

Tema	Transcripción Summit ALI - Caso de éxito		
Cliente	Alicorp	Proyecto	Fenix
Preparado por	Luz Ortiz		
Fecha	13/05/2022		
Participantes	Paul Isla, Esteban Hartzstein		
Versión	1.1	Fecha	13/05/2022

Desarrollo

Paul Isla

Slide 1. Minuto 0 a 00:45
Buenas tardes a todos,

Gracias al equipo de SAP por la invitación.

Vamos a revisar un caso de éxito relacionado al programa FENIX de la empresa Alicorp. En este caso es un proyecto que está relacionado con SolMan Focused Build para una gestión ágil en pandemia. Como veremos a continuación tuvo una duración bastante importante.

Slide 2. Minuto 00:45
En la presentación de hoy vamos a estar hablando Esteban y yo.

Soy parte del equipo de Tecnología de Alicorp, soy el Jefe de Transición, área encargada de ver todos los temas relacionados al despliegue e implementación de los proyectos de tecnología.

Por el lado de Tebyon Consulting, tenemos a Esteban Hartzstein, director de Tebyon Consulting; el equipo que nos dio todo el soporte para poder llevar a cabo este proyecto.

Slide 3. Minuto 01:15
Alicorp se encuentra entre las 10 mejores empresas de consumo en Latinoamérica. Cuenta con cuatro grandes negocios:

- ☉ Consumo masivo
 - ▶ Productos alimenticios.
 - ▶ Cuidado del hogar.
 - ▶ Cuidado personal.
- ☉ Soluciones para otros negocios (B2B).
 - ▶ Insumos para los sectores de panificación, alimentación gran industria y productos peruanos.
- ☉ Acuicultura en Perú y Ecuador.
 - ▶ Soluciones de nutrición animal.
- ☉ Molienda, principalmente ejecutado en Bolivia.
 - ▶ Originación y molienda de semillas oleaginosas.

Slide 3. Minuto 01:57
M +54 9 11 5560 9099 T +54 11 3221-3589
info@tebyon.com | www.tebyon.com

Contamos con de más de 6.500 colaboradores, con presencia en más de 25 países, 30 categorías distintas de productos, más de 100 marcas y 3.000 millones de dólares en facturación anual.

Slide 4. Minuto 02:18

El programa FENIX tuvo una duración bastante importante. Comenzamos hace algunos años, veníamos de lo que era un antiguo ERP que ya tenía alrededor de 20 años de vida, contaba con una alta cantidad de desarrollos. El programa como tal y como parte de la transformación de Alicorp se trabajó en el programa FENIX, es un programa que ya lleva alrededor de más de 3 años de duración y ha tenido equipos de consultoría de diversas latitudes con expertise para cubrir las distintas áreas.

Slide 4. Minuto 03:09

En el 2018 iniciamos una fase de exploración de lo que vendría a ser la nueva solución. En el 2019 ya comenzamos con la parte de la ejecución del proyecto.

Slide 4. Minuto 03:22

A mitad de camino nos tocó enfrentar la situación de la pandemia, un shock total para el proyecto, pero que finalmente se logró sacar adelante con el apoyo de los diversos equipos.

Slide 4. Minuto 03:39

En el 2020 también se realizó un piloto conocido como el piloto de TEAL. TEAL es una de las compañías de nuestra organización. En este piloto en la cual se buscó desplegar las funcionalidades construidas de tal forma que se pudiera evaluar resultados en un entorno un poco más controlado con impactos no tan grandes para la organización. Teal no es una de las compañías de mayor envergadura. Con esa experiencia, con el aprendizaje que se obtuvo del despliegue del proyecto para TEAL, se tomaron todas las oportunidades de mejora y las lecciones aprendidas. A continuación, en febrero del 2021 finalmente logramos desplegar la nueva solución para lo que vendría a ser ya la empresa, la organización que es Alicorp.

