

**“InfoDay Grupo de Interés Gestión de Proyectos”**

**“Experiencias en  
Centros de Excelencia”**



**ASUGMEX**

Asociación de Usuarios SAP México

**Sesión presencial**

**25 de agosto 2016**

# Agenda



## **Bienvenida, Resumen de GDI, Introducción al tema central**

Eduardo M Ortega, Director, SAP HANA Enterprise Cloud Premium Suppliers - LAC



## **CoE y "Vivieron felices por siempre"**

Maria Antonieta López, Director, SDI IT Services Development International



## **Experiencia de un Asociado**

¿Cómo optimizas el valor de un CoE?

Ramón Abella, Gerente Continental, Centro de Excelencia Mabe



## **Mesa redonda "Implicaciones de un CoE"**

Socios ASUG México

# Asociación de Usuarios de SAP en México

Es una **Asociación Civil**, **sin fines de lucro**, **independiente de SAP**, creada para proporcionar al ecosistema en la región, una plataforma de comunicación, relacionamiento, intercambio de experiencias e información sobre productos y servicios.

## Misión

- Ser una entidad que capitalice la sinergia entre sus miembros, para **influnciar** la evolución de las soluciones SAP.
- Proporcionar un **foro abierto**, amigable y profesional en donde los usuarios y los prestadores de servicios puedan interactuar, intercambiar, generar y **adquirir conocimiento**, herramientas y mejores prácticas sobre el uso de las soluciones SAP, basados en la realidad de una geografía local, pero con acceso a recursos tanto locales, como regionales y globales.

# Objetivos del Grupo de Interés de Gestión de Proyectos

- **Contribuir en la adopción y práctica** de la disciplina de Gestión de Proyectos en el ecosistema de SAP
- **Intercambiar experiencias y conocimiento** entre sus miembros y expertos en la materia
- **Apoyar a los asociados** en la instauración de modelos de Gestión de Proyectos adecuados para sus proyectos
- **Compartir los beneficios** del establecimiento de un modelo de gestión de proyecto en sus organizaciones
- **Influenciar a SAP** desde el punto de vista de Gestión de Proyectos para complementar sus soluciones y metodologías de implementación

# ¿Por qué hablar de un “Centro de Excelencia”?

- ¿Sabes qué es un **Centro de Excelencia**?
- ¿Qué **elementos** los componen?
- ¿Factores críticos de **éxito**?
- ¿Cómo interactúan los **procesos, la tecnología, la gente**?
- ¿Cómo medir la **madurez** del CoE?
- ¿Cómo establecer el **caso de negocios** y el seguimiento de los **beneficios**?
- ¿Qué sigue después de establecido el CoE?

# “Centros de Excelencia” y la Transformación Digital

- Visibilidad de la estrategia
- Unión entre el negocio y la tecnología
- Procesos punta a punta – conocimiento de la operación
- Homologación de los esfuerzos empresariales e iniciativas de transformación
- Visibilidad de áreas de mejora, puntos de integración, aprovechamiento de la tecnología
- Mejores prácticas: metodologías, procesos, contenido centralizado
- Interconexión, disponibilidad de la información, **agilidad en la realización de beneficios**

# Distintos puntos de vista

- COE y “vivieron felices por siempre” – Maria Antonieta López, SDI IT Services Development International
  - Punto de vista desde una certificación formal de SAP, niveles de madurez, desafíos – respuesta a obstáculos
- Experiencia de un Asociado – Ramón Abella, Mabe.
  - Testimonio en el establecimiento del modelo, evolución, benéficos
- Mesa Redonda
  - Foro abierto sobre experiencias, preguntas y recomendaciones de nuestros asociados,
  - **¿existe la receta secreta?**



**ASUGMEX**  
Asociación de Usuarios SAP México

## “Establecimiento de un Centro de Excelencia”

- **Maria Antonieta López**
- SDI IT Services Development International, S.A. de C.V.



# AGENDA

- Algo de Historia...
- Erase una vez un noviazgo
- Y ¿Fuimos felices por siempre??
- La realidad de los matrimonios SAP
- Como lograr el “ VIVIERON FELICES POR SIEMPRE” con Ecosistema de creación Valor Acelerado / Centro de Excelencia
- ¿Quieres saber más...?

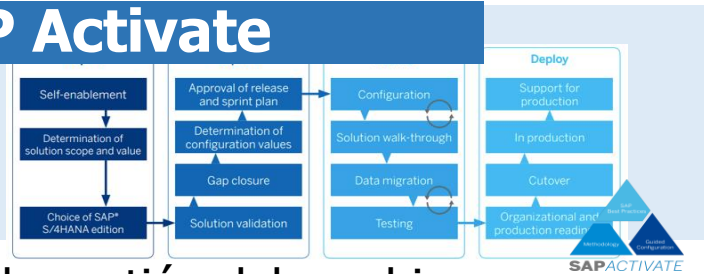
# Erase una vez un noviazgo: *Todo será perfecto...*



## La Boda con SAP

No hay nada bueno o malo,  
simplemente es la forma en la que decidimos implementarlo !!!

### *Accelerated SAP\** or SAP Activate



\*Reingeniería de procesos  
nula/limitada.

\*Limitada gestión del cambio  
organizacional

\* No hacemos mucha planeación para post-implementación

# Y... ¿Fuimos felices por siempre?

## La realidad del Cliente: El Matrimonio con SAP



**Implementación (1 – 3 años)**

**Ejecutar, mejorar, extender**

**20 años? 30 años? Infinito?**

Divorcio no es una opción

Implementamos con un único objetivo: to go-live.

Así que entonces estábamos totalmente preparado para ejecutar SAP / to run SAP

# La realidad de los matrimonios SAP

## El estado de la Base Instalada de SAP



SAP considera que tiene mas de 100.000 clientes en todo el mundo.

No tenemos datos sobre el retorno de inversión (ROI) que están obteniendo, pero estamos seguros que muy pocos llegan al máximo que podrían obtener.

Una encuesta informal de una docena de analistas y consultores

### **Implementación Próspera (20%)**

1. Dirigida o impulsada por las necesidades del Negocio. Directivos muy involucrados.
2. Centro de Excelencia (o equivalente)
3. Usuarios y consultores internos capacitados y certificados, cuentan con conocimientos profundos del negocio y de SAP, están Motivados.

