



BODEGAS TORRES

OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO PRESUPUESTARIO

DE UN VISTAZO

“ El Proyecto de Optimización del proceso Presupuestario del Grupo Torres, ha representado un reto para la compañía, tanto desde un punto de vista técnico como organizativo, por su ambición y alcance en una gran parte de los ámbitos de la empresa. Stratesys ha sido un colaborador clave, que ha sabido acompañarnos en este camino para conseguir los objetivos pretendidos “

Joan Mussons,

Consultor Departamento de Organización y SS.II.

Organización

- Nombre: Miguel Torres S.A..
- Localización: Vilafranca del Penedès.
- Sector: Gran Consumo / Alimentación / Bebidas.
- Productos y Servicios: Vinos y brandis de calidad.
- Ingresos: 200 mill. €.
- Empleados: 1.000.
- Web site: <http://www.torres.es>
- Partner de implementación: Stratesys Consulting.

Retos y Oportunidades

- Bodegas Torres decidió afrontar este proyecto como respuesta a las dificultades y limitaciones que presentaba para su negocio la ejecución del proceso presupuestario, tanto en lo referente al propio modelo como a la herramienta que le daba soporte.

Objetivos

- Pasar de un modelo de presupuesto Base Cero a un nuevo modelo Target Costing.
- Optimizar el proceso presupuestario en términos de agilidad, sencillez e integración.

Soluciones y Servicios SAP

- SAP Business Intelligence 7.0
- SAP BEx
- Enterprise Portal
- Workflow

Lo más destacado

- El cambio de enfoque presupuestario, que supone evolucionar desde un modelo Base Cero hacia un modelo Target Costing (Coste Objetivo) que permita determinar las variables que aseguran los beneficios del Grupo.

Por qué SAP

- Al contar con SAP como plataforma corporativa, la elección del componente SAP Netweaver 2004s BI 7.0 para solucionar la problemática era la opción más adecuada, tanto por su capacidad de integración con las aplicaciones existentes, como por la flexibilidad de la herramienta y la cobertura que la funcionalidad del producto ofrecía a los requerimientos de negocio.

Beneficios principales

- Mayor agilidad: proceso más rápido y flexible.
- Mayor sencillez: eliminación de exceso de información no relevante.
- Mayor integración: integración de la información, procedente de diferentes áreas, en repositorios comunes.
- Nueva orientación del presupuesto hacia un modelo de 'Coste Objetivo'.

Entorno existente

- Múltiples hojas MS Excel

Historia de Éxito de Clientes SAP



Situación anterior

El proceso de presupuestación de Torres, anterior al proyecto de optimización, empezaba cada año sobre el mes de septiembre. Con el presupuesto se determinaba el escenario económico del ejercicio siguiente, así como el cálculo de los escandallos de coste previstos. Esta información era indispensable para poder determinar precios de venta, acciones comerciales y de marketing, etc., por lo que era necesario disponer del presupuesto con la mayor antelación posible.

Cada departamento elaboraba su presupuesto de gasto e inversión en una hoja Excel (definida de acuerdo con el formato requerido por SAP) y se lo entregaba a Control de Gestión, que lo introducía en SAP.

El presupuesto de ingresos se originaba a través del presupuesto de ventas de las áreas Comercial País, Comercial Exportación y MT Canaria (también soportado en MS Excel).

La elaboración del Presupuesto de Ventas se iniciaba a partir de las planificaciones de ventas en facturación a nivel de presentación (que agrega los conceptos de familia, subfamilia y formato del producto) y se completaba con la carga del mismo explotado a nivel de material en SAP COPA.

El proceso presupuestario anterior al proyecto de optimización suponía una serie de limitaciones y dificultades para el negocio de Torres:

1. **Facturación Vs Expedición:** El presupuesto combina ambas visiones y

cada departamento requiere una, por lo que era necesario convertir de una a otra en varias ocasiones. Esta conversión se realizaba de forma manual en Excel, lo cual suponía una carga de trabajo importante además de una fuente de errores.

2. **Reconstrucción del histórico:** No se recuperaban los datos maestros actuales de cliente y material cuando se realizaban las proyecciones en base a histórico; lo cual suponía una importante carga de trabajo en los ajustes necesarios derivados de ésta.

3. **Presentación:** Debido a los cambios de presentación (familia/ subfamilia/ formato) que sufren los productos, es muy complicada la gestión de una previsión a este nivel proyectada en base a histórico, ya que se obtienen presentaciones discontinuadas en lugar de las nuevas a prever. Esto hace que se tengan que reemplazar y modificar presentaciones a posteriori manualmente, lo que supone una gran carga de trabajo.

