



“Herramientas de alta potencialidad hay varias, pero concluimos que SAP presenta la mejor opción para Camuzzi por su nivel de integración, flexibilidad, actualización y concepción funcional.”

Jorge Mariné, a cargo de las gerencias de Administración, Sistemas y Abastecimiento de Camuzzi Gas

EN RESUMEN

Página web

www.camuzzigas.com

Solución implementada

SAP R/3 Enterprise

Módulos

FI-CO, GL, AP, TR, AA, MM y HR, además de FM para control presupuestario

Plataforma de hardware

HP con procesadores Intel

Base de datos

Microsoft SQL Server 2000

Número de usuarios

Más de 200

Plazo de implementación

9 meses, incluida la etapa de sintonización

Consultoría

SAP

Para abastecer de gas natural a una vasta porción de territorio argentino, Camuzzi Gas necesitaba un software que le permitiera mejorar el control de sus operaciones y aumentar la capacidad de adaptarse a los cambios regulatorios. SAP Consulting tuvo a su cargo la implementación de SAP R/3 Enterprise dentro del plazo y del presupuesto establecidos por la dirección de la empresa.

CAMUZZI GAS

Transmitiendo calidad

Camuzzi Gas Pampeana S.A. y Camuzzi Gas del Sur S.A. iniciaron sus operaciones en diciembre de 1992, como resultado de la privatización de Gas del Estado en Argentina. Actualmente cuentan con una licencia exclusiva para la operación del sistema de distribución de gas en las provincias de Buenos Aires, La Pampa, Neuquén, Chubut, Río Negro, Santa Cruz y Tierra del Fuego. En conjunto, constituyen -en términos de volumen- la mayor distribuidora de gas natural en el país, y cubren el 45% del territorio nacional.

Camuzzi Gas Pampeana cubre el interior de la provincia de Buenos Aires (excluida la ciudad de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires) y la provincia de La Pampa, región de grandes e importantes centros urbanos e industriales, brindando servicio a más del 70% de las 1.330.000 viviendas de la región a través 139 puntos de presencia, más de 4.400 km de gasoductos y 19.200 km de redes y ramales de distribución.

Camuzzi Gas del Sur distribuye gas en el extremo meridional de la provincia de Buenos Aires y en las provincias más australes de la Argentina: Neuquén, Río Negro, Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego, región que aloja importantes centrales de generación de energía y de producción de hidrocarburos, abasteciendo a casi el 80% de las 500.000 viviendas de la región a través de 52 puntos de presencia, más de 2.500 km de gasoductos y 9.500 km de redes y ramales de distribución.



Invertir en tecnología

Si bien el contexto económico y, particularmente, la realidad del sector energético en la región no propician la proyección de inversiones, Camuzzi Gas optó por mejorar los controles de la operación de la compañía e incrementar la capacidad de adaptación frente a cambios regulatorios. Esta decisión trajo aparejada también la informatización de procesos de ejecución manual y la mejora del nivel de actualización y soporte tecnológico para la herramienta de back-office.

Una vez que la dirección de Camuzzi aprobó la inclusión del proyecto en el presupuesto de la compañía, fijando límites máximos y exigentes de tiempo y de dinero, se delinearón las siguientes etapas: selección del software y adquisición de las licencias; selección y contratación del consultor; elaboración del cronograma del proyecto y constitución del equipo de trabajo; lanzamiento institucional oficial; desarrollo del proyecto; puesta en producción y una última etapa de ajustes finales durante el primer tiempo de utilización real.

La elección de SAP

Para la elección del software a implementar, Camuzzi basó su análisis en los aspectos relacionados con la potencialidad de las herramientas que se ofrecían en el mercado, el respaldo corporativo del fabricante, la existencia de experiencias exitosas, el nivel de dependencia tecnológica, incluyendo en este capítulo al hardware, software de base, base de datos y requerimientos de comunicaciones, además del impacto económico de la combinación de todos ellos. Por todas estas características, se optó por el software de SAP.