### **Implementación Normal (20%)**

1. Los directivos del negocio están algo involucrados
2. Usuarios experimentados
3. Algunas mediciones

### **Implementación Resignada (40%)**

1. IT lidera, los directivos del negocio son distantes.
2. Algunas Mediciones.
3. Usuarios y consultores con dificultades

### **Implementación Inconsistente (20%)**

1. Todo es liderado y decidido por IT
2. No hay mediciones
3. Bajo nivel de entrenamiento
4. Mínimo o nulo soporte a usuarios

# Lo mismo ... ¿pero mas caro?

"Tendemos, en exceso, a personalizar el software para evitar el cambio del procesos de negocio".

**En esencia, en vez de conseguir un ferrocarril de negocio de alta velocidad, terminamos configurado SAP en la misma bicicleta negocio que ya teníamos."**



# Despilfarro...

Los líderes de negocios terminan creyendo que que la adquisición de SAP fue un despilfarro.

No teníamos manera de contradecirlos porque:

1. Hacemos las cosas igual
2. No había medidas " antes de SAP antes" y "después de SAP"

**... hasta ahora**



# Pero... ¿Cómo lo hacemos ?

Establecemos un Ecosistema de Creación Valor Acelerado / Centro de Excelencia



**ASUGMEX**  
Asociación de Usuarios SAP México

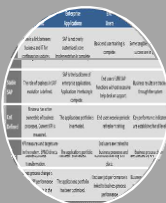
## Plan de Comunicación



**Organizamos  
"Felices por Siempre"  
Consejería  
y  
Planeación**



**Formalización  
Proyecto de  
Operación  
CoE**



**Evaluación de  
Madurez**



**Formación de  
equipos**



**Arquitectura  
Organizacional  
y lineamientos  
de trabajo  
basado en  
procesos**



**Implementar  
MINI  
Proyectos  
de Mejoras**



**Re  
Evaluación de  
Madurez**



# Pero... ¿Cómo lo hacemos ?

Establecemos un Ecosistema de creación Valor Acelerado / Centro de Excelencia



## 1.- Organizamos el " VIVIERON FELICES POR SIEMPRE"

### Consejería Matrimonial SAP





# iii¿Y si NO “VIVIMOS FELICES POR SIEMPRE” ?!!!

## \*\*\* Consejería Matrimonial SAP o Consultoría SAP \*\*\*



Issues Comunes	Efecto a Largo Plazo	Solución
No había ninguna medición confiable de los beneficios de negocio derivados de la implementación.	El liderazgo empresarial no ha visto el valor tangible de las inversiones de SAP .	Ingeniería de valor
No teníamos suficiente transferencia de Información técnica.	El personal de soporte interno del cliente SAP carece de las competencia y por ende tampoco tiene la confianza del negocio.	Asistencia en el manejo de aplicación o la externalización – Outsourcing
Después de la implementación, se dispersó el equipo de implementación y se dejó a IT para soportar la instalación.	La alineación de el Negocio con TI se pierde	SAP Centro de Excelencia

# iii¿Y si NO “VIVIMOS FELICES POR SIEMPRE” ?!!!

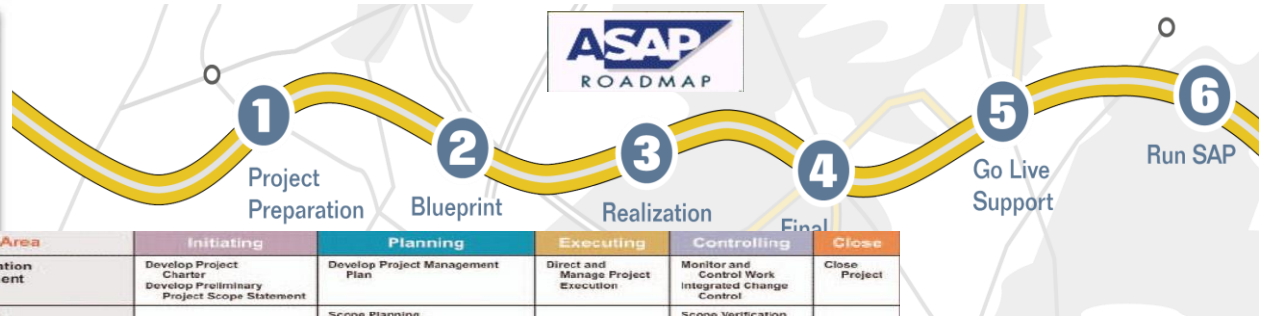
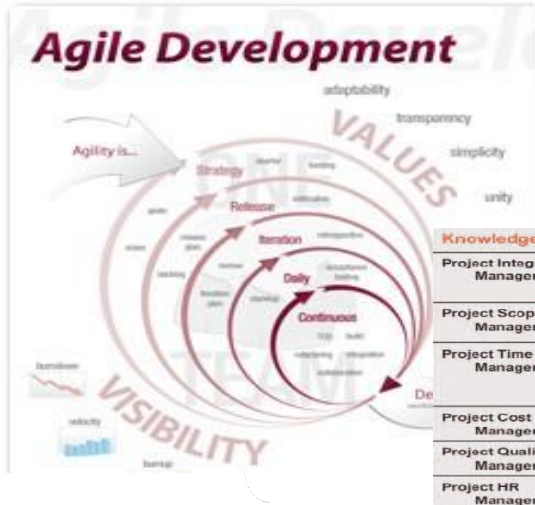
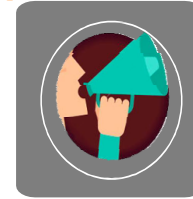
## \*\*\* Consejería Matrimonial SAP o Consultoría SAP \*\*\*

Issue Comunes	Efecto a Largo Plazo	Solución
Nos AHORRAMOS?? La formación de los usuarios finales por falta de tiempo o presupuesto, o los dos.	Los usuarios finales de SAP carecen de las competencias necesarias y por lo tanto pierden la confianza del negocio.	Capacitación a Usuarios y/o SAP Centro de Excelencia
Sobre-personalizamos el software en lugar de adoptar las mejores prácticas.	El mantenimiento del software sigue siendo un problema, el personal de la empresa no puede configurar.	SAP Centro de Excelencia
Tenemos demasiadas versiones y/o instancias que manejar y no conseguimos la integración prevista.	El mantenimiento de aplicaciones es una carga y la evolución se ve obstaculizada, Innovar es imposible.	Optimización o re- implementación con un partner que se convierta en tu aliado, te capacite y te haga autosuficiente

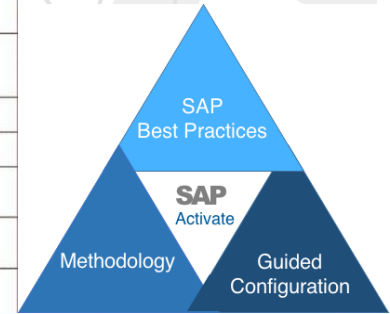
# Pero... ¿Cómo lo hacemos ?