Slide 4. Minuto 04:40

A partir de febrero del 2021 comenzó un camino para llevar esta solución también al resto de los países y es el proceso que se ha venido desarrollando desde entonces.

Slide 4. Minuto a 04:54

Se han desplegado rollouts para otros países y también el despliegue de nuevas soluciones o soluciones complementarias que finalmente han robustecido lo que salió originalmente en Teal primero y luego en Alicorp.

Slide 5. Minuto a 05:10

Al inicio nos encontramos con el desafío de un ERP antiguo que tenía una gran cantidad de desarrollos; que a la larga nos estaban generando algunos issues con el tema de la gestión y el ciclo de vida.

Slide 5. Minuto 05:39

También hemos tenido procesos que no estaban del todo claros, no estaban homogenizados.

Slide 5. Minuto 05:46

Hemos tenido también que gestionar en múltiples países diversas empresas de diversos rubros lo que hacía más complejo aún el programa y para lograr el objetivo final lo hemos tenido que desplegar a lo largo de tres años.

Slide 5. Minuto 05:56

Dada la envergadura del programa se ha tenido que contar con diversas consultoras para cubrir los distintos frentes.

- ⓔ Integradores principales para el S/4HANA.
- ⓔ Consultoras especializadas en temas de Analytics, facturación electrónica. También temas de metodología, temas de SolMan.

Slide 5. Minuto 6:50

La pandemia nos tocó como a la mitad del proyecto el tener que lidiar con este tema. Logramos felizmente sacarlo adelante y como parte también de lo esperado para la futura solución era necesario de todas maneras generar algunos desarrollos que finalmente complementaban la solución estándar que traía como parte del paquete de SAP.

Slide 5. Minuto 07:05

¿Cómo hemos logrado cubrir estos desafíos?

Los factores claves fueron:

- ⓔ Hemos tenido todo el apoyo de la alta dirección.
- ⓔ Para poder mantener la complejidad al mínimo posible, hemos tenido un equipo de SolMan constituido dándole soporte cross a todos los diversos frentes y sus líderes.
- ⓔ Dentro del programa se contaban con alrededor de 15 áreas, 15 líderes que veían estos distintos aspectos de la construcción y de la ejecución del proyecto.
 - ▶ Uno de esos equipos era el de SolMan; que trabajaba de forma integral con todos ellos.
- ⓔ Hemos tenido también el involucramiento de SAP Services, en momentos donde se requería un expertise adicional on demand para cubrir justamente particularidades o escenarios que no teníamos previstos. Finalmente, con todo el expertise del equipo SAP se llegaron a encontrar soluciones.
- ⓔ Hemos tenido también una plataforma central de colaboración. En este caso SolMan y finalmente un enfoque ágil. La plataforma soportaba una metodología ágil que fue lo que se buscó desplegar en el proyecto y también un enfoque relacionado a procesos.
- ⓔ Fue importante tener un esquema o una estructura definidos de lo que fueron los procesos del negocio y justamente en base a esas definiciones es comenzar con lo que es la construcción.

Esteban

Slide 6 Minuto 08:56

Quería agradecer a Alicorp, quería agradecer a SAP la invitación.

Acá vamos a compartir algunas decisiones claves que se tomaron en el proyecto quizás al inicio y algunas a lo largo del proyecto.

Slide 6 Minuto 09:18

Uno de los elementos claves fue el involucramiento de la Dirección del proyecto, soportando toda la iniciativa metodológica de gestión del proyecto. Esto fue vital para lograr el éxito en la utilización de SolMan y Focused Build. La gerencia de proyectos bajó un mensaje claro a todos los equipos del uso y la necesidad de alinearse bajo una metodología ágil bajo el esquema de Focused Build. Eso fue un factor de éxito.

Slide 6 Minuto 09:47

El gobierno del proyecto fue otro elemento clave. Había una PM o había una Gerencia de Proyecto que estaba basada su información, en información realmente contenida dentro de SolMan. Desde los distintos reportes y tableros, la Gerencia tenía una visión de la gestión instantánea, real time de lo que estaba pasando en el proyecto.