Como explica Jorge Mariné, a cargo de las gerencias de Administración, Sistemas y Abastecimiento, y líder del proyecto de implementación de SAP en Camuzzi, "herramientas de alta potencialidad hay varias, pero concluimos que SAP presenta la mejor

opción para Camuzzi por su nivel de: integración real entre módulos; flexibilidad de parametrización sin caer en desarrollos fuera del estándar; actualización funcional para responder a la variedad y características de las operaciones actuales; y concepción funcional para permitir armar un sistema de control eficiente y de información adecuado. En cuanto al respaldo corporativo, y más allá de la solvencia técnica y financiera que tanto SAP Alemania como las casas matrices de sus competidores presentan, consideramos muy importante la presencia de SAP en el país y la existencia de consultoras certificadas por SAP que se encuentran a la altura de ofrecer soluciones a empresas del tamaño de Camuzzi".

Etapas de implementación

En materia de tiempos, la decisión de encarar el proyecto se tomó sobre fines de 2003. Les llevó hasta marzo de 2004 la selección y contratación del software y la consultora, el proceso de implementación se lanzó el 14 de abril, y entraron en producción con el software de SAP el 1° de noviembre de 2004. Para afrontar las etapas relacionadas con la implementación, se decidió respetar la metodología propuesta por la consultoría, también a cargo de SAP, denominada ASAP y consistente en armar una ruta de 5 estaciones bien delineadas en tiempo y contenidos que permite arrancar de cero hasta finalizar los ajustes finos una vez puesto en producción el sistema.

El equipo de trabajo se conformó con un plantel estable de aproximadamente 35 personas entre el staff de Camuzzi y consultores de SAP, bajo el liderazgo de María Soriano, Gerente de Proyecto de SAP. La estructura organizacional del equipo y la definición de los roles de los distintos integrantes fueron claras desde un principio, situación que sin duda influyó en el resultado del proyecto.

“Uno de los motivos importantes a la hora de adoptar esta herramienta es su potencialidad de mejora continua. Lo que la gente está viendo con SAP es que se pueden plantear mejoras en los procesos vigentes.”

Anatolio Opejda, Gerente de Sistemas de Camuzzi Gas

"Considero que la clave para solucionar posibles dificultades durante la implementación -señala Jorge Mariné- estuvo basada en la transmisión permanente de la creencia en que la propuesta es implementar una herramienta que viene a colaborar con el trabajo diario de la gente, y no un sistema de información o de control. Obviamente, para poder transmitir exitosamente esta creencia hace falta un equipo de trabajo altamente calificado y comprometido, cosa que por suerte tuvimos."

Por su parte Mario Zanella, Gerente de Consultoría de SAP, comenta: "Como todos los proyectos que encara SAP Consulting, lo hicimos con la máxima responsabilidad y con la misión de defender la marca, con proyectos rápidos dentro de los tiempos y presupuestos establecidos, asegurando la transferencia al cliente. En cuanto a la implementación en Camuzzi, me gustaría destacar el alto grado de participación de la empresa. Fue un proyecto que salió en productivo con muy bajo ruido, cuando normalmente en la primera semana se produce un cimbronazo en la compañía porque son procesos nuevos a los que hay que acostumbrarse. En Camuzzi salió casi como si se estuviera trabajando desde hacía mucho tiempo, lo cual es poco habitual".

Un proyecto ambicioso

El alcance del proyecto SAP en Camuzzi puede verse como muy ambicioso, tanto desde la óptica de la cantidad de módulos implementados, como desde la cobertura regional y de la integración de la gestión operativa con la presupuestaria. La solución implementada es SAP R/3 Enterprise y abarca a seis compañías que, medidas en conjunto, involucran a cerca de 1.200 empleados, distribuidos en casi 200 puntos de presencia que cubren siete provincias.

La implementación de SAP R/3 Enterprise incluyó los módulos de control presupuestario, abastecimiento, cuentas a pagar, tesorería, operaciones financieras, contabilidad, activos fijos, controlling y recursos humanos.

