

Proyecto global SAP: el inicio de una **nueva etapa**

CODORNÍU

Si se cumplen todas las previsiones, el próximo 4 de abril Codorníu finalizará un proyecto SAP que inició en 1996. Con la puesta en marcha de los módulos de producción y compras, la empresa cubre todo su ciclo operativo con esta solución. Un proyecto global, que tendrá su continuación en las oficinas internacionales, al que se unirán otros más específicos para la automatización de la fuerza de ventas (CRM), data warehouse, call center, archivo documental, publicación de información interna, etc., en un proceso imparabile y estratégico de modernización de sistemas e implantación de tecnologías avanzadas que centran en Internet muchas de sus expectativas.

Codorníu, una de las pocas empresas centenarias de nuestro país, tras cumplir su 125 aniversario en 1997, ha sabido amoldarse durante los últimos años a la fuerte evolución sufrida en los sectores alimentario y de distribución.

Empresa con una estructura típicamente familiar, se ha incorporado con éxito al mercado internacional con la apertura de centros de producción y delegaciones comerciales en Estados Unidos, Inglaterra y Argentina, hasta conseguir que un elevado porcentaje de su producción se destine a la exportación. Una participación que se incrementa en cada ejercicio y que contribuye de manera decisiva a sus permanentes aumentos de facturación. Sus cerca de 750 empleados se distribuyen entre cinco centros de producción, 13 delegaciones comerciales repartidas por toda la geografía española y los ya citados centros en el extranjero.

Desde el punto de vista de las Tecnologías de la Información, Codorníu está realizando un significativo esfuerzo para modernizar sus capacidades de tratamiento de la información. En este sentido, la empresa está finalizando algunos de sus proyectos tecnológicos estratégicos más importantes y comenzando, al mismo tiempo, otros enfocados al corto y medio plazo. En su conjunto, se trata de un proyecto global que incluye hardware, software, aplicaciones y comunicaciones corporativas, para conseguir transformar la práctica totalidad de sus procesos de gestión, alcanzar reducciones de costes y aumentos de productividad, y conseguir finalmente ventajas competitivas respecto de su competencia.

Como piedra angular de este proyecto, en 1995 la empresa dio comienzo al estudio para implantar un nuevo sistema integrado de gestión y de producción estándar con el objetivo de sustituir un sistema de información desarrollado internamente, cuyas funciones empezaban a no satisfacer las expectativas de los usuarios finales de la organización. Un año más tarde, tras el análisis de diferentes soluciones, se tomó



Jaume Mariné y Xavier Guardiola

la decisión de implantar por fases la solución SAP R/3, empezando por el área económico-financiera y continuando por las soluciones comerciales, de almacén de producto terminado, de producción, compras y recursos humanos (sin nómina). A comienzos del próximo mes de abril, Codorníu cubrirá con la plataforma del desarrollador alemán todas sus necesidades operativas.

"SAP R/3 4.0b sobre plataforma HP/UX, Infor-mix como sistema de gestión de bases de datos, Lotus Notes, servicios Frame Relay, aumento de los anchos de banda en las redes LAN/WAN, y una fuerte pre-ocupación por las ventajas competitivas que pueda ofrecer Internet en el futuro próximo, son las princi-

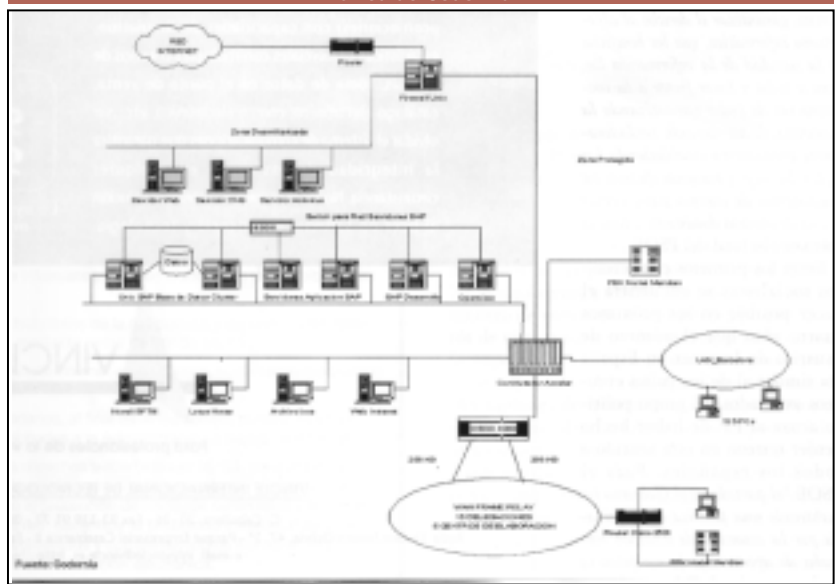
pales armas con las que Codorníu se ha decidido a afrontar su desarrollo informático... y su futuro", asegura Jaume Mariné, director de organización interna.

