

Historia de Exito SAP Sector Consumo Masivo



El Grupo Empresarial Bavaria, originario de Colombia y con empresas en Panamá, Perú, Ecuador y Costa Rica, decidió estandarizar su modelo de negocio corporativo, con el fin de facilitar la consolidación de la información del negocio en tiempo real y en línea, sin importar las fronteras, así como brindar a la directiva del grupo una potente herramienta de análisis de la gestión del negocio. Este ambicioso proyecto contó con el respaldo de la plataforma de SAP, que hoy día apoya tanto el manejo de los procesos como brinda soporte a las decisiones gerenciales.



Grupo Empresarial Bavaria



GRUPO EMPRESARIAL BAVARIA MAXIMIZA SUS OPERACIONES CON SAP

La historia de Bavaria empieza el 4 de abril de 1889, fecha que señala un importante hito en la industria cervecera de Colombia, cuando se funda en Bogotá la sociedad Kopp's Deutsche Brauerei Bavaria.

En 1930 nace el Consorcio de Cervecerías Bavaria, del cual formaban parte las cervecerías de Bavaria y Continental de Medellín, con sus propiedades en Medellín, Bogotá y Barranquilla; esto, como resultado de la política del gobierno nacional de promover la unificación de las empresas cerveceras y reducir el impuesto a la cerveza para afrontar la crisis económica mundial de la época. En 1959, el consorcio cambia su denominación social por Bavaria S.A. En 1996, se constituye la razón social como Grupo Empresarial Bavaria.

En el año 2000, el Grupo Empresarial Bavaria adquiere el 44,2% de la Cervecería Leona, una de las más modernas plantas cerveceras de Latinoamérica, y completa la adquisición de esta compañía en el año 2002, con la compra del resto de acciones. En 2001, adquiere del 91,3% de la Cervecería Nacional de Panamá; ese mismo año, compra el 24,5% de las acciones de Backus & Johnston, la primera empresa cervecera del Perú, para culminar esta adquisición en 2002, con la compra de las acciones restantes que estaban en manos del Grupo Polar de Venezuela.

THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP



Gracias a sus inversiones por US\$ 1.500 millones durante 2002, el GEB se constituye en la segunda cervecera independiente en Latinoamérica y en la décima en el concierto mundial.

PROYECTO MERCURIO

El GEB ya había implementado algunas funcionalidades de la solución de gestión empresarial de SAP en 1999, las cuales apoyaban eficazmente la operación administrativa, logística, productiva y financiera de la corporación.

Sin embargo, en el año 2001, se genera un cambio importante en la estructura organizativa del grupo, en el que se define la importancia de centralizar los procesos administrativos y financieros de todas las empresas que lo conformaban. “Todas las empresas del consorcio operaban de modo independiente - comenta Yesid Upegui, Director de Tecnología Informática del GEB-: Cada una tenía su propio sistema, y muchas tareas y procesos eran redundantes. Los estados contables y financieros se hacían, entonces, difíciles de manejar y la consolidación de los mismos tomaba tiempo. Definitivamente, no era eficaz para la corporación seguir operando de esa forma”.

Así, ese mismo año se contrata la asesoría de las reconocidas consultoras Deloitte, que colaboró en la construcción del caso de negocio de GEB, y Gartner, que brindó soporte en la definición de la estrategia de implementación de la nueva estructura corporativa, incluyendo la tecnología como base de la misma. “Los sistemas tecnológicos son el reflejo de las organizaciones -explica Santiago Silva, Gerente de Implantación SAP del GEB-: En el marco de este proceso de cambio que estábamos ejecutando, nuestra plataforma de tecnología debía responder también a ese cambio. Por ello, se inició en ese momento una revisión de los procesos que estaban automatizados, definiendo su integración bajo una única operación, así como se acordó adicionar nuevas funcionalidades tecnológicas que el dinamismo de nuestro negocio estaba imponiendo. Hoy podemos decir que nuestra plataforma basada en SAP responde flexiblemente a la nueva organización que estábamos creando y a los objetivos de negocios que nos habíamos planteado”.

De este modo, se concreta la inclusión de otras funcionalidades de la extensa plataforma de SAP para dar apoyo en áreas

estratégicas del negocio del GEB. Entre ellas se destacan manejo de presupuestos, consolidación financiera, mantenimiento, desarrollo de personal y soporte de la toma de decisiones, que permitirían sostener el rápido crecimiento de la corporación y la integración flexible, en línea y en tiempo real de las diferentes empresas que se habían ido sumando al grupo.