Slide 6 Minuto 10:11

Había expertos de TI trabajando alineados con las distintas consultoras integradores, por lo cual había una sinergia entre el expertise de las consultoras externas con el expertise y el conocimiento del negocio.

Slide 6 Minuto 10:28

Uno de los aspectos más importantes que se introdujo en este proyecto fue el concepto de Releases. El concepto Releases fue muy distinto al manejo tradicional de los proyectos de implementación. Esto fue un factor clave para poder llevar adelante este concepto de Waves, puestas en producción para distintas empresas en distintos momentos con conjuntos de funcionalidades.

Slide 6 Minuto 10:50

Uno de los temas que surgió de la metodología y de trabajo y de Focused Build fue la necesidad de definir determinados roles que fueron críticos: el Release Manager para asegurar la consistencia y el pasaje de los Releases a producción, el test manager para la organización de todas las actividades de testing continuo, no sólo al final, sino durante toda la construcción y el rol de coach de Focused Build que cubrió Paul apoyado por nosotros para que toda la organización fuera usando la herramienta de manera adecuada.

Slide 6 Minuto 11:25

Se trabajó sobre la base de procesos de negocios en lugar de módulos este fue una forma de encarar el proyecto que se mantuvo a través del tiempo, el Testing continuo, como mencionamos había un test manager. Se construía y se testeaba y ya teníamos resultados tempranos para poder corregir y llegar a las pruebas de integración con un producto sólido.

Slide 6 Minuto 11:54

Por otro lado, había un equipo que fue dedicado exclusivamente a todo lo que era la gestión de datos del proyecto, todo lo que era la migración la limpieza de datos que también fue un elemento importante.

Slide 6 Minuto 12:07

Tuvimos un trabajo con SAP muy codo a codo para lograr efectividad, con las distintas áreas de SAP, con HEC para toda la infraestructura, con Max Attention, que nos brindó una

serie de servicios específicos para este frente y con consultoría que fue el integrador principal de parte importante del proyecto con cual trabajamos alineados para lograr un proyecto exitoso.

Slide 7 Minuto 12:35

Este es un ejemplo sin entrar en detalles, dónde teníamos diversos proyectos que estaban trabajando en forma simultánea para cubrir determinadas líneas negocios o empresas que estaban siendo, a su vez, cada uno gestionados por quizás distintas consultoras. El trabajo que se tuvo que hacer es lograr el concepto de Releases para gestionar las puestas en producción simultáneos.

Aunque los proyectos se habían arrancado en distintos momentos, las pruebas finales de integración y de aceptación se realizaron en forma conjunta y se movieron como un Release, en forma simultánea producción. Ese concepto del Release permitió transportar miles de transportes en forma organizada con mínimos errores asegurando la puesta en producción.

Slide 8 Minuto 13:30

Para tener una idea de la complejidad tecnológica, la infraestructura del proyecto, sin entrar a mostrar cada uno de los detalles, tenían sistemas provistos por SAP montados en HEC (en HANA Enterprise Cloud). También teníamos sistemas en el Software Asset Service como el Ariba, como Success Factors, otros. Había también una herramienta externa en Azure, el Aris. También había sistemas Legacy que estaban hospedados dentro del entorno de IBM. Finalmente, en el landscape había entidades externas que tenían que conectarse; portales etc.

Slide 9 Minuto 14:14

Gran parte de estos sistemas estaban dentro del alcance del proyecto y estaban gestionados por SAP Solution Manager y teníamos que resolver este proyecto. SolMan fue la herramienta principal para poder tener controlado este landscape.

Slide 10 Minuto 14:30

Yendo a la función de SolMan. Lo que mostramos acá es cómo se fue alineando el despliegue de las diversas funcionalidades a las distintas fases de SAP Activate.