Establecemos un Ecosistema de creación Valor Acelerado / Centro de Excelencia

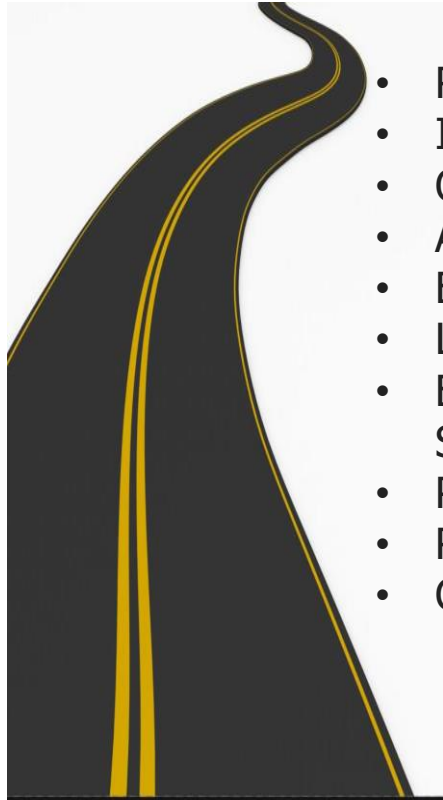
## 2.- Formalizamos el Proyecto de Operación



Knowledge Area	Initiating	Planning	Executing	Controlling	Close
Project Integration Management	Develop Project Charter Develop Preliminary Project Scope Statement	Develop Project Management Plan	Direct and Manage Project Execution	Monitor and Control Work Integrated Change Control	Close Project
Project Scope Management		Scope Planning Scope Definition Create WBS		Scope Verification Scope Control	
Project Time Management		Activity Definition Activity Sequencing Activity Resource Estimating Activity Duration Estimating Schedule Development		Schedule Control	
Project Cost Management		Cost Estimating Cost Budgeting		Cost Control	
Project Quality Management		Quality Planning	Perform Quality Assurance	Perform Quality Control	
Project HR Management		Human Resource Planning	Acquire Project Team Develop Project Team	Manage Project Team	
Project Communications Management		Communications Planning	Information Distribution	Performance Reporting Manage Stakeholders	
Project Risk Management		Risk Management Planning Risk Identification Qualitative Risk Analysis Quantitative Risk Analysis		Risk Monitoring and Control	

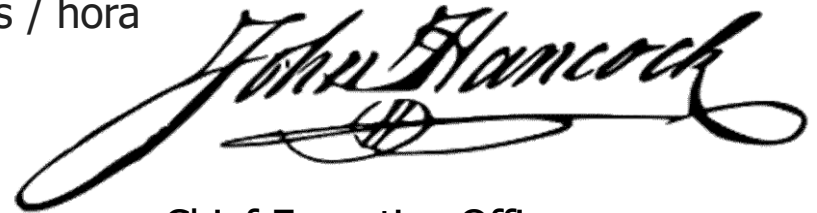


# Project Charter – Project Management Plan



- Resumen Ejecutivo del Proyecto
- Información general del proyecto
- Objetivos del proyecto
- Alcance del proyecto
- Entregables del proyecto
- Las organizaciones impactadas
- Estimación de Recursos / Costos / hora
- Supuestos del Proyecto
- Planes del Proyecto
- Riesgos del proyecto
- Cronograma

Proporciona la autoridad, el plan y el presupuesto para que esto ocurra y para que dure.



Chief Executive Officer

# Pero... ¿Cómo lo hacemos ?

Establecemos un Ecosistema de creación Valor Acelerado / Centro de Excelencia

## 3.- Medimos Madurez



Debemos asegurarnos de medir el rendimiento de la empresa en relación con los estándares el proceso de negocio/industria de que se trate.

# Las Cuatro dimensiones de la Excelencia



## **Negocio / IT Dinámico**

El objetivo es mejores resultados de negocio; Por lo tanto, un efectivo ecosistema de mejoras acelerado debe ser dirigido por personal de negocios de la empresa.

## **Aplicaciones de la Empresa**

El estado de las aplicaciones (software, funcionalidad , fiabilidad e interoperabilidad tendrá un impacto en la capacidad de los funcionarios para: a) cumplir con procesos de negocio y b ) mejorar los procesos de negocio.

## **Manejo del Valor**

Las actividades son predecibles y se basan en resultados de negocio medibles contra los niveles de indicadores de rendimiento clave. KPIs

## **Estado de los Usuarios Finales**

Estas son las personas que llevaran a acabo los procesos de negocio en las aplicaciones empresariales entregadas por IT.

# Modelo de Madurez de las Empresas

Level	Business/ IT Dynamic	Enterprise Applications	End Users	Value Management
1 Core Enterprise Implementation	There is a link between business and IT for configuration updates.	SAP is not overly customized; core implementation is complete	Basic end user training is complete.	Some tangible measures of success are in place
2 Stable Enterprise Applications	The role of business in SAP evolution is defined.	SAP is the backbone of enterprise applications. Applications interfacing is complete.	End users fulfill SAP functions without excessive help desk or support.	Business results are tracked through the system
3 Excellence Defined	Business has active ownership of business processes. Current KPI is measured.	The applications portfolio is inventoried.	End users receive periodic refresher training	Key performance indicators are established for all levels
4 Excellence Managed	KPI measures and targets are in the system. EPMO directs business process transformation.	The applications portfolio has been rationalized.	End users are trained to business processes and continuous training is in place.	Business process changes are directed by KPI results
5 Excellence Evolving	Business process change is guided by KPI results; process is in the hands of business.	The applications portfolio has been optimized.	End user job performance is linked to business process performance	Business process changes are guided by effective business intelligence

**Acento en las aplicaciones, la gestión del cambio organizacional, y la estabilización**

# Proceso de Evaluación de la Madurez

## Modelo de Madurez

Level	Business/ IT Dynamic	Enterprise Applications	End Users	Value Management
1 Core Enterprise Implementation	There is a link between business and IT for configuration updates.	SAP is not overly customized; core implementation is complete	Basic end user training is complete.	Some tangible measures of success are in place
2 Stable Enterprise Applications	The role of business in SAP evolution is defined.	SAP is the backbone of enterprise applications. Applications interfacing is complete.	End users fulfill SAP functions without excessive help desk or support.	Business results are tracked through the system
3 Excellence Defined	Business has active ownership of business processes. Current KPI is measured.	The applications portfolio is inventoried.	End users receive periodic refresher training	Key performance indicators are established for all levels
4 Excellence Managed	KPI measures and targets are in the system. EPMO directs business process transformation.	The applications portfolio has been rationalized.	End users are trained to business processes and continuous training is in place.	Business process changes are directed by KPI results
5 Excellence Evolving	Business process change is guided by KPI results; process is in the hands of business.	The applications portfolio has been optimized.	End user job performance is linked to business process performance	Business process changes are guided by effective business intelligence

Informa a la Encuesta

## Web-Based Encuesta de Cliente

**3. Planning**

Response Scale

10-Total & complete agreement  
9-Strong Agreement  
8-Strong Agreement  
7-Neutral in Agreement  
6-Slight Agreement  
5-Neither Agree nor Disagree  
4-Disagree  
3-Strongly Disagree  
2-Completely Disagree  
1-Complete & Confirmed Disagreement

**1. Ownership of end user competency is established within the organization.**

An individual or organization entity is assigned ownership and responsibility for achieving and maintaining SAP end user competency.

