

SAP S/4 HANA: Transporte a la Transformación Digital

Una óptica de *Change Management*

En el otoño del 2020 y hasta la primavera del 2021, **Kamaleo**[®] desde la especialidad de *Change Management*, colaboró con Grupo CIPSA en la Fase 1 de implementación de SAP S/4HANA. La intencionalidad de esta iniciativa es optimizar y alinear procesos para poner al cliente en el centro del negocio.

¿De qué manera evolucionó el alcance, partiendo de la necesidad de una actualización tecnológica hasta identificar que era necesaria una profunda transformación digital? ¿Y cómo es que la Gestión del Cambio resultó crucial para preparar el terreno en este viaje de cambio?

En esta contribución conoceremos las respuestas, siendo un ejemplo de cómo **Kamaleo**[®] puede generar valor para que las personas estén listas, quieran y puedan abrazar el cambio en un proyecto estratégico.

El Contexto

Grupo CIPSA es un corporativo familiar fundado hace más de 70 años, dedicado a la fabricación de una amplia línea de soluciones de equipo de construcción para el mercado del Norte, Centro y Sur de América.

La organización ya contaba con una versión anterior de SAP, sin embargo, dado que uno de sus factores clave de éxito es ofertar productos de alta calidad orientados al cliente, dicha tecnología comenzaba a mostrar limitaciones de funcionalidad que impedían dar el salto a la Excelencia Operativa.

El crecimiento del Grupo y las nuevas tendencias de mercado, hicieron evidente la necesidad de explorar el *eCommerce*, de optimizar la experiencia de compra del cliente para brindarle autonomía, así como de mejorar procesos internos con un impacto directo en la rentabilidad. Para todo esto había una sola respuesta más allá de una actualización de SAP: la Transformación Tecnológica a nivel organizacional.

Ahora bien, ¿cómo mitigar los riesgos clave asociados a una transformación de esta naturaleza, liderando el cambio de manera óptima?

Pegasus

Es así como nace Pegasus, proyecto inspirado en el caballo mitológico que tenía un lugar vital en las aventuras de los dioses. Mismo que abrió la puerta a un nuevo mundo organizacional en el que emergerían jinetes ágiles y resilientes, así como nuevos desafíos y oportunidades.

Pegasus comenzó cuestionando el estatus quo de cada integrante del equipo que aceptó el llamado a la Fase 1, haciendo evidente que el cambio deseado requería de mucho más que un nuevo sistema. El nuevo caso de negocio demandaba nuevas habilidades suaves en los participantes e impactaba de

forma profunda en la cultura organizacional, en los distintos estilos de liderazgo, así como en la sustentabilidad de los nuevos procesos. Todo ello, para alcanzar el objetivo deseado.

Como en toda aventura, existieron situaciones desafiantes, marcadas por un contexto virtual e híbrido nunca experimentado por la organización que llevó a replantear cuestiones como: ¿de qué manera lograr la integración de los equipos a pesar de la distancia? ¿De qué forma cultivar la resiliencia y la adaptación a los nuevos lineamientos digitales? ¿Cómo gestionar las transiciones individuales asociadas con el cambio? Estas interrogantes fueron abordadas desde el *Change Management*, eje estratégico que buscó la identificación y mitigación de riesgos clave; así como la potencialización de oportunidades asociadas al cambio. En el abordaje de **Kamaleo®**, el estatus se identifica en tres dimensiones: la organizacional, de equipo e individual. Tal como se señala en la imagen 1.