Al comenzar el proyecto, en su momento, el cliente no había detectado la necesidad de SolMan y arrancó el Prepare sin SolMan. Luego se avanzó en el Explore. En el medio del Explore, se planteó claramente la necesidad de que había que llevar el proyecto adelante sobre SolMan. En ese momento integramos a HEC para hacer la instalación de SolMan 7.2 con el add-on de Focused Build.

En el Realize se hizo un uso total, fuerte de SolMan y de Focused Build, se utilizaron funcionalidades como Requerimientos, Test Steps para la parte de testing, los distintos Dashboards, reporte de Traceability Matrix. También tuvimos la necesidad de generar un refresco de datos en los sistemas de calidad para el cual utilizamos la funcionalidad Test System Refresh, que fue exitosa

Slide 10 Minuto 15:34

- 🕒 Como se estaba trabajando con una visión de procesos; se hizo una integración con Aris para hacer sincronizaciones.
- 🕒 Se hizo un uso total completo de Test Suite.
- 🕒 Se implementó la gestión de incidentes con SolMan.
- 🕒 Se empezó a trabajar sobre la parte de ChaRM para la operación posterior.

Cuando ya se salió en vivo con el Deploy con la primera puesta en producción, se empezó a trabajar con la necesidad del Doble landscape para poder hacer mantenimiento y proyectos en simultáneo.

- ☒ Se implementaron monitoreos técnicos.
- ☒ Implementaron funcionalidades adicionales como:
- ☒ Job Magement.
- ☒ CCLM para la parte de código.
- ☒ DVM para la parte de gestión de datos.
- ☒ Cuando estaba totalmente operativo, con Alicorp funcionando, seguimos trabajando en mejoras y en nuevas implementaciones, por ejemplo:
- ☒ Gestión de problemas.
- ☒ Gestión de conocimientos.
- ☒ Simple IT que es una forma de gestionar tickets.
- ☒ Se implementaron nuevos monitoreos y ahora post proyectos seguimos trabajando en nuevas funcionalidades.

Slide 11 Minuto 16:46

Si recorremos el camino y sin entrar demasiado en los detalles podemos decir que el proyecto arrancó la fase de Explorer en junio 2018 y en ese momento no se contaba con SolMan.

Noviembre -diciembre se tomó la decisión que había que migrar todo el proyecto de la herramienta propuesta por el integrador a SolMan con Focused Build y con esta decisión que se tomó en este momento recurrimos al apoyo de Max Attention y de HEC y se instaló en forma rápida una instalación inicial de SolMan.

Con el apoyo de SAP se hizo la configuración y tuvimos que hacer un "catch up", recapturar el tiempo. Para esto, se trabajó en la importación masiva de los procesos, que ya estaban definidos previamente. También, con el apoyo de SAP, se pudo capturar todos los requerimientos para poder subirlos al sistema para poder continuar el Realize.

Otra de las decisiones importantes que surgió en este momento fue la decisión de ser ágil. Para ser ágil uno de los elementos más importantes fue contar con un landscape con cuatro sistemas en lugar de un landscape de tres sistemas. Se trabajó con un landcape de cuatro sistemas con preproductivo. También se armó la integración con Aris.

En este período también se tuvo que hacer la capacitación y el despliegue de todo el nuevo esquema de trabajo con la gestión de procesos, la gestión de construcción con Work Package y Work Items a todo un equipo de consultores que estaban en Perú y también remotos.

También se habilitó en definitiva Focused Build sobre el sistema de S/4HANA y para el BW y se empezaron a abrir todos los proyectos, ya en el Realize en mayo de 2019 logramos ya que todo el equipo empezara a construir Work Package y Work Items que es la parte constitutiva de Focused Build y ya estamos trabajando y así se siguieron con determinadas funcionalidades.