4. **Valor añadido:** Se trata de elementos de regalo que no afectan al precio de venta que se derivan de las Promociones de Marketing. El "valor añadido" era otro punto débil, ya que no se preveía.

5. **Integración:** La heterogeneidad de la información gestionada por los distintos departamentos implicados y los diferentes formatos, ficheros y soportes utilizados provocaba serios problemas de integración al pasar la información de un departamento a

otro a lo largo del proceso presupuestario.

6. **Target Costing:** Es el modelo presupuestario sobre el que Torres quería basar el proceso desde hacía tiempo. Este modelo no se había podido implantar con las herramientas existentes.

7. **Tiempos:** Torres requiere un modelo que le permita disponer del presupuesto a finales de Octubre. El presupuesto del 2007 finalizaba en Mayo del 2007, siete meses más tarde de lo que el negocio requiere.

Ante esta situación, Torres se plantea un proyecto de implantación que fuese capaz de dar respuesta tanto a su modelo presupuestario y de negocio como a todas y cada una de las problemáticas de la herramienta y al modelo actual.

El Proyecto

El futuro modelo (y, por tanto, el proyecto de optimización) debía cumplir con los siguientes objetivos:

1. **Cambio del enfoque:** pasar de un modelo Presupuestario Base Cero a un modelo de Target Costing (Coste Objetivo) que permita asegurar los beneficios de la empresa.

2. **Optimización del proceso presupuestario:**

▪ **Agilidad:** Definición de un proceso más dinámico, con una mayor flexibilidad que permita la rapidez necesaria para cumplir los plazos establecidos.



- Sencillez: Disponer de una herramienta para el presupuesto sencilla e intuitiva para el usuario, evitando bajar a niveles de detalle y complejidad innecesarios.
- Integración: Establecer un idioma común manteniendo las necesidades individuales de cada área.

Para cumplir con todos los objetivos que se planteaba Torres, fue necesario definir un proyecto sobre una plataforma que pudiera soportar la nueva solución así como estudiar el modelo presupuestario y adaptarlo para evitar alguna de las problemáticas que se derivaba del mismo proceso presupuestario.

Se revisó el flujo de información y los agentes responsables de ésta que intervenían en el proceso. Tras definir quién gestionaba qué, se redefinió todo el flujo para optimizar el trabajo de cada una de las personas implicadas. De este modo, cada persona recibiría la información que necesitara. Se desplazaron las tareas a los departamentos que eran responsables evitando que otros tuvieran que hacerlas. Se minimizó el trabajo de cada persona aprovechando los trabajos que se realizaban en pro-

“Seguro que la función del controller que aporta más valor añadido a las organizaciones es, sin duda, la anticipación y la presentación de información relevante para la toma de decisiones. Con el nuevo enfoque del proceso presupuestario (Presupuesto y Target Costing Express) cumplimos, con creces, con estas dos premisas. Sin una herramienta de soporte como I.P. todo ello no hubiera sido posible”

Llorenç March, Responsable de Control de Gestión

cesos anteriores en el flujo presupuestario.

El proyecto se estructuró en cuatro fases claramente diferenciadas:

- Fase I: Análisis de la situación actual y diseño técnico y funcional del modelo a implantar.
- Fase II: Implementación del modelo de datos BI y los sistemas de reporting.
- Fase III: Pruebas de Integración.
- Fase IV: Arranque, post-arranque y soporte.

Adicionalmente, se realizan una serie de tareas que acompañan todo el desarrollo del proyecto: Gestión del proyecto, Control de calidad y Gestión del cambio.

El número de usuarios de la nueva herramienta se reduce a 15-20.

La solución implantada se centra principalmente en la plataforma SAP Netweaver 2004s BI 7.0 aunque alguna parte se ha desarrollado fuera de este entorno con soluciones SOA haciendo de este modelo una solución completa que cubre todos los aspectos de navegabilidad, acceso, control, seguridad, homogeneización e integración de datos requeridos por el Grupo Torres.

“El valor del controlling es función de su metodología y del timing de la información a facilitar. Ambas variables precisan para su optimización de un soporte tecnológico especializado”

Miquel Miró,

Gerente de Administración, Sistemas y Personas

Se detallan a continuación las herramientas utilizadas para dar respuesta a las necesidades del modelo presupuestario:

1. **Business Intelligence:** Es la base de datos multidimensional sobre la que trabaja la solución. Ésta integra la información del Real procedente de SAP R/3 (información de ventas, COPA, Condiciones de precio, etc.) con la información del presupuesto.
2. **Planificación / Presupuestación:** Ésta herramienta da soporte al modelo de planificación a cualquier nivel de detalle necesario para el presupuesto de Torres. Las interfaces de usuario y las reglas de negocio intrínsecas al presupuesto son definidas en SAP para solventar las necesidades de cualquier tipo de planificación al estructurar el modelo corporativo.
3. **Business Explorer:** Es la herramienta utilizada tanto para definir las pantallas de planificación o entrada de datos como para todo el reporting del modelo.
4. **Enterprise Portal:** Es la puerta de entrada del usuario.
5. **Workflow:** Se trata de una herramienta SOA desarrollada para gestionar y controlar el proceso presupuestario.

