imprenta, escritura y oficina, enfrentaba el dilema de la “torre de Babel” respecto a sus múltiples sistemas de información: 48% de ellos eran desarrollos propios, coexistían distintas bases de datos y lenguajes de programación, unas 160 interfaces, y además la corporación debía manejarse con una considerable variedad de proveedores. Todo ello derivó en la configuración de diversas “islas” de información, y la probabilidad de obtener reportes diferentes e incluso contradictorios cada vez que la información era requerida.

Hoy, tras un proceso de implantación de la solución SAP que se cumplió en el tiempo y presupuesto definidos, la empresa dispone de información oportuna, confiable e integrada, y ha descubierto valores agregados, al poder maximizar la visión estratégica del negocio e incluso optimizar las operaciones diarias, de manera de apuntar hacia la mayor productividad en los objetivos planteados.

Javier Alexis García, Gerente de Informática y Telecomunicaciones de PROPAL, señala que frente a la complejidad que experimentaban los sistemas de información de la empresa, en agosto de 1999 se decidió evaluar la tecnología, los procesos y los recursos humanos de la corporación, a través de la asesoría gerencial suministrada por la firma Arthur Andersen. “Consideramos dos opciones: integrar todos los sistemas con los que ya contábamos, o seleccionar una nueva plataforma tecnológica con la capacidad de integrar todos nuestros procesos y soportar las operaciones del negocio. Finalmente identificamos que nuestras necesidades serían más eficientes sobre un sistema ERP”.



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/andecarib

En esa línea, en enero del año 2000 se evaluaron las soluciones ERP disponibles en el mercado, de manera de determinar, entre otros atributos, cuál de esas herramientas había sido implantada exitosamente en la industria papelera. En adición, era necesario que contara con una funcionalidad robusta para el manejo de planta. “Para llevar a cabo esa evaluación creamos un grupo interdisciplinario, el cual llegó a dos soluciones finalistas, entre las que estaba SAP. Para la selección final, hicimos visitas a referencias locales e internacionales y estudiamos casos de empresas similares a la nuestra, usuarias de la solución. Tras ese proceso concluimos que la solución más utilizada y con mayor éxito por las empresas papeleras en el mundo es SAP, que además garantiza la integración a partir de una única fuente de información, y aporta una visión global e integral de todas las operaciones del negocio”.

EL CAMBIO ES UN RETO

En el marco del proyecto de la implantación de las áreas de negocio de la solución SAP sobre finanzas, controlling, mantenimiento de planta, compras, manejo de materiales, gerencia de calidad y recursos humanos, la corporación decidió realizar la reconversión tecnológica de su planta, la cual culminó en el año 2002. En tanto, la implantación de los mencionados procesos funcionales de SAP comenzó en marzo de 2002 y entró en vivo en agosto del mismo año. Este proyecto se llamó SIIPP (Sistema Integrado de Información para PROPAL) y tuvo como lema “El cambio es un reto... únete a él”.

Dado que esta implantación suponía la transformación de todos los esquemas de cultura corporativa previos, García expresa que el manejo del cambio fue un factor crítico de éxito. “En el proyecto trabajaron 60 personas de PROPAL, con total dedicación al mismo, apoyadas por 10 consultores externos. Ello representó un sello de garantía de éxito anticipado. Un mes antes de comenzar el proyecto, esas 60 personas fueron entrenadas en torno a la plataforma SAP y los beneficios que aportaría a la empresa, a objeto de crear el clima necesario para el trabajo en equipo. Otro factor trascendental fue el apoyo decidido de la Presidencia respecto al proyecto”.

A lo largo de la implantación, la empresa decidió adoptar las mejores prácticas de negocio que brinda la solución. Hoy, 184 procesos de PROPAL son operados a través de los procesos funcionales que ofrece la plataforma SAP.

VENTAJAS PRESENTES Y FUTURAS

Tras la entrada en vivo de la solución, PROPAL logró garantizar la oportunidad, calidad y confiabilidad de la información, y estandarizar sus procesos con prácticas comunes en todas las áreas. “Ello nos ha permitido integrar a las personas de diferentes departamentos, fomentando el trabajo en equipo, en vista de que ahora el personal percibe la importancia de su labor en todo el ciclo del negocio”.

En la parte industrial, los beneficios de esta implantación se traducen en la optimización del manejo de la planta, racionalización y reducción de la rotación de repuestos de bajo y mediano uso, maximización del mantenimiento, y ampliación de la disponibilidad de las máquinas procesadoras de papel. Asimismo, las ventajas se observan en la planificación y organización de las tareas, al igual que en el mantenimiento preventivo para minimizar las emergencias.

“En general, el cambio en la empresa fue radical: transformamos el centro de cómputo, el sistema de red, las telecomunicaciones, el correo electrónico y toda la infraestructura de comunicaciones. En cuanto a los cierres contables, los procesos que antes demoraban 20 días, hoy toman entre 3 y 5 días”, refiere el Gerente de Informática y Telecomunicaciones de PROPAL.

A fin de evaluar permanentemente cómo mejorar procesos y sacar el máximo provecho de la herramienta SAP, se creó el EMCP, o Equipo de Mejoramiento Continuo de Procesos SAP en PROPAL. Lo integran personas del área funcional, y es un ámbito clave del negocio. A la par, un equipo de “help-desk” de tercer nivel, compuesto por las seis personas más expertas en SAP en la empresa, investiga y propone nuevos procesos basados en esta plataforma.

“En 2003 nuestro objetivo es implantar el proceso funcional de SAP para recursos humanos, a efectos de gestionar el talento humano, maximizar las fortalezas individuales e integrarlas como equipo en pro de la productividad general del negocio. Y para 2004 tenemos previsto implementar las funcionalidades de Planificación de la Producción y Ventas y Distribución, así como la integración al ERP de las soluciones de SAP sobre gestión de relaciones con el cliente (mySAP CRM) y de Inteligencia de Negocios (mySAP BI)”, concluye García.