10  9  8  7  6  5  4  3  2  1

**2. Senior leadership views SAP competency as a business issue.**

If SAP is viewed entirely as information technology, the business importance of competency may be given short-shrift.

10  9  8  7  6  5  4  3  2  1

### Enterprise Maturity

3 Center of Excellence Defined			Overall Result		
Statement	Category	Import Weight			Issue
1 We have assigned & responsible business process owners	2	18%	Business ownership of BP is unsatisfactory	Yes	
2 End users receive periodic refresher training	1	12%	End user refresher training is fair	No	
3 We have a defined sourcing strategy	4	12%	Our sourcing strategy is good	Yes	
4 We have inventoried our applications portfolio	4	10%	Apps portfolio inventory is complete	Yes	
5 CoE organization is defined and staffed	2	18%	Higher prioritization should be addressed	Yes	
6 Sr. mgmt sees a CoE as the means to improve results	3	16%	Leverage of the CoE by Sr. Mgmt is excellent	Yes	
7 We have targeted measurable KPI improvement.	3	10%	Improved KPI targeting is recommended	No	
8 Data issues are manageable and do not inhibit progress	4	4%	Some data issues need to be addressed	No	
9					
10					
<b>Category Result</b>		<b>100%</b>	<b>Overall Diagnostic</b>		
<b>Category</b>	<b>Diagnostic</b>		<b>Result</b>	<b>6.79</b>	
1 End Users	Nearly mature in this category		<b>Level Attainment</b>	<b>Shortfall</b>	
2 Bus/IT Dynamic	Energetically address shortfalls		<b>Margin</b>	<b>-1.21</b>	
3 Value Mgt	Nearly mature in this category				
4 Applications	Good SAP maturity for this element				



# 38 Declaraciones de Mejores Prácticas

Statement		Description	Score
1	SAP base is the backbone of our enterprise applications	Even a partial SAP suite including financials, order processing, and materials management would suffice. If legacy software is the backbone of your enterprise applications, subsequent steps in building a CoE will be compromised because software configuration, rather than programming, is a key element.	7
2	Our end users are generally competent	In a post-training mode, the end users are capable of fulfilling their SAP functions without overwhelming levels of help desk assistance.	6
3	We have sufficient business & IT resource to maintain stability	If you are in a fire-fighting mode for whatever reason, this score would be low. If, however, your IT operations around SAP are generally routine, you should score this as a seven or better. Note that firms in their first year of SAP operations tend to score low in this regard as the notion of "sufficient IT resource" is still in question.	8

## Escalas para evaluar el nivel de Madurez

Response Scale			
1	Complete and confident disagreement	6	Slightly agree
2	Completely disagree	7	Somewhat in agreement
3	Strongly disagree	8	Strong agreement
4	Disagree	9	Total agreement
5	Neither agree nor disagree	10	Total and confident agreement

# Peso de cada Calificación Madurez Empresas

Ejemplo : Evaluación del Nivel 2 , Aplicaciones estables

Stable Applications		Import Weight	Overall Result	
Statement			Result	Issue
1	SAP base is the backbone of our enterprise applications.	12%	SAP is generally the base bone.	No
2	Our end users are functional.	17%	End users need more SAP competence.	Yes
3	We have sufficient IT resource to maintain stability.	15%	IT resource needs attention.	Yes
4	SAP operations are reliable.	15%	SAP operations are satisfactory.	No
5	Business managers understand their SAP role/responsibility.	10%	Management role requires attention.	Yes
6	We do not foresee a major upgrade in less than 10 months.	10%	Stability will not be affected by a major upgrade.	No
7	We have measures of our current business KPIs.	9%	Current KPI measurement is excellent.	No
8	Enterprise applications are generally interfaced.	12%	Interfaces are generally sufficient.	No
		100%		
Category Result		Overall Diagnostic		
Category	Diagnostic	Result	6.92	
End Users	Energetically address shortfalls	Level Attainment	Shortfall	
Business/IT Alignment	Energetically address shortfalls	Margin	-1.08	
Value Management Applications	Strong SAP maturity element Nearly mature in this category	Advise more effort to fully stabilize		

# Resultados de las Evaluaciones

7.5 + 7.0 to 7.49 <b>Ejemplo:</b>	Maturity is achieved Maturity is imminent	6.0 to 6.9 < 6.0	Déficit Déficit Crítico
	Negocio / IT Dinámicos	5.8	
	Estado de las Aplicaciones	7.5	
	Medición de Valor	5.3	
	Estado de los Usuarios Finales	6.3	

