

Alexis Cordero
 Director de Tecnología en J. García Carrión



La participación creciente de TI en los proyectos estratégicos de la compañía

Conversamos con Alexis Cordero, CIO de J. García Carrión, sobre la importancia de la transformación digital en una compañía que tiene en la automatización parte de su razón de ser, las lecciones aprendidas en el proceso de conversión a S/4HANA y el futuro del papel del departamento de TI.

¿Qué objetivos se planteó al llegar a J. García Carrión?

Desde mi inicio en García Carrión, trabajé junto a la Presidencia unos objetivos muy ambiciosos para completar un plan de transformación tecnológica ya iniciado años atrás. Acordamos realizarlo en dos fases: un primer bloque de objetivos a corto plazo y otro a medio/largo plazo.

El principal objetivo a corto plazo se centraba en transformar nuestro modelo de negocio, que teníamos implementado en nuestro sistema ERP (SAP ECC), mediante un proyecto doble de transformación donde reemplazamos nuestros antiguos sistemas con nuevas soluciones basadas en mundo HANA (S4, BW, BPC...), a la vez que pasábamos de sistemas on-premise hacia el mundo Cloud.

Este primer objetivo lo abordamos en un único proyecto muy ambicioso y complejo, siendo de los primeros en acometer este doble proyecto en una única etapa mediante un enfoque Brownfield. Una vez cumplido el primer objetivo sobre las aplicaciones del back-office, actualmente nos encontramos en medio del lanza-

miento del bloque de objetivos a medio/largo plazo. Dichos objetivos van ligados al desarrollo de la transformación digital/tecnológica del resto de áreas de la empresa, poniendo especial foco en el área comercial e industrial de García Carrión.

Como objetivo a largo plazo, tenemos como reto aumentar la capacidad de compartir cada vez más información con proveedores y clientes, con el fin de optimizar los procesos entre todos los partners con los que trabajamos.

¿Cuáles son los pilares de la estrategia de su compañía?

El lema de García Carrión es dar siempre la máxima calidad al mejor precio en todos los sectores en los que está presente. Un objetivo en el que la industrialización es un elemento imprescindible.

Esta aportación de calidad debe ir acompañada necesariamente por dos asunciones esenciales marcadas por nuestra Presidencia: "la optimización en los procesos mediante la automatización continua" y "velar de forma constante por el cuidado del medioambiente".

¿Cómo contribuye el departamento de TI a materializar esa estrategia?

Desde el departamento de TI ayudamos a Negocio a conseguir sus objetivos mediante el acompañamiento constante en sus necesidades a la vez que aportamos propuestas de soluciones que ayuden en su trabajo diario. En una fase compleja en la que la tecnología va más avanzada que el negocio, tenemos un doble servicio ante los desafíos tecnológicos: uno reactivo, de aportar soluciones a los problemas que nos plantean los demás departamentos, y uno proactivo: intentar dar soluciones a problemas que ni se han planteado.

Desde TI estamos muy implicados en todos los procesos de digitalización y la mejora constante en el desarrollo de los procesos internos de la empresa. Ejemplo de ello es el esfuerzo que hemos realizado en la implantación de S/4HANA en la evolución con SAP con enfoque a back-office en una primera fase, y al desarrollo de nuevos proyectos para el resto de los departamentos.

¿Cómo se estructura su departamento de TI? ¿Cuántas personas componen su equipo?

El departamento está formado por unas 15 personas que se reparten en las siguientes áreas: Soluciones de negocio, Operaciones e infraestructuras, Procesos, control y gobierno de TI, e Ingeniería e innovación.

En García Carrión apostamos por tener los recursos internos suficientes que posean el conocimiento de nuestras soluciones/servicios. A estos recursos, los complementamos con partners que nos ofrecen servicios como AMS o la gestión de proyectos.

¿Cuáles son sus áreas de responsabilidad como CIO?

Como responsable de IT, gestionamos todos los servicios ligados a la estructura anterior. Las principales responsabilidades son la Planificación estratégica de TI, el Gobierno y control de TI, el Project Management Office (PMO), la Planificación y gestión presupuestaria y la Gestión de Proveedores.

