

Historia de Exito SAP Telecomunicaciones



La reconocida empresa de telecomunicaciones de Venezuela, **Cantv**, concluyó exitosamente la primera fase de la implantación de la solución SAP, proyecto cuyo objetivo es la integración total de la casa matriz y sus empresas filiales - **Movilnet, Cantv.net y Caveguías** - bajo una única plataforma que comparta la misma base de datos informativa y opere bajo procesos estándares comunes.



LA INTEGRACIÓN COMO VALOR DE NEGOCIOS

La mayor compañía venezolana de telecomunicaciones, Cantv, concluyó exitosamente el Proyecto Colmena, primera fase de la implantación de SAP - que esta empresa denomina internamente bajo el nombre de SAP Corporativo - que apuntó a crear, a partir de esta solución, un ambiente único compartido que soportara los procesos administrativos, financieros y de recursos humanos de la Corporación, iniciando el proyecto con la empresa de telefonía fija. La segunda etapa, que culminará a comienzos del año 2003, contempla la integración de la plataforma SAP de las filiales Movilnet, Cantv.net y Caveguías a la de Cantv.

Vicente Llatas, Vicepresidente ejecutivo de Cantv y miembro de la Junta Directiva de la empresa, señaló que la implantación ha sido un éxito por el control al que estuvo sujeta, el tiempo de ejecución que rigurosamente se cumplió dentro de lo previsto y el apoyo de la alta directiva de la empresa, "Luego de la experiencia de haber implantado SAP años atrás en Movilnet, Cantv.net y Caveguías, la Corporación decidió impulsar el establecimiento de una plataforma SAP única en todas sus empresas, con el objetivo de disponer de una sola base de datos y procesos estándares a través de toda la corporación".

Sobre las expectativas en torno a los beneficios de la herramienta, Llatas destacó la reducción de costos, permitir una integración más efectiva dentro de las diferentes funciones de la empresa, y un ambiente integrado para el manejo corporativo de la parte financiera, logística y de recursos humanos. "Para cumplir con todos estos objetivos, SAP es una de las mejores soluciones del mercado".

Alfonso Olombrada, Gerente General del Centro Corporativo de Experticia SAP de Cantv afirmó que en diciembre de 2000 “el proyecto apenas era un sueño, el reto de trabajar bajo un sistema que integrara todas las empresas de la corporación. Conformamos un equipo multifuncional con representación de las diferentes empresas de CANTV, diferentes perfiles, diferentes experiencias, y con cronogramas de implantación ajustados, que contaron siempre con el apoyo de la alta gerencia. En el camino algunos pusieron en duda que una corporación tan compleja lograra una implantación como ésta en tan poco tiempo. Hoy vemos con satisfacción que el sistema está funcionando y ha ido evolucionando. Cada mes hay más usuarios, menos dudas, mayor satisfacción y mayor identificación de la gente con el sistema”.

Las empresas consultoras que apoyaron la implantación fueron Soluziona, NCG, Edmasoft, coordinadas bajo el liderazgo de SAP Andina y del Caribe como empresa responsable de la implementación. De igual manera participó la firma Zandra Pedraza en manejo del cambio, y Deloitte & Touche (antes Andersen) en el control externo del proyecto.

Respecto a la segunda fase del proyecto, Olombrada relató que en enero de 2003 entrará en operación el sistema en las filiales de Cantv, y subrayó que esta incorporación también se ejecuta en los tiempos y el presupuesto estipulados. Además, en el transcurso del proyecto se identificó la necesidad de agregar funcionalidades adicionales, como la solución SAP EBP (Enterprise Buyer Professional), “para conectarnos desde SAP al portal de compras de la corporación”.

Entre los otros nuevos desarrollos que entrarán en el próximo año destaca la implantación de una serie de servicios de recursos humanos que ya empezaron a entregarse bajo la forma de autogestión del empleado (solicitud de cartas de trabajo, de vacaciones, de adelanto de prestaciones, oportunidades de desarrollo, jornadas de HCM, actualización de datos del empleado, captación, entre otros). Estos desarrollos se han hecho bajo la plataforma de Web Application Server (WAS), novedosa tecnología que forma parte de la plataforma mySAP Technology y que integra aplicaciones web a SAP. Hay que resaltar que Cantv es pionera en el uso de WAS en América. Adicionalmente se implantarán nuevas funcionalidades de R/3 que se sumarán a SAP Corporativo: PM (Plant Maintenance - Mantenimiento de Planta), SD (Sales & Distribution- Ventas y Distribución), PS (Project System - Sistema de Proyectos), CFM (Cash Flow - Management Gestión de Flujo de Caja).

Olombrada agregó que “desde ya estamos diseñando qué otras cosas emprenderemos con SAP a partir de 2003. SAP dentro de

Cantv se estructura como una aplicación de grandes dimensiones, con equipos dedicados a atender a los usuarios de la herramienta. Pensamos hacia futuro. Por eso creamos el Centro Corporativo de Experticia SAP que reúne a la gente con más conocimientos en la solución”.

“La herramienta nos somete a una disciplina rígida, pero los efectos son notoriamente positivos. El equipo del Proyecto Colmena hizo un gran trabajo, con éxito. Las ventajas de manejar todas las actividades a través de SAP desde procura digital hasta marketplaces son inmensas”.

LUIS DE LEÓN, Gerente General de Servicios Compartidos de Cantv

ENTRENAMIENTO CLAVE

Para Héctor Jiménez Salge, Gerente del Centro Corporativo de Experticia SAP, esta operación le permite a Cantv apoyar su estrategia de integración de las finanzas corporativas y relacionar productos, personal y sistemas para apuntalar la eficiencia en controles, toma de decisiones y estrategia de negocios: “Un solo SAP es la plataforma transaccional para estos objetivos”.