Otra decisión importante que se tomó en este proyecto fue revisar la infraestructura de Solman. Eeen determinado momento el crecimiento de SolMan en el uso de Solman, y en el volumen de información gestionado, el uso intensivo que le estábamos dando, nos marcó la necesidad de migrar a HANA. Este fue otro trabajo importante que hicimos en conjunto con

SAP para hacer una migración heterogénea del SolMan desde la base de datos ASE hacia el SolMan sobre HANA. Con Solman sobre HANA tuvimos un sistema muy robusto.

Ya avanzando en el proyecto, se empezó a discutir cómo iba a ser la operación posterior de la solución SAP implementada. Con la operación posterior, teniendo por delante múltiples rollouts, se planteó la necesidad de tener un doble landscape. Con un landscape de mantenimiento y un landscape de proyecto. Trabajando otra vez con el equipo de Max Attention, con servicios especializados, con Isaac **Nol** quien fue una de las personas claves en estas discusiones, definimos este esquema de doble landscape con retrofit con ChaRM con una ruta de transporte compleja.

Se implementó problemas, se implementaron monitoreos. También se implementó ya el ChaRM para el mantenimiento, teniendo en cuenta el doble landscape.

Llegamos a agosto 2020 donde se hizo la implementación del 1er Release, con más de 1000 transportes, que pasaron en conjunto a producción, a través de la funcionalidad de SolMan.

En paralelo se trabajó en lo que era automatización de testing apuntando a las actividades de pruebas de regresión.

Slide 11 Minuto 20:38

En febrero del 2021 ya estábamos con el COVID y en el 2021 se hizo la gran puesta en producción de Alicorp. Realmente fue un éxito total: se pasaron miles de transportes en forma simultánea con este concepto de Release, se refrescó el entorno de desarrollo utilizando el Test System Refresh y se extendió el uso de ChaRM para el mantenimiento.

Post proyecto, post go live de Alicorp, seguimos implementando nuevas funcionalidades de SolMan. Hicimos la actualización al SP13 y al Focused Build SP8.

Realmente el camino fue muy largo y fue un roadmap que fuimos discutiendo y trabajando codo a codo con Paul y la estructura de la gerencia de Alicorp.

Slide 12 Minuto 21:20

Simplemente este es un mapa que presenta SAP que llamamos el metro donde están las distintas funcionalidades de SolMan. Prácticamente se implementaron todas las funcionalidades disponibles de SolMan. Realmente Alicorp es un modelo en ese sentido.

Slide 13 Minuto 21:38

Este es un ejemplo de cómo manejamos la convivencia entre proyectos usando Focused Build y la gestión del mantenimiento:

- ☞ Se montó la mesa ayuda, toda la mesa de ayuda se montó para dar soporte al negocio que ya estaba operando; donde se podía capturar incidentes de distintas maneras.
- ☞ Los incidentes se podían gestionar, si había necesidad se implementaban a través de cambios que iban por ChaRM.
- ☞ Se capturaron también requerimientos de negocio dónde se manejaba la demanda.
- ☞ Se gestionaban problemas y Knowledge Article.
- ☞ Si había necesidades evolutivas se implementaban con gestión de requerimientos y esto iba a producción con el concepto de ciclos de mantenimiento.
- ☞ Con los proyectos que continuaban; se trabajaban con requerimientos en Focused Build, se trabajaban con Work Package y Work Items.

- ⓔ Se unían también con la gestión de defectos. Si había correcciones que se trabajaban, todo esto iba en los distintos Releases que fueron a producción.

Slide 14 Minuto 22:50

Queríamos compartir con ustedes algunos números. Estos números representan la complejidad y el tamaño que estuvimos manejando en este proyecto a través de SAP Solution Manage. Esta plataforma fue realmente un facilitador del proyecto.