La solución propuesta cubre los siguientes procesos de negocio:

- **Presupuesto Express.** Es el catalizador del proceso presupuestario. Se trata de un presupuesto de ventas resumido que tiene por objetivo marcar unos números rápidos de lo que será el presupuesto definitivo. Estos nú-

meros son el resultado de los dictados del Consejo de Administración.

- **Target Costing.** Es un proceso sistemático de gestión de costes y de planificación de rentabilidades cuyo objetivo es el de asegurar beneficios adecuados. Consiste en determinar el coste apropiado, que genera la rentabilidad requerida de acuerdo a un volumen esperado de ventas.
- **Presupuesto de ventas.** Se trata de la previsión del volumen de ventas así como de los ingresos y costes derivados de éstas. La elaboración de este presupuesto es la que afecta a un mayor número de áreas
 - Comercial País
 - Comercial Exportación
 - Torre Real
 - Canarias
- **Presupuesto de las Acciones Trade Marketing (Valor añadido).**
- **Presupuesto de Operaciones.** Es el presupuesto de las expediciones de producto. Este presupuesto define, además del producto a nivel de material, el centro de expedición. Es la base para el cálculo del MRP y el DRP.
- **Gestión integrada del proceso de presupuestación.** El proceso presupuestario se controla y monitoriza gracias a un desarrollo a medida de work-flow. Se trata de un SOA que permite definir flujos de trabajo de forma flexible e incluso introducir tareas o pasos que no están directamente ligados a una pantalla de planificación pero sí relacionados con el presupuesto.

Beneficios

- **Agilidad.** El proceso se ha hecho más rápido y sencillo. Se han eliminado dependencias entre las áreas afectadas, añadiendo así una mayor flexibilidad. Para ello ha sido necesario rediseñar el flujo presupuestario. La agilidad de la nueva herramienta ha hecho posible que el Consejo de Administración tome decisiones presupuestarias directamente sobre la herramienta a partir de los escenarios de simulación on-line que le proporciona el Presupuesto Express y Target Costing Express.
- **Sencillez.** Se han eliminado los excesos de información que añadían rigidez y esfuerzos adicionales al presupuesto. Se han diseñado pantallas homogéneas tomando las mejores propuestas de cada uno de los departamentos.
- **Integración.** Se han integrado los datos de las diferentes áreas en repositorios comunes que evitan la duplicidad de la información y la falta de coherencia. El nuevo modelo integra también los datos de ventas con el valor añadido definido en el presupuesto de Trade Marketing, también gestionada en la nueva solución.
- **Cambio de enfoque.** El enfoque del proyecto ha dado un giro al pasar a un modelo de presupuesto base cero a un modelo Target Costing en el que el mercado marca el precio, el Consejo de Administración las rentabilidades y los costes se ajustan en consecuencia. Este nuevo modelo permite, por tanto, determinar las variables que aseguran los beneficios del Grupo Torres.

(08/06)

© 2009 by SAP AG. Todos los derechos reservados. SAP, R/3, mySAP, mySAP.com, xApps, xApp, SAP NetWeaver, Duet, Business ByDesign, ByDesign, PartnerEdge y otros productos y servicios de SAP citados en este documento, así como sus respectivos logos son marcas registradas de SAP AG en Alemania y en otros países del mundo. Todos los demás productos o servicios que se mencionan son marcas registradas de sus respectivas empresas. Los datos que contiene este documento tienen un propósito meramente informativo. Las especificaciones nacionales de producto pueden variar.

Estos materiales están sujetos a modificaciones sin previo aviso. SAP AG y sus empresas afiliadas ("Grupo SAP") suministran estos materiales con fines informativos exclusivamente, sin manifestación ni garantía de ningún tipo, y el Grupo SAP no se hace responsable de los errores u omisiones relacionados con estos materiales. Las únicas garantías de los productos y servicios del Grupo SAP son las que se especifican en las declaraciones de garantía que acompañan a dichos productos y servicios, en el caso de que existan. Ninguna información contenida en este documento debe considerarse una garantía adicional.