

El fabricante implementa una moderna plataforma mientras asegura la participación y aceptación de sus colaboradores.

VISION GENERAL DEL CLIENTE

- Utiliza prácticas medioambientalmente sostenibles para producir cada año aproximadamente 650,000 toneladas de pulpa de papel blanqueada sin cloro.
- Genera aproximadamente \$155 millones en ingresos anuales.
- Cuenta con aproximadamente 500 empleados en todas sus ubicaciones.

CÓMO OPERA EL CLIENTE

Hasta que se complete la implementación, la empresa se basa en varias aplicaciones diferentes para almacenar, gestionar e informar sobre varios aspectos de su negocio principal. Muchas de estas aplicaciones son altamente personalizadas y algunas tienen décadas de antigüedad, lo que dificulta y encarece el soporte y las actualizaciones continuas.

Otros desafíos incluyen:

- Muchos procesos manuales con un uso frecuente de Excel
- Falta de documentación de procesos y ausencia de descripciones de trabajo



BENEFICIOS ACTUALES REALIZADOS DE LA INICIATIVA DE GESTIÓN DEL CAMBIO

- El cliente ahora reconoce la importancia de centrarse en el aspecto humano del cambio.
- Aumentamos el nivel de compromiso del equipo del proyecto y del equipo central.



PAPEL DE PANORAMA

Panorama está actuando como asesor de gestión del cambio organizacional (OCM) durante la implementación. La implementación implica el despliegue de varios módulos de SAP S/4HANA, así como algunas soluciones adicionales.

Estamos implementando nuestra participación en la gestión del cambio organizacional (OCM) en varias fases para alinearnos con otras actividades de implementación. Nuestros esfuerzos de OCM se centran en las siguientes áreas:

- Evaluaciones de Preparación
- Compromiso y Liderazgo
- Capacitación
- Gestión de la Resistencia
- Retroalimentación Continua
- Reforzamiento del Cambio
- Gestión de Resultados



Rick Platz, Consultor Senior
Panorama Consulting Group

TRABAJAMOS MUY DE CERCA CON EL GERENTE DEL PROYECTO Y EL EQUIPO DE GESTIÓN DEL CAMBIO PARA CREAR UN PLAN COMPLETO DE GESTIÓN DEL CAMBIO PARA APOYAR LA IMPLEMENTACIÓN DEL ERP. ESTO IMPLICÓ INVOLUCRAR A LAS PARTES INTERESADAS AFECTADAS, ASÍ COMO A LAS PARTES INTERESADAS INFLUYENTES.



ACTIVIDADES COMPLETADAS

En este punto de la implementación, hemos completado las siguientes actividades:

- Desarrollar una estrategia, hoja de ruta y plan de gestión del cambio organizacional (OCM).
- Establecer la marca del proyecto.
- Realizar capacitación en OCM para el personal directivo clave.
- Desarrollar una red de campeones del cambio, con reuniones mensuales.
- Llevar a cabo la capacitación de campeones del cambio con un enfoque en la gestión de la resistencia.
- Realizar una evaluación de partes interesadas mediante conversaciones individuales para comprender las necesidades de las partes interesadas.
- Llevar a cabo un análisis del impacto del cambio con un fuerte enfoque en los cambios en los roles y en las responsabilidades.
- Desarrollar criterios de preparación empresarial y llevar a cabo grupos de enfoque de evaluación de preparación con un total de 50 partes interesadas.
- Designar un patrocinador de OCM del equipo directivo senior del cliente.
- Desarrollar una estrategia y plan de comunicaciones que proporcione el marco para las comunicaciones con diversos stakeholders del proyecto y miembros del equipo afectados.
- Desarrollar una estrategia de capacitación que proporcione dirección de alto nivel sobre quiénes requieren qué tipos de capacitación y cómo se desarrollará y se entregará.



RESULTADOS EN CURSO

Si bien la implementación aún está en curso, estamos asegurando un seguimiento transparente y reportando sobre los entregables de gestión del cambio al equipo de gestión del proyecto. Esto implica informes de estado semanales con una clara identificación del trabajo estimado restante para lograr los entregables.

Actualmente nos encontramos en la cuarta fase de nuestra iniciativa de gestión del cambio organizacional, con una fase restante. El inicio del ERP está programado para octubre de 2022.