Teniendo en cuenta lo señalado, se decide en el GEB realizar el Proyecto Mercurio, cuyo objetivo primordial era establecer un único modelo de negocio corporativo en las compañías Bavaria, Unión, Leona y Maltería Tropical, homologando y estandarizando sus procesos, sus datos y el manejo de la información del negocio.

Adicionalmente, se buscaba determinar el modelo base para su réplica en las otras compañías del GEB en Colombia (Productora de Jugos e Impresora del Sur) y en las que tienen operaciones en otros países (Ecuador, Panamá, Perú y Costa Rica). Así se facilitaría la consolidación de información corporativa sin importar las fronteras, dando a la organización una herramienta potente de análisis de información de tipo estratégico que utilizaría como base la solución SAP Strategic Enterprise Management, sobre la plataforma de Business Warehouse.

En un futuro cercano, se tiene previsto implementar las soluciones de SAP para la gestión de la cadena de suministros, de las relaciones con clientes y de las relaciones con proveedores.

MERCURIO EN COLOMBIA

El proyecto Mercurio en Colombia se cumplió de acuerdo con el tiempo y el presupuesto previstos. Fue planeado para 12 meses, comenzó en abril de 2002 y entró en productivo en abril de 2003 en forma simultánea en las compañías Bavaria (6 plantas), Cervecería Unión, Cervecería Leona y Maltería Tropical.

Se garantizó el cumplimiento de los requerimientos de negocio del grupo, mediante la implementación de procesos estándar de la industria de bebidas. Para la consultoría del proyecto de homologación de los procesos se contrató a Deloitte Consulting de México. La gerencia e implementación estuvo a

cargo del personal del GEB, tanto de sus operaciones en Colombia como de Ecuador. Participaron diversos profesionales clave del negocio, tales como contadores, maestros cerveceros, jefes de compras y jefes de bodegas de despacho, que conocen muy bien la operatoria cervecera y brindaron asesoría en la configuración de la solución de SAP para ajustarla pertinentemente.

Entre las ventajas iniciales alcanzadas con este proyecto, se destaca que la consolidación financiera de todas las empresas del GEB que operan en Colombia se realiza en línea y en tiempo real, y que se dispone de nuevas herramientas de información gerencial (estadísticas de ventas, información base para planes de negocios, indicadores de gestión, entre otros) que facilitan la gestión de la alta dirección del grupo.

MERCURIO EN ECUADOR

El Proyecto Mercurio que se ejecutó en las empresas afiliadas al GEB en Ecuador -Compañía de Cervezas Nacionales de Ecuador, Agrilsa, Servie S.A. (Guayaquil) y Cervecería Andina (Quito)-, fue planeado y estructurado para 8 meses. Se inició en agosto de 2003 y entró en productivo en abril de 2004 en todas las empresas en forma simultánea, por lo que también se ejecutó en el tiempo y con los recursos financieros estimados. En este caso, se implementó la misma funcionalidad de la plataforma SAP que se desarrolló en las firmas colombianas manteniendo la flexibilidad local en cuanto a la legislación y a las necesidades específicas de mercado generadas por el entorno competitivo.

Agustín Villavicencio, Director de Sistemas de la Compañía de Cervezas Nacionales de Ecuador, destaca que “desde que comenzamos a trabajar con el software de SAP, hemos tenido la gran satisfacción de poder contar con toda una gama de servicios que han apuntado a robustecer el uso de su herramienta informática, cuyo objetivo es la optimización de procesos y recursos, apoyando a los usuarios de la empresa en sus actividades diarias”.

Este proyecto se realizó totalmente con la experiencia y el conocimientos logrados por los propios empleados del GEB en Colombia, lo que permitió trabajar más ágilmente, responder con rapidez a cualquier requerimiento que surgiera durante la ejecución del proyecto y obtener el correspondiente ahorro del costo de una consultoría externa.

Hoy en día, los usuarios de las empresas ecuatorianas operan integradamente con sus colegas de Colombia, a través de un sistema remoto bajo el cual comparten los mismos equipos de hardware, comunicación y red. Esto les permite trabajar conectados en tiempo real y con servicios de valor agregado tales como la comunicación de voz por red interna. Se dispone, además, de un centro alterno de soporte o respaldo a las operaciones -que se encuentra en Colombia- para atender cualquier contingencia en el centro de cómputo principal de la

corporación.