**Las aplicaciones están trabajando!**

**Rate ~ Importancia del medidor ~ Peso de la mejor Practica = Resultado**

# Pero... ¿Cómo lo hacemos ?

Establecemos un Ecosistema de Creación Valor Acelerado / Centro de Excelencia

## 4.-Formamos equipos



Icons from The Noun Project ©

## Capacitamos técnica y funcionalmente



# Formamos Equipos

Directivos del Negocio / Dueños de Procesos

Mejoras de Procesos de Negocio

Monitoreando  
Mentoring  
Escuchando

Super  
Usuario

Reportando  
Redefiniendo  
Escuchando

Suporte entre pares

Usuario

Usuario

Usuario

Funciones de Procesos de Negocio

Soporte funcional

Soporte Técnico

Administración del Cambio Organizacional

Entrenamiento  
Continuo

# Pero... ¿Cómo lo hacemos ?

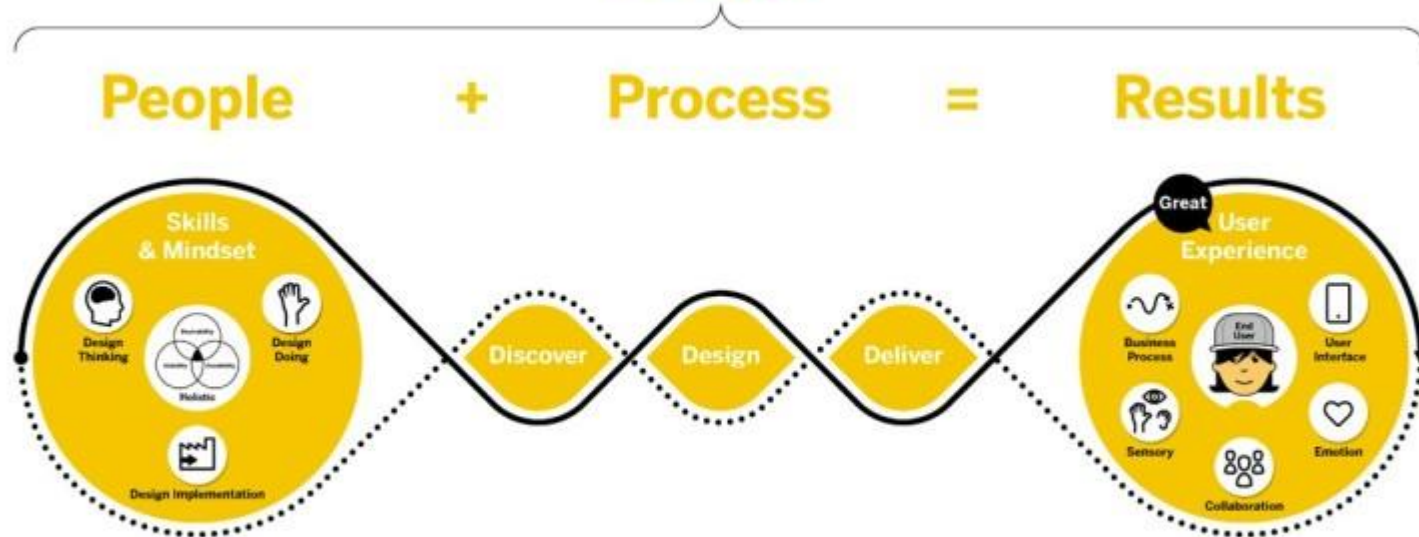
Establecemos un Ecosistema de Creación Valor Acelerado / Centro de Excelencia



**ASUGMEX**  
Asociación de Usuarios SAP México

## Educamos para Innovar

## Design



## Educamos para Innovar



© 2015 SAP SE. All rights reserved.

<https://experience.sap.com/designservices/>

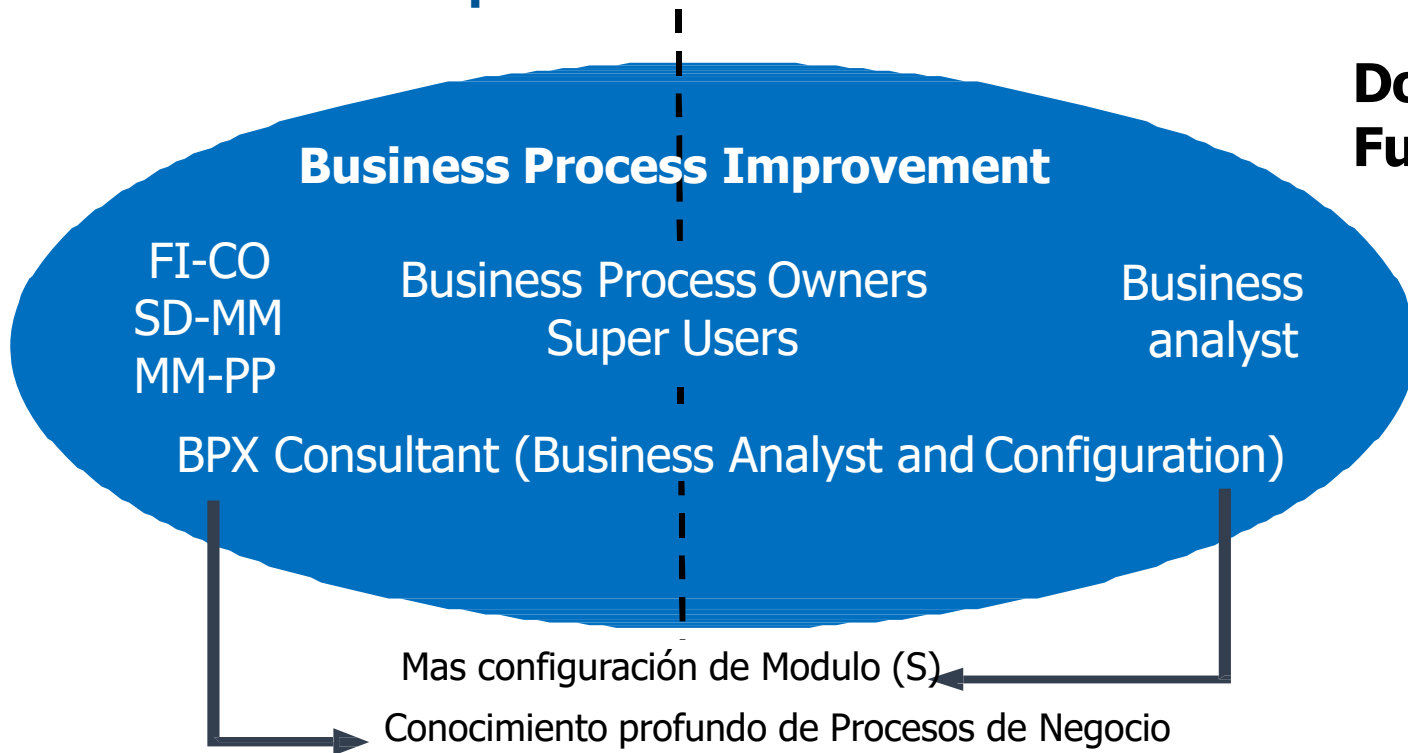
# Capacitamos

## Refrescar tus recursos de "Separación Silábica" a "BPX"



**Dominio Técnico**

**Dominio Funcional**



Mas configuración de Modulo (S)  
Conocimiento profundo de Procesos de Negocio

System Developer Network (SDN)

Business Process Expertise (BPX)

# Pero... ¿Cómo lo hacemos ?

Establecemos un Ecosistema de Creación Valor Acelerado / Centro de Excelencia



Compartir conocimiento y experiencias.