¿Están utilizando tecnologías como Cloud, Big Data, analíticas avanzadas, machine learning?

A nivel de otras tecnologías, nos encontramos en diferentes estadios. Nuestra estrategia es llevarnos todo a la nube y, en cuanto a adopción Cloud, nuestras soluciones SAP ya las tenemos en el Cloud de SAP-HEC.

Hemos desarrollado tecnología propia para digitalizar, clasificar y enriquecer la documentación de la compañía, ya sea en papel o digital.

También buscamos hacer una analítica más avanzada. A nivel de explotación de la información, además del transaccional, contamos con un BW donde llevamos parte de nuestra información analítica. Estamos trabajando con SAP para poder explotar tanto la información del S4 como la del BW con la solución SAC de SAP.

¿Cuáles son los factores que determina su elección a la hora de elegir una nueva tecnología?

Siempre buscamos el mayor nivel de productividad y automatización disponible, asegurando el control e integración de estas en nuestro ecosistema de tecnologías. No siempre las técnicas más avanzadas suponen un beneficio real dentro del día a día de nuestra organización.

Lo prioritario es usar la tecnología de manera que haya un caso de uso claro y real que tenga retorno en la excelencia operativa

y/o en costes. Por ello, ponemos en marcha pequeños proyectos de modo experimental para, si funcionan, implantarlos a mayor escala.

¿Podría darnos un ejemplo?

Tenemos en marcha un proyecto de seguimiento de activos (palats de verduras) en los que hemos evaluado distintas tecnologías para ello (Sigfox, RFID...). Y para este caso de uso concreto, nos hemos decantado por RFID. Aunque es una tecnología mucho más antigua y asentada, encaja bastante mejor en la solución que buscamos.

“Actualmente nos encontramos en medio del lanzamiento del bloque de objetivos a medio/largo plazo. Dichos objetivos van ligados al desarrollo de la transformación digital/tecnológica del resto de áreas de la empresa”

Una palabra para definir el proceso de transformación digital de J. García Carrión

Constancia. En García Carrión la transformación digital no es una moda temporal actual que estamos realizando en las empresas. Nosotros utilizamos SAP como ERP desde finales del siglo pasado y trabajamos sobre una transformación continua de nuestra empresa, que nunca debe parar de crecer. Esta mentalidad de mejora continua se aplica en todas las áreas de nuestra empresa, desde la parte industrial a la parte tecnológica.

Recientemente ha implementado SAP S/4HANA llevando sus procesos a la nube. ¿Podría contarnos cómo ha sido la experiencia?

Todo proceso de esta magnitud supone un esfuerzo muy importante a nivel de compañía. La verdad es que ha sido un proyecto complicado, en el que han participado activamente todas las áreas de la compañía. García Carrión disponía de un sistema SAP ECC muy optimizado tras muchos años de operación.

Cuando la compañía decidió evolucionar a la nueva plataforma SAP S/4HANA y la nube privada de SAP (HEC), se decantó por establecer una estrategia mixta. Por un lado, realizar la conversión del sistema SAP ECC a SAP S/4HANA con estandarización y simplificación de procesos. Y por el otro, la implementación de nuevas funcionalidades en SAP S/4HANA, que ha permitido estandarizar y mejorar procesos existentes, e integrar en el área financiera la tesorería operativa y estratégica.

Comparándolo con una nueva implementación, con un proyecto de conversión se consiguen reducir tiempos y minimizar la gestión del cambio, pero es mucho más complejo.



Viéndolo con perspectiva una vez finalizado, nos llevamos varias lecciones aprendidas. Aprovechar para realizar estandarización y simplificación de procesos, anticipar todas las tareas posibles para reducir al máximo los riesgos o realizar un Cut Over detallado para un proyecto de esta tipología, en el que se van a tener que realizar muchas tareas secuenciales con distintos responsables y en unos plazos muy ajustados, son algunas de ellas. También, puesto que el proyecto tiene una alta carga a nivel técnico, es muy importante tener desde el principio del proyecto un perfil experto que lidere toda esa parte y ayude en la toma de decisiones. Y no confiarse: los proyectos de conversión son más complejos, por lo que necesitarás socios con alta experiencia en dichas tareas. Por último, nos ha permitido conocer nuestros puntos fuertes, y poder potenciarlos de manera correcta, y nuestros puntos débiles para poder fortalecerlos.