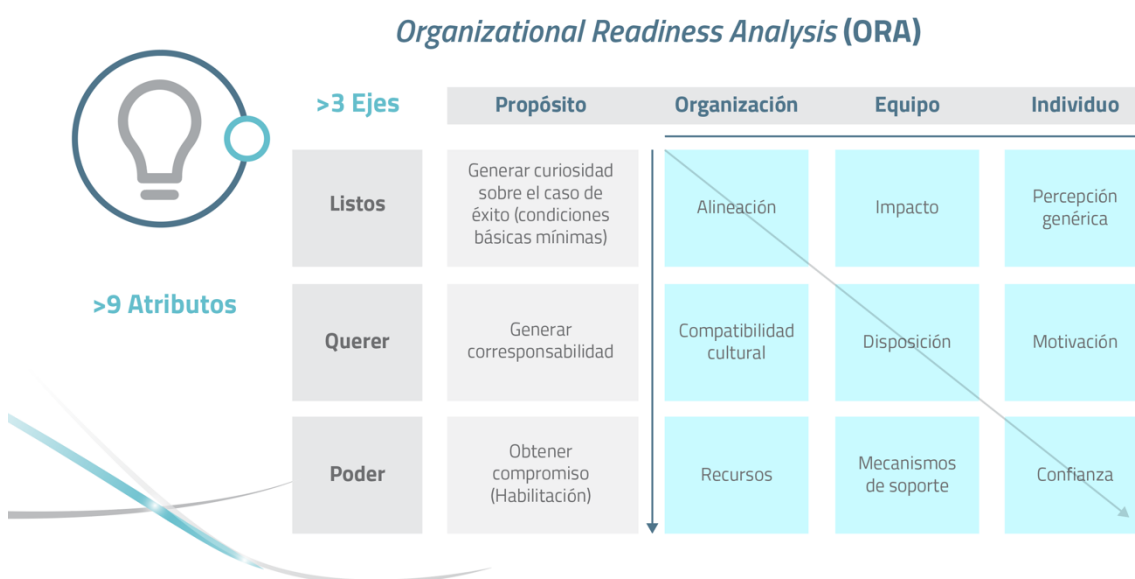


Imagen 1: *Organizational Readiness Analysis*

La herramienta utilizada fue el *Organizational Readiness Analysis (ORA)*, metodología de **Kamaleo®** que permite realizar un diagnóstico de las principales variables del cambio y que contribuye a definir la estrategia y programas de *Change Management*.

En esta ocasión, se determinó una estrategia de cambio integral bajo dos vertientes: el Comité Directivo y el Equipo de Proyecto. Fue en esta última en la que se diseñaron cuatro programas para preparar el terreno previo al arribo del cambio:

1. **Programa de Comunicación:** Partiendo de la narrativa Pegasus como ancla, se identificaron los eventos clave en cada semana de avance del programa, estableciendo mensajes a comunicar, audiencias y los canales más adecuados. Emergió así el canal *Pegasus News*, en el que los jinetes pudieron estar al tanto de *updates* del proyecto y continuar su inmersión al *saponés* (terminología SAP), apuntalando la comunicación en dos vías. Adicionalmente se facilitaron sesiones mensuales enfocadas en prioridades estratégicas del corporativo.
2. **Programa de Aprendizaje:** Desarrollado con la finalidad de contar con un marco de referencia que permitiera liderar de manera óptima el aprendizaje focalizado asociado a Pegasus, teniendo como meta la transición exitosa, así como la sustentabilidad. El programa impactó a alrededor de 80 personas en distintos roles clave, contando con *SAP Enable Now* como plataforma de apoyo.

3. **Programa de Reconocimiento:** Diseñado como ancla de la sustentabilidad del proyecto, este programa tuvo como finalidad la generación de valor en procesos, el reforzamiento de comportamientos, así como la motivación sostenida de los jinetes.
4. **Programa de Fortalecimiento:** Consistió en la facilitación de sesiones enfocadas a la integración, el apuntalamiento del equipo de proyecto como uno de alto desempeño, así como el enfoque óptimo del equipo previo *al Go-Live*. Este programa permitió que emergieran jinetes modeladores de comportamientos, quienes, a partir de la narrativa del proyecto, desplegaron habilidades suaves y técnicas indispensables para la implementación.

El Resultado

Kamaleo® acompañó a Pegasus desde la especialidad en *Change Management*, liderando el cambio y preparando así el terreno para una implementación exitosa bajo las siguientes vertientes:

- Se crearon las bases para iniciar una práctica de *Change Management* que era desconocida hasta antes del proyecto
- El nivel de compromiso se incrementó considerablemente pese a la pandemia, la alta demanda de tiempo y la incertidumbre
- La intencionalidad del proyecto fue alcanzada; esto es, la ejecución de la fase 1 fue realizada sin afectación a los objetivos operacionales
- Emergió un microclima cultural en el que los procesos se llevan a cabo de manera diferente, en donde el trabajo colaborativo es indispensable para el éxito y la sustentabilidad; y donde, además, la virtualidad fue una aliada para la cocreación.

Pegasus ha emprendido el vuelo, marcado por el *Go-Live* de SAP S/4 HANA, cerrando así la primera Fase con lecciones aprendidas listas para ser aplicadas. Los jinetes en este microclima han desarrollado nuevas habilidades, se han consolidado como equipo y se preparan para pasar la estafeta a nuevos actores, quienes continuarán el viaje hacia la Transformación Digital en la Fase 2.

¿Qué fue lo que dos actores clave comentaron al cierre de la intervención de **Kamaleo®**?

- “Una intervención excelente. Me costó al principio entrar en la dinámica porque identificaron cosas críticas que era difícil digerir y el lenguaje no era tan común para mí, pero era cuestión de involucrarse y ser abierto para ver las cosas desde otra perspectiva. ¡Me encantó!” – Directora de TI, Grupo CIPSA
- “Creo que con mucho orgullo poder decir misión cumplida: Han dejado huella en el Grupo CIPSA”. – Líder de Proyecto Pegasus, Fase 1

¿Estás en vías de implementar una iniciativa crucial para el desarrollo de tu organización? ¿Quieres conocer cómo **Kamaleo®** puede acompañarte en viajes de cambio en un contexto organizacional desafiante, asegurando el éxito? Escríbenos a info@kamaleo.net

¡Nos encantaría escucharte!