Plataforma Unix

A mediados de los setenta, Codorníu entra en la informática de la mano de IBM. En la misma década, se realiza un cambio de proveedor del sistema central con la instalación de un Univac 9030, que sería sustituido años más tarde por un equipo de la familia Sistema 80, sobre el cual se realizó el desarrollo del conjunto de aplicaciones sobre el que soportó la empresa hasta hace cuatro años.

Con Hi-Spins hemos alcanzado tiempos de respuesta de segundos a cualquier consulta, cuando antes tardábamos varios minutos

La red de Codorníu





Unix como la plataforma más consolidada para la solución alemana y la colaboración con integradores experimentados en cada una de las etapas de implantación de los módulos de aplicación: Sapryma en la partes financiera y comercial, Sema Group en el área de producción y Ofilog en las aplicaciones de recursos humanos.

Al contrario que otras organizaciones, Codorníu no se planteó realizar el despliegue de SAP en paralelo con un proceso de reingeniería global de la empresa, quedando esta tarea para etapas posteriores a la plena adaptación de los módulos. Por otra parte, y con la clara intención de no entorpecer su desarrollo, se ha aceptado en su casi plenitud el estándar SAP con el doble objetivo de reducir al máximo su mantenimiento y facilitar la puesta en marcha de futuras versiones: "desde la primera implantación de R/3 3.F hasta la actual R/3 4.0B nos hemos beneficiado de este planteamiento de inicio", afirma Guardiola.

En el ámbito tecnológico, siguen desoyéndose los cantos de sirena provenientes de Windows NT y se continúa considerando Unix como el entorno más consolidado de sistema.

Desarrollo tecnológico

A lo largo de los últimos cuatro años, el proyecto SAP de Codorníu ha cubierto tres etapas principales y consecutivas: en la primera de ellas, se atacaron los procesos financieros, contables y de costes; posteriormente, el esfuerzo se dirigió hacia la implantación del módulo de ventas, un entorno mucho más estratégico des-

Una evolución a través de sistemas propietarios, que empezó a evolucionar en 1992 con la instalación de pequeños sistemas Unix en los diferentes centros de producción (bodegas) y con la masiva incorporación del PC al puesto de trabajo.

Esta apuesta por los sistemas abiertos se hizo patente en la selección del nuevo sistema integrado de gestión y producción, ya que se desecharon todas las soluciones sobre sistemas propietarios, analizándose sólo aquellas soportadas bajo Unix y en arquitecturas cliente/servidor, capaces de dar respuesta a las demandas crecientes de los usuarios. Como afirma Xavier Guardiola, director de informática, "la entrada del PC obligó a un cambio fundamental en la informática corporativa en virtud de un mejor ajuste de las líneas de negocio, de la simplificación de procesos, de la mayor rentabilidad de los recursos disponibles y de una mejor respuesta a unos usuarios insaciables en sus necesidades de información. Es un momento de apertura que se extiende también al mundo del proceso corporativo: Unix fue y continúa siendo un sistema fiable y sólido en el que confiamos nuestros sistemas hoy y, creo, en el futuro".

Cambio de cultura

Si el tiempo de implantación y el coste final son elementos fundamentales a la hora de seleccionar un nuevo sistema de gestión, quizá el aspecto más relevante y definitivo sea el cambio cultural que impone a cada uno de los rincones de las organizaciones. Un impacto que hace necesario un control exhaustivo del proyecto y de los condicionantes que pueden afectar a su consecución.