¿Cuáles han sido las claves del éxito de este proyecto?

Fundamentalmente, el patrocinio de nuestra alta dirección, la implicación de todos los departamentos de la empresa, la estrategia de comunicación y gestión de riesgos, el modelo de gobierno que nos ha permitido monitorizar el proyecto de manera efectiva e identificar los riesgos de manera proactiva, la experiencia del equipo y la realización de una conversión y validación bajo las máximas garantías.

¿Cuáles serán sus proyectos prioritarios durante 2020?

Tenemos un ambicioso Plan Estratégico para los próximos años, que se centra en la transformación digital completa de la empresa. Para ello tenemos previsto abordar proyectos en dos grandes ámbitos. Uno, la digitalización logística y en la producción: Industry 4.0 (MES, IoT, Robótica y PPDs). El segundo, en Customer Experience (CX): Sales, Marketing, Service y Commerce (B2B2C).

¿Cómo contempla J. García Carrión el futuro a corto plazo?

Nuestro desarrollo como compañía va a seguir basándose en la mejora constante de los procesos y la adaptación a las necesidades de los consumidores. Esto nos ha llevado a desarrollar los proyectos basándonos en la sostenibilidad y utilización de envases cada vez más ecofriendly. Somos una empresa muy sensibilizada con la conservación del medio ambiente.

Desde el punto de vista de IT, el futuro a corto plazo se plantea de forma muy positiva para nuestra área. Contamos con varios proyectos relevantes en cartera que nos van a ayudar a continuar optimizando nuestros procesos de negocio.

Muchos estudios hablan de la evolución del papel del CIO en la estructura de las empresas. ¿Cuál es su experiencia dentro de J. García Carrión?

En García Carrión, el papel del departamento de IT ha sido clave en la consecución de sus objetivos, siempre ha tenido una visión 360º de todos los proyectos de transformación de la compañía.

Participamos de forma activa en el comité de dirección de la empresa coordinándonos con el resto de departamentos y fomentando la transformación mediante proyectos digitales. Esta relevancia de IT dentro de la compañía no es algo nuevo y viene dado de muchos años atrás. Y creo que el departamento de IT y el trabajo del CIO cada vez van a adquirir más relevancia porque van a tener que participar en todos los proyectos estratégicos de la compañía, ya que al final cualquier proyecto tiene un fuerte componente tecnológico.

¿Cómo estará su sector en cinco años y qué posición ocupará J. García Carrión?

Actualmente, nos encontramos en un proceso de transformación de todos los sectores de gran consumo debido a que cada vez contamos con consumidores más informados. Esto, nos coloca en una posición preferencial, debido a que García Carrión siempre ha apostado por la calidad de sus productos y la transparencia en la información ofrecida a los consumidores.

Nuestro objetivo es seguir liderando todas las categorías en las que estamos presentes, incrementando la facturación y llevando nuestros productos a todos los mercados del mundo. También continuar con la mejora continua de procesos.

¿Qué le aporta a su empresa su pertenencia a AUSAPE?

La aportación de AUSAPE en el ecosistema de empresas ligadas a SAP tiene una enorme relevancia para nuestra empresa. Con AUSAPE podemos compartir experiencias similares sobre proyectos realizados, así como conocer casos de éxito (o no éxito) sobre soluciones SAP. Estas relaciones basadas en compartir conocimientos nos ayudan a crecer y a establecer el mejor rumbo para dirigir las transformaciones que estamos gestionando en cada una de nuestras casas.

Otro punto muy importante que aporta AUSAPE es disponer de un compañero de viaje que pueda asesorar y encauzar posibles problemas comunes que tengamos en cada empresa a la hora de trabajarlo de forma conjunta con SAP, como por ejemplo con cambios legales y fiscales a implementar.