# Pero... ¿Cómo lo hacemos ?

Establecemos un Ecosistema de Creación Valor Acelerado / Centro de Excelencia



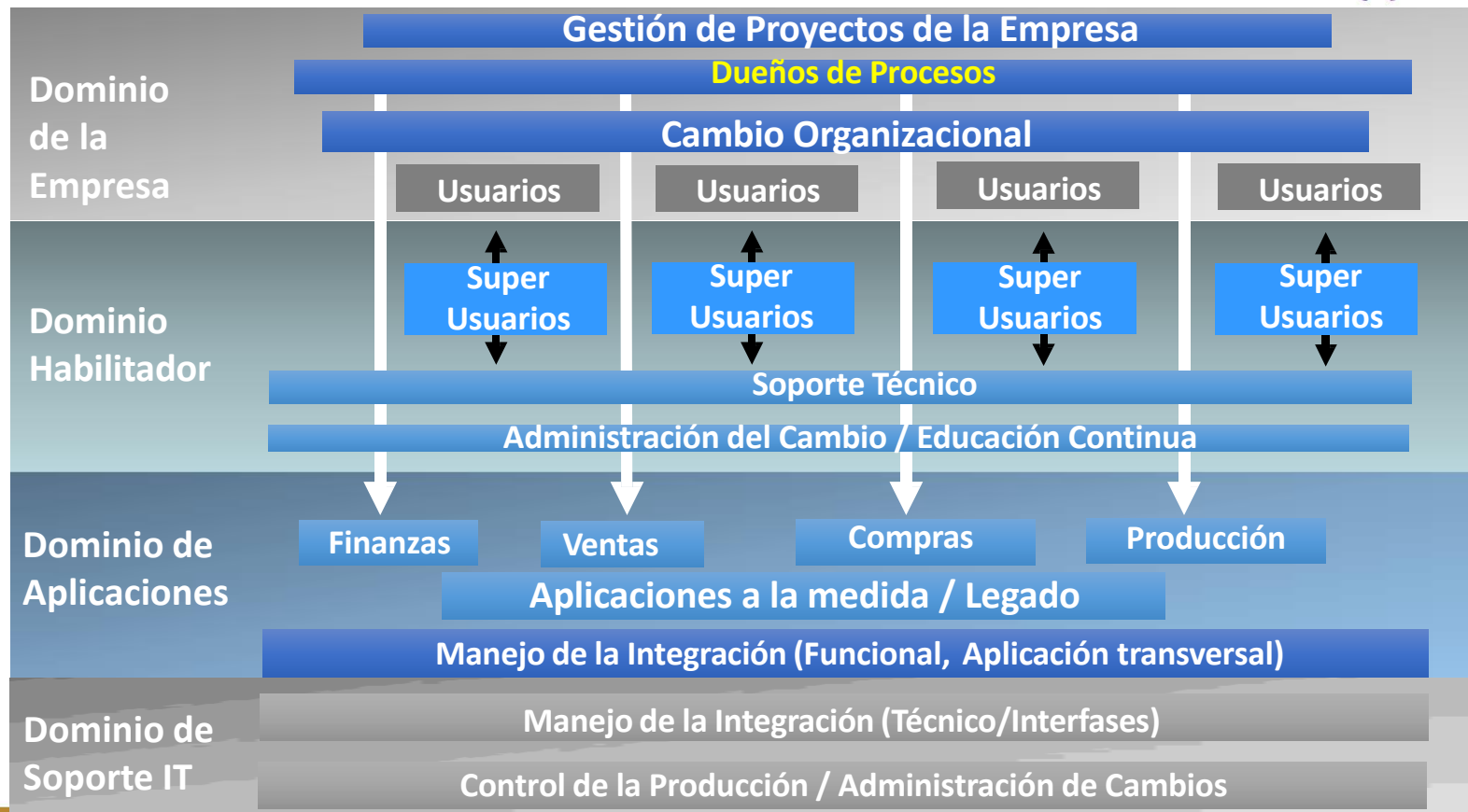
ASUGMEX  
Asociación de Usuarios SAP México

## 5.- Establecemos una nueva infraestructura inter-departamental y lineamientos de trabajo basados en procesos

- Establecemos una nueva infraestructura inter-departamental CoE.
- Priorizamos los procesos.
- Ownership de procesos
- Rediseñamos los procesos en sesiones interdisciplinarias



# Establecer la Estructura Organizacional



# Algunos Procesos que deben cumplirse

## **Dominio de Proyecto de la Empresa**

Financiamiento / Aprobación inversiones estratégicas.

Resultados empresariales / KPI de seguimiento .

Mejora de Procesos de Negocio. Analítica / Inteligencia de Negocio

## **Dominio Habilitador**

Cambio Organizacional.

Manejo de la capacitación continua – Super-Usuarios Soportan el Help Desk

## **Dominio de aplicaciones.**

Aplicaciones estándar.

Mantenimiento de Procesos de Negocio.

Habilidades de mejora / Educación. Actualizaciones.

## **Dominio de TI.**

Pruebas de integración.

Pruebas de estrés.

Depuración / resolución de problemas.

# Los procesos de negocio comúnmente habilitados por la tecnología



Cortesía Juan-Carlos Falla

# Para cada proceso, establece un RACI

Identifica los pasos del proceso, las funciones y puntos de responsabilidad  
= esboza las poblaciones y las relaciones de trabajo de los dominios empresariales y de habilitación

RACI		Business Process Continuous Improvement										R Responsible	I Informed
												A Accountable	S Support
												C Consulted	
		CoE Office	Business Process Owner	Business Process Expert	Business Stakehold	Super User	Application Portfolio Manager	Organiz Change Management	Training	Help Desk	IT Production		
1	Monitor KPI Results	CIA	RA	C	CI	C	S						
2	Identify business process improvement		RA	C	CI		C	C					
3	Justify business process improvement	C	RA	C	A	SI	I						
4	Design new business process		RA	R	C	C	C	C					
													See KPI tracking
													Business Process

Proporciona a cada miembro de un centro de excelencia de un sólido conocimiento de su posición, autoridades y relaciones