Jiménez Salge señaló que el equipo de trabajo y haber tomado en cuenta factores como el entrenamiento y la comunicación, fueron claves para el logro de los objetivos. “Este equipo fue pionero en el trabajo conjunto y cotidiano entre los trabajadores de todas las empresas de la Corporación Cantv. Indirectamente el Proyecto Colmena involucró a los trabajadores de las áreas funcionales de Cantv a través de la consulta y negociación permanente, la validación conjunta, la comunicación constante y el entrenamiento dictado a unos 4000 usuarios para el arranque de SAP Corporativo”.

Sobre el impacto del entrenamiento en el éxito del Proyecto Colmena, Llatas puntualizó: “Se establecieron procesos continuos de selección del personal que debía ser entrenado, desde los usuarios que utilizan la herramienta en su día a día laboral hasta los que la usan ocasionalmente para algunas transacciones como por ejemplo, solicitudes de pedidos a compras. Formamos 80 entrenadores de entrenadores, para multiplicar el conocimiento desde las mismas áreas de trabajo y de manera de otorgar confianza al usuario que no tenía experiencia previa en SAP”.

Por su parte, Olombrada ilustró que, finalmente, cada usuario funcional quedó a cargo del entrenamiento de los procesos de negocio que utiliza. “La gente del proyecto traspasó el conocimiento a los usuarios funcionales. Con ello nos salimos de la cadena para que el usuario sea el dueño del proceso”.

“Después de las primeras transacciones con SAP, manejarlo es simple. Lo que más aprecio es que el sistema me permite disponer de reportes e información a tiempo, lo cual antes no era posible. Los beneficios son muy grandes.”

ARMANDO YAÑES Gerente General de Finanzas y Planificación Estratégica de Cantv

APUESTA AL FUTURO

A juicio de Llatas, en ausencia de un sistema integrado como SAP, la corporación no podría ser competitiva. “Con este proyecto, estamos apostando al futuro de la corporación”.

Al respecto, Olombrada afirmó que “hemos alcanzado resultados trascendentales con la implantación de SAP en Cantv. Antes teníamos una gran cantidad de aplicaciones para soportar los procesos de back office. Implicaba altos costos asociados al soporte de esos sistemas, y su mantenimiento. Además, había procesos que se ejecutaban de forma manual. Con la implantación cambiamos alrededor de 60 sistemas legacy por un solo SAP. Entre otras ventajas, significa ahorros en mantenimiento y licencias, elimina la ineficiencia de los sistemas manuales, y fortalece el control interno al integrar todas las transacciones en un solo sistema”.

El Proyecto Colmena tuvo dos características particulares en su culminación. Una, asignar a una empresa consultora el seguimiento y control externo del proyecto, con el fin de garantizar que no hubiese brechas entre los planes y su realización. Dos, mantener el estándar SAP. De acuerdo con Olombrada, las empresas tienden a querer adaptar la solución SAP a sus procesos, y no la organización a los procesos prediseñados en SAP. “Este sistema se ha implantado mundialmente en las mejores empresas de cada sector. Ya ha pasado por el estudio de cada proceso con las mejores prácticas. Forzarlo a salirse de esos estándares, es desvirtuar sus fortalezas y ocasionar traumas a la hora de hacer actualizaciones. En Cantv fuimos sumamente estrictos para salirnos lo menos posible de esos estándares”.

“Ya con la plataforma SAP en productivo considero que las personas que trabajan en Recursos Humanos tienen un rol fundamental como multiplicadores del conocimiento y de la comprensión de estas herramientas en la organización ”.

PEDRO GONZÁLEZ Gerente General de Recursos Humanos Cantv



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/andeancarib

Finalmente, Jiménez Salge mencionó otros factores claves de éxito del Proyecto Colmena: la rigurosa selección del equipo de proyecto y su dedicación 100%, el patrocinio de la alta directiva, la cual suministró los recursos materiales y humanos para lograr una implantación que desde el comienzo supuso un alcance ambicioso; la comunicación de calidad y a tiempo a todo el personal, como parte del manejo del cambio; el entrenamiento oportuno, y el control del proyecto a partir de una óptima definición y planificación de las actividades para una ejecución estricta.

- En recursos humanos, SAP se incorporó a 54 procesos, para el manejo de las 5 nóminas de la corporación, administración de personal, remuneración y compensación, beneficios, planificación y organización, desarrollo, contratación, gestión de actos y de tiempos.

EN PRODUCTIVO

- En gestión financiera, SAP se incorporó a 62 procesos, mediante las áreas funcionales de Finanzas (activos fijos, cuentas por pagar y por cobrar, libro mayor), Proyectos (presupuesto de proyectos de inversión), Contabilidad de Costos (presupuesto y contabilidad de centros de costos y de beneficios) y Tesorería (gestión de caja, previsión tesorería)
- En gestión de materiales y aprovisionamiento, SAP se incorporó en 35 procesos de servicios compartidos, en las áreas funcionales de transporte y distribución de materiales de almacén, planificación de necesidades de materiales, procura y contratación de materiales y servicios, administración de inventarios de almacenes, y manejo de materiales de almacén.

LOS PRIMEROS RESULTADOS

- Cierre contable de enero de 2002 en 24 horas
- Proceso de pagos a proveedores: 600 proveedores y 2.000 facturas, en 2 minutos
- Eliminación de 150 hojas de excel
- Disponibilidad del sistema: 100%
- Tiempo promedio de respuesta del sistema: 551.5 ms
- Se eliminaron 37 subsistemas
- Número de usuarios: 3860 usuarios activos
- Documentación de 151 nuevos procesos
- 180 instrucciones de usuario documentadas