Para Jaume Mariné, "la implantación de SAP ha supuesto un cambio brutal y tremendamente positivo en las operaciones de Codorníu, cuyas consecuencias hemos tenido que aquilatar y anticipar, minimizando los riesgos tanto tecnológicos como de adaptación". Una idea central que se fraguó en diferentes marcos de actuación: la no realización de una reingeniería previa de los procesos, la adaptación casi absoluta a los estándares establecidos por la solución SAP, la elección de

Data mart de información comercial

Software Greenhouse, empresa española especializada en tecnologías data warehouse y object mirroring, ha sido la empresa seleccionada por Codorníu para implantar un data mart específico para las áreas de marketing y comercial. En una primera fase, el sistema, alimentado con los registros estadísticos de SAP, resuelve consultas locales del departamento comercial central. En una etapa posterior, prevista para arrancar en el próximo mes de marzo, se facilitará el acceso remoto a las consultas desde las delegaciones. Un parámetro destacado de la instalación son las velocidades de carga del sistema: menos de media hora para un volumen cercano a los 800.000 registros.

Para Jaume Mariné, "El proyecto nace de la necesidad de explotar la información de nuestras bases de datos transaccionales de una manera rápida, productiva e intuitiva para los usuarios. Y lo hemos conseguido. Actualmente el tiempo de respuesta a cualquier consulta no pasa de algunos segundos, frente a los 10-15 minutos que ocupaba en la situación anterior. Por otra parte, es el medio idóneo para conocernos mejor a nosotros mismos y a nuestros clientes y, sobre todo, para tomar decisiones en muy cortos espacios de tiempo, acerca de nuestras campañas, precios o posicionamiento en el mercado".

Para los responsables de Codorníu, este es el primer paso para la constitución de un almacén de datos que abarque al conjunto de la empresa, pero, como asegura Mariné, será necesario "que todas estas herramientas sean capaces de integrar soluciones diversas provenientes del mundo Internet y de otras aplicaciones que estamos desarrollando en el entorno de la automatización de la fuerza de ventas. Creemos que nuestros suministradores tecnológicos como SAP o Software Greenhouse tienen este planteamiento en sus mentes y habrá que esperar al momento adecuado para su materialización".

El producto Hi-Spins está instalado en empresas con diferentes entornos de ERP como Grupo Vichy Catalan (JD Edwards), Miguel Torres (Movex), o Boehringer Ingelheim y Ficosa (BPCS). Es una herramienta de inteligencia de negocio que utiliza la tecnología data warehouse para el análisis de información empresarial. El producto se caracteriza por su facilidad de puesta en marcha, su adaptación a las necesidades concretas de los mayoristas y distribuidores típicos que operan en el mercado español, y la consecución de resultados rápidos con una alta relación coste/beneficio.

En el ámbito tecnológico, siguen desoyéndose los cantos de sirena provenientes de Windows NT y se continúa considerando Unix como el entorno más consolidado de sistema para el entorno SAP

de del punto de vista del negocio, y hacia la integración de la solución de almacén de producto acabado; en la tercera, a punto de concluir, el objetivo está siendo la producción y los procesos de compras. Como complementos de proyecto, también se está desarrollando el módulo de recursos humanos, a excepción de la nómina que queda en un sistema independiente soportado en un equipo AS/400 de IBM. Para Jaume Mariné, "el esfuerzo ha merecido la pena, sobre todo por la integración alcanzada y por las expectativas que tenemos de seguir creciendo en el sistema".

La empresa está integrando sus delegaciones internacionales en el sistema, lo que significa que está llevando a cabo proyectos para que todas sus filiales en el extranjero trabajen con SAP. Inglaterra y Argentina son ya proyectos claros; Estados Unidos también se beneficiará de la experiencia recogida en los proyectos anteriores.

Este objetivo forma parte del proceso de centralización informático seguido por la empresa con la idea de abaratar costes y aumentar la productividad de los sistemas. Para conseguirlo se han aumentando considerablemente las capacidades de comunicaciones tanto en la WAN (Frame Relay), como en las redes locales donde se han implantados topologías Fast Ethernet que podrían evolucionar en un futuro hacia Gigabit Ethernet. □