También se implementó un esquema de seguridad que garantiza la confidencialidad de la información. Ésta es consultada y/o actualizada únicamente por los responsables directos de cada país y/o de cada compañía.

“El Proyecto Mercurio fue desde todo punto de vista exitoso. Ahora tenemos una administración ordenada, sencilla, homogénea y estándar, lo que nos permite tener una visión más completa e integral del negocio”.

Yesid Upegui, Director de Tecnología Informática del Grupo Empresarial Bavaria.

BENEFICIOS DEL PROYECTO

Entre los beneficios alcanzados hasta ahora, se puede mencionar los siguientes:

- La disposición de una plataforma de software que propicia el manejo estratégico del negocio, monitoreado en tiempo real a través de indicadores de gestión y permitiendo la integración de toda la información del negocio en un único sistema, con las correspondientes ventajas de toma oportuna de decisiones para acordar mejoras en los procesos del negocio, y contar con economías de escala en cuanto a inversiones de tecnología.
- El desarrollo del trabajo en equipo, interdisciplinario, entre las empresas de Colombia y Ecuador, lo que ha permitido la transferencia exitosa de conocimiento y experiencia.
- Apoyo a la consolidación internacional del Grupo Empresarial Bavaria, al facilitar la integración de toda la así



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/andearcarib

información de la corporación independientemente de donde se genere, así como la adopción de las mejores prácticas empresariales, probadas en el mundo, que facilita la plataforma SAP, al alcance y adaptadas a los requerimientos de país específicos que tiene el GEB en sus diferentes operaciones en América Latina.

“El Proyecto Mercurio fue desde todo punto de vista exitoso, porque las expectativas puestas en el mismo fueron superadas. Ahora tenemos una administración ordenada, sencilla, homogénea y estándar, lo que nos permite tener una visión más completa e integral del negocio y así tomar mejores decisiones”, resalta Yesid Upegui.

“Este no fue un proyecto más de tecnología; fue un proyecto de negocio donde la tecnología se adaptó a las necesidades de la corporación, y de allí el impacto positivo que ha generado”.

Santiago Silva, Gerente de Implantación SAP del Grupo Empresarial Bavaria.

Para el ejecutivo, uno de los factores críticos de éxito fue la participación activa de los “dueños del proceso”, es decir, de los propios expertos de las áreas de negocios, quienes definieron cómo la tecnología podía brindarles el soporte necesario para maximizar sus tareas cotidianas. “Sus conocimientos del negocio se trasladaron eficazmente durante la implementación de las áreas funcionales al sistema, por lo que se construyó una plataforma tecnológica totalmente a la medida de nuestros usuarios finales. Así, el impacto del cambio fue mínimo y las ventajas, muchas”. De hecho, estos mismos empleados facilitaron la labor de entrenamiento de sus colegas en el uso del sistema, lo que aceleró el tiempo de adaptación e incorporación

del sistema al rol del empleado como herramienta de trabajo.

Otro factor que destaca Upegui como clave del éxito del Proyecto Mercurio es el apoyo total que se recibió de la plana mayor de GEB: “La toma de decisiones era expedita, ya que la alta dirección de la empresa conocía la importancia de cumplir las metas de este proyecto tal como estaban previstas. Definitivamente, este espaldarazo fue crucial”.

Agustín Villavicencio, por su parte, destaca los beneficios alcanzados con la puesta en marcha de la solución de SAP en la filial ecuatoriana. Al respecto comenta que “actualmente contamos con una única plataforma de software entre Colombia y Ecuador, lo que nos permite un manejo estratégico del negocio, a través de indicadores de gestión en procesos homólogos y generando información gerencial bajo el formato de semáforos (indicador que utiliza los colores amarillo, verde y rojo). Así podemos aplicar procesos y tomar decisiones de modo expedito y oportuno. El manejar las mismas estructuras de información en Ecuador y en Colombia permite que se realicen cierres contables, consolidaciones financieras y análisis comparativos de resultados de negocios en tiempo récord para el grupo en general. Esto da un inmenso valor al negocio”.

Finalmente, Santiago Silva resalta que “este no fue un proyecto más de tecnología; fue un proyecto de negocio en donde la tecnología se adaptó a las necesidades de la corporación, y de allí el impacto positivo que ha generado. Estamos orgullosos del Proyecto Mercurio, desde cómo se ejecutó hasta las bondades que nos ha permitido propiciar para toda la operación de la organización”.