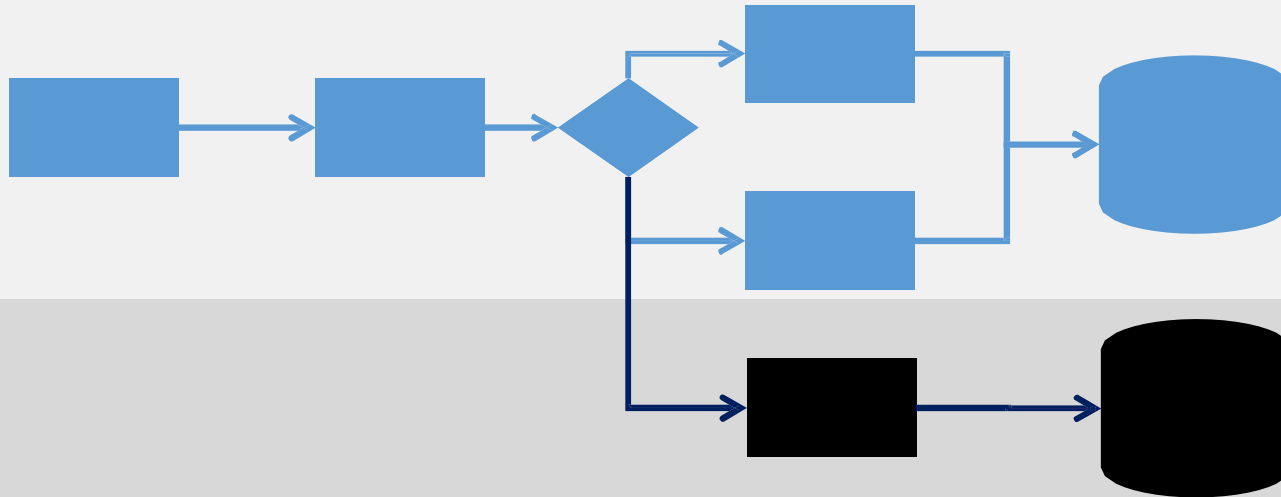
- **R "responsable"** y es la última parte responsable de las medidas de mejora. una persona puede estar a cargo y toma decisiones.
- **A "participante"**, lo que significa que la parte designada participa de la realización de las mejoras y comparte su éxito o fracaso. Más de una persona puede estar a cargo.
- **C "Consultado"**, Esta parte es requerida para participar en la realización de algunas mejoras, pero no tiene la autoridad para rechazar ese paso.
- **I "Informado"**, La parte informada no tiene un papel activo en la realización de mejoras, pero tiene que ser consciente de su contenido y su finalización.

# Gobierno de Procesos de Negocio

Para Cada Proceso de Negocio:



1. Establecer la propiedad en los principales procesos genéricos (OTC, PTP, Mortgage Processing, AR, AP, etc.)
2. Establecer la gobernabilidad de las variantes del proceso de Negocio.



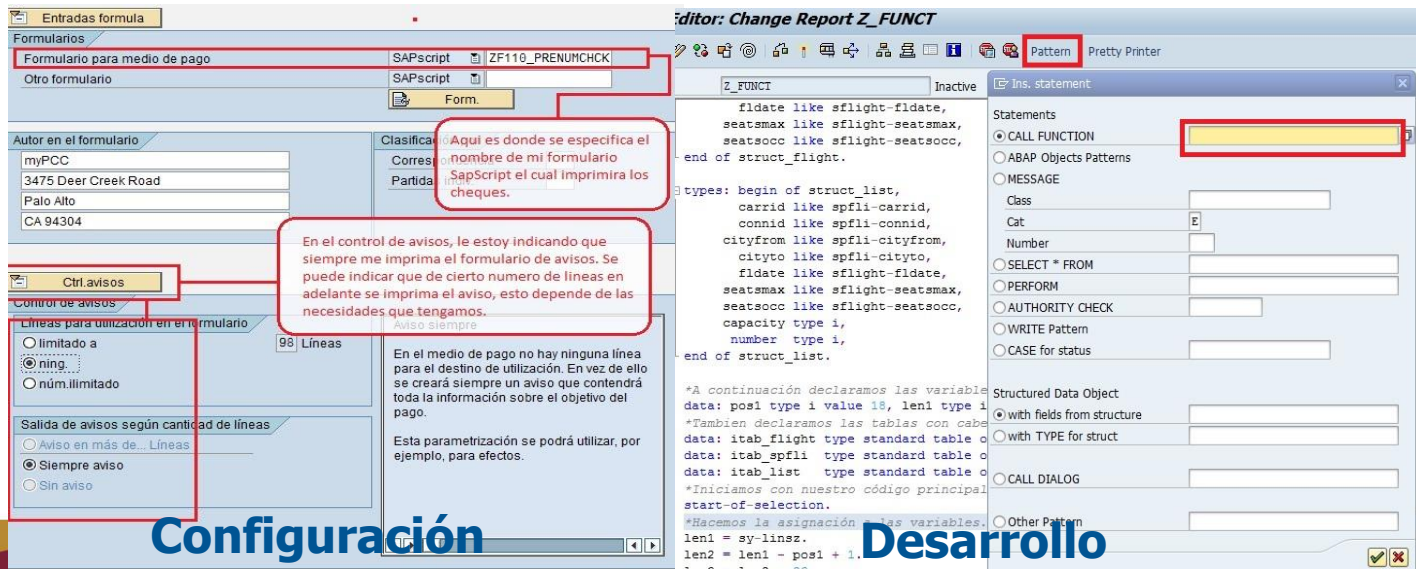
# Pero... ¿Cómo lo hacemos ?

Establecemos un Ecosistema de creación Valor Acelerado / Centro de Excelencia

## 6.- Implementamos las Mejoras a los procesos en MINI Proyectos



**NOTA: No olvidar las PRUEBAS DE REGRESIÓN asegurar el NO IMPACTO**



**Entradas formula**

Formularios

Formulario para medio de pago SAPscript ZF110\_PRENUMCHCK

Otro formulario SAPscript

Autor en el formulario

myPCC

3475 Deer Creek Road

Palo Alto

CA 94304

Clasificación

Correspondencia

Partida

Aquí es donde se especifica el nombre de mi formulario SAPscript el cual imprimirá los cheques.

En el control de avisos, le estoy indicando que siempre me imprima el formulario de avisos. Se puede indicar que de cierto numero de líneas en adelante se imprima el aviso, esto depende de las necesidades que tengamos.

Ctrl.avisos

Control de avisos

Líneas para utilización en el formulario

98 | Líneas

limitado a

ning.

núm. ilimitado

Salida de avisos según cantidad de líneas

Aviso en más de... Líneas

Siempre aviso

Sin aviso

En el medio de pago no hay ninguna línea para el destino de utilización. En vez de ello se creará siempre un aviso que contendrá toda la información sobre el objetivo del pago.

Esta parametrización se podrá utilizar, por ejemplo, para efectos.