- ⓔ El landscape de sistemas; contábamos con:
 - ▶ S/4HANA, con Fiori y con BW, con PI y con EBWM, GRC, SolMan y todos los sistemas Legacy que estaban también conectados.
 - ▶ Muchos de esos tenían doble landscape porque estaban ya preparados para tener el mantenimiento por separado con la concepción de mantenimiento y proyecto.
- ⓔ En determinado momento hubo más de 1.000 usuarios claves del negocio más usuarios de IT trabajando en simultáneo sobre la herramienta.
- ⓔ De las distintas consultoras que estaban trabajando en los distintos frentes tuvimos más de 300 consultores trabajando.
- ⓔ Todos sobre el concepto de Requerimientos, Work Package Work Items, y también los usuarios finales reportando incidentes, más de 3.000 trabajando con SolMan.
- ⓔ En lo que es la parte de procesos, como teníamos procesos para distintas líneas de negocios, para distintos países con distintas variantes, había más de:
 - ▶ 1.000 procesos nivel 4
 - ▶ 12.000 pasos de negocios declarados
 - ▶ 5.000 ejecutables transacciones que estaban indicadas.
- ⓔ Como se hizo un uso intensivo de Testing, todas las pruebas SFT (Single functional test), las pruebas funcionales unitarias, las pruebas de integración, las pruebas de aceptación y las pruebas de regresión se gestionaron dentro del SolMan, dentro del Focused Build.
 - ▶ Se hizo un uso intensivo de Test Steps.
 - ▶ Más de 52.000 Test Steps.
 - ▶ Más de 1000 planes de prueba, planes de pruebas por frente, por funcionalidad, pruebas de integración.
 - ▶ Se detectaron y se gestionaron 20 mil defectos.
 - ▶ Se generaron 5.300 correcciones de esos defectos.
- ⓔ Ahora, si vamos a los números de Focused Build propiamente, estamos hablando de.
 - ▶ 17 proyectos que se armaron en Focused Build
 - ▶ Hubo 32 Releases a producción y cada proyecto podía tener más de un Release que pasaba en el tiempo.
 - ▶ Se manejaron 4 Change Control Landscape
 - ▶ 5000 ejecutables.
 - ▶ 5.700 Work Package y 22.500 Work Items, que son números enormes.
 - ▶ Para tener idea, para la gente que trabaja en la parte técnica, 13.000 transportes pasaron a producción en el S/4HANA sólo,
 - ▶ más los transportes de BW, más los de Fiori, etc.
 - ▶ También se trabajó muy fuertemente usando la funcionalidad de Focused Build en los transportes de copias
- ⓔ Entonces por otro lado se trabajó con ITSM y con ChaRM, donde se reportaron incidentes.
 - ▶ Se manejaron 67.000 incidentes, 5.800 cambios, 2.250 cambios normales y

🕒 Se monitorean 7 sistemas desde SolMan, 394 agentes para los distintos elementos.

Paul

Slide 15 Minuto 26:13

Como han podido ver el proyecto, ha tenido una alta complejidad y para ello hemos tenido un alto uso de lo que es el SolMan y sus diversas funcionalidades.

Hemos tenido por el lado de SolMan respuestas para todo lo que vendría a ser el gobierno; control funcional, control técnico, Testing y toda la gestión de Releases.

Slide 15 Minuto 26:48

La herramienta nos ha apoyado, nos ha servido como nuestra principal plataforma de gestión, que apoyaba no sólo a los equipos técnicos sino también a los equipos funcionales

Slide 15 Minuto 27:05

La visibilidad que te da la herramienta a nivel de órdenes de transporte, uno de los puntos que quería resaltar justamente para los equipos técnicos es que; pasar de 32.000 transportes a nivel de TOC, de un 100% reducirlos a un 25%, que fueron las órdenes finales alrededor de 10 mil órdenes, fue un gran logro porque nos redujo altamente la complejidad.

Slide 15 Minuto 27:38

Entonces, siendo una herramienta tan robusta, a futuro seguimos con un roadmap de funcionalidades que venimos también trabajando para ya comenzar a ver a futuro nuevas funcionalidades que logren robustecer y complementar este camino de transformación que está llevando Alicorp.

Slide 16 Minuto 28:06

Muchas gracias a todos por la atención y de nuestro lado sería todo nos despedimos.