"La concepción que le dimos al proyecto permite que nuestros usuarios requieran lo que necesitan desde su puesto de trabajo,

canalizando el sistema dicho requerimiento por el camino que corresponda para su gestión. Además de este aspecto, lo que le da al proyecto Camuzzi una característica particular es la solución a través del sistema de back-office de la gestión de operaciones financieras, cuando con la mayoría de los sistemas disponibles esta solución habría que haberla diseñado por fuera de ERP", destaca Jorge Mariné.

El proceso de implementación cumplió con el alcance previsto para el sistema en línea con las expectativas cualitativas y respetando las pautas establecidas. Esto se realizó dentro del plazo y del presupuesto fijado por la dirección de Camuzzi.

"Uno de los principales beneficios es la integración en todos los procesos de la compañía, con un mejor ambiente de control."

Martín Broder, Gerente de Administración de Camuzzi Gas

Dueños del proyecto

"Los puntos que definieron la calidad de la implementación -analiza Mariné-, fueron el compromiso de la dirección, que desde el lanzamiento del proyecto transmitió un mensaje claro hacia la organización acerca de la importancia del mismo; la conformación de un 'equipo' de trabajo dueño del proyecto y comprometido con el plan; la participación del resto de la organización en las definiciones adoptadas, asegurando la presentación del sistema como una solución o una mejora para el trabajo de la gente; y el seguimiento estricto del cronograma de trabajo del proyecto, que permitió coordinar las actividades de distintos grupos de personas dentro del equipo. Por supuesto, lo anterior no hubiera sido suficiente para ser exitosos en un proceso como el nuestro si no hubiéramos contado con un grupo de gente de altísimo nivel profesional y calidad humana, tanto la asignada por Camuzzi como por SAP para llevar adelante esta implementación."

Un aspecto adicional a destacar es el respeto a la pauta de no realizar desarrollos fuera del estándar, a excepción de que se presente una necesidad regulatoria o legal. Esta definición ayudó a Camuzzi a evitar el "megaproyecto" en el que muchas veces se cae por la dificultad de abandonar las prácticas actuales de trabajo.

Beneficios notorios

Al encarar el proyecto, uno de los principales objetivos que definió Camuzzi fue mejorar el control presupuestario de la gestión de la compañía. Desde el punto de vista del management, la implementación de SAP les permitió optimizar el análisis previo de la incidencia de determinados efectos económicos o necesidades operativas. Desde el punto de vista operativo, la integración y mayor informatización de los procesos colaboró en una mejora del tiempo empleado en estas tareas y, sobre todo, en la disposición de información más confiable y online para el seguimiento de las transacciones.

Anatolio Opejda, Gerente de Sistemas, al frente de aspectos técnicos del proyecto, destaca: "Otro de los motivos importantes a la hora de adoptar esta herramienta fue su potencialidad de mejora continua. Antes teníamos un sistema obsoleto, desintegrado y sin mantenimiento, con el cual la compañía no podía introdu-

cir mejoras de ningún tipo. Lo que la gente está viendo con SAP es que se pueden plantear mejoras en los procesos vigentes. Si bien el grueso fue definido en la implementación, en la actualidad hay libertad para decir qué cosas se pueden ir mejorando".

En tanto, Martín Broder, Gerente de Administración, a cargo de los aspectos funcionales, asegura que "uno de los principales beneficios es la integración en todos los procesos de la compañía, que hasta ahora no existían, con un mejor ambiente de control".

Para Jorge Mariné, los beneficios más destacables que observan desde que cuentan con el sistema varían según el tipo de usuario: "Para la gran mayoría, es notoria la reducción de la papelería involucrada en varios de los procesos que alcanzó esta implementación; a quienes nos toca participar de los procesos aprobando transacciones, valoramos la disponibilidad de información online y desde su origen, lo que nos permite mejorar los tiempos involucrados y la calidad de los análisis; y quienes gerencian áreas, sectores o sucursales, destacan la mejora en la información y la disponibilidad de ésta en tiempo real para detectar en forma más temprana situaciones que requieran de su atención".

En definitiva, un proyecto exitoso que apunta a optimizar el valioso trabajo de Camuzzi Gas.