**Editor: Change Report Z\_FUNCT**

z\_FUNCT Inactive

Pattern Pretty Printer

Statements

CALL FUNCTION

ABAP Objects Patterns

MESSAGE

Class

Cat

Number

SELECT \* FROM

PERFORM

AUTHORITY CHECK

WRITE Pattern

CASE for status

Structured Data Object

with fields from structure

with TYPE for struct

CALL DIALOG

Other Pattern

```
fldate like sflight-fldate,
seatsmax like sflight-seatsmax,
seatsocc like sflight-seatsocc,
end of struct_flight.

*types: begin of struct list,
  carrid like spfli-carrid,
  connid like spfli-connid,
  cityfrom like spfli-cityfrom,
  cityto like spfli-cityto,
  fldate like sflight-fldate,
  seatsmax like sflight-seatsmax,
  seatsocc like sflight-seatsocc,
  capacity type i,
  number type i,
end of struct_list.

*A continuación declaramos las variables
data: pos1 type i value 18, len1 type i
*También declaramos las tablas con cabecera
data: itab_flight type standard table of
data: itab_spfli type standard table of
data: itab_list type standard table of
*Iniciamos con nuestro código principal
start-of-selection.
*Hacemos la asignación de las variables.
len1 = sy-linsz.
len2 = len1 - pos1 + 1.
len3 = len2 - 23
```

**Configuración**

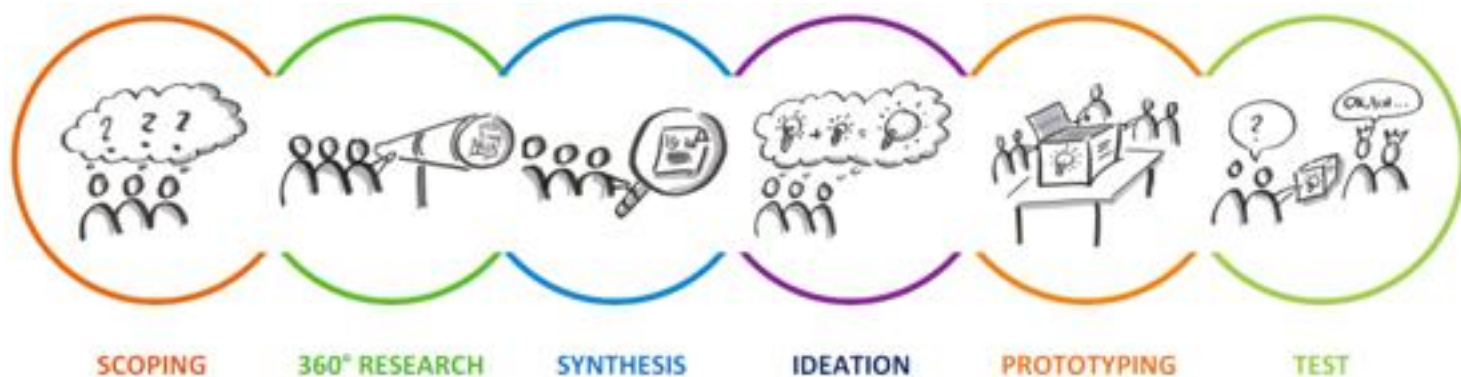
**Desarrollo**



# Pero... ¿Cómo lo hacemos ?

Establecemos un Ecosistema de creación Valor Acelerado / Centro de Excelencia

## CoE Fabrica de Mejoras



# Pero... ¿Cómo lo hacemos ?

Establecemos un Ecosistema de creación Valor Acelerado / Centro de Excelencia



## 7.- Medimos otra vez

llamamos a SAP / Entidad Certificadora  
te auditan y sí todo sale bien ...

## 7.- Nos Certificamos

Modelo de Madurez

Level	Business / IT Dynamic	Enterprise Applications	End Users	Value Management
Core Enterprise Implementation	There is a link between business and IT for configuration updates.	SAP is not overly customized, core implementation is complete.	Basic end user training is complete.	Some tangible measures are in place.
Enterprise Applications	The role of business in SAP evolution is defined.	SAP is the backbone of enterprise applications. Applications interfacing is complete.	End users fulfil SAP functions without excessive help desk or support.	Business results are tracked through the system.
Enterprise Method	Business has active ownership of business processes. Current KPI is measured.	The applications portfolio is prioritized.	End users receive periodic refresh training.	Key performance indicators are established for all levels.
Enterprise Method	KPI measures and targets are in the system. EPMO directs business process transformation.	The applications portfolio has been rationalized.	End users are trained to business processes and continuous training is in place.	Business process changes are directed by KPI results.
Enterprise Method	Business process change is guided by KPI results, process is in the hands of business.	The applications portfolio has been optimized.	End user job performance is linked to business process performance.	Business process changes are guided by effective business intelligence.

Informa a la Encuesta

Web-Based encuesta de cliente

**1. Processes**

Business Unit:

Business Area:

Country:

Plant:

Business Process:

Business Process ID:

Business Process Description:

Business Process Start Date:

Business Process End Date:

Business Process Owner:

Business Process Manager:

Business Process Sponsor:

Business Process Approval:

Business Process Approval Date:

Business Process Approval Status:

Business Process Approval Reason:

Business Process Approval Comments:

Business Process Approval Date:

Business Process Approval Status:

Business Process Approval Reason:

Business Process Approval Comments:

Business Process Approval Date:

Business Process Approval Status:

Business Process Approval Reason:

Business Process Approval Comments:

Enterprise Maturity

Measurement	Category	Target	Result
The roles assigned & responsible business process owners	1	100%	100%
End user training portfolio refresh training	2	100%	100%
We have a defined sourcing strategy	3	100%	100%
We have established our applications portfolio	4	100%	100%
Cost organization is defined and staffed	5	100%	100%
We signed process CoE as the means to improve results	6	100%	100%
We have targeted measurable KPI implemented	7	100%	100%
Data access is manageable and not unutilized programs	8	100%	100%

Category: 100%

Result: 8.75

Level Assessment: Silver

Score: 8.75



# Plan de Comunicaciones



Entidad	Materia	Contenido	Modo	Frecuencia	Destinatarios	Retroalimentación Req'ts
BP Dueño	KPI Statement	KPI Detalles	Dashboard	Semanal	Analistas	Conocimiento Rec't

# Factores críticos de éxito\*



**Patrocinio ejecutivo**



**Leer y entender claramente las instrucciones**



**Identificar y nombrar los Gestores de Calidad adecuados**



**Definición de KPI's  
Quality Gates**



**Asignar tareas claramente a todos los miembros del equipo**



**Traducción simultánea**



**Documentar todos los puntos de la auditoría con evidencias**

## El Centro de Excelencia

### ¿Qué es?

1. Una red inter-divisional de Mejora de Procesos de Negocio
2. Impacta la estructura organizacional
3. Mide la mejora continua del negocio utilizando scorecards
4. Un modelo que permite la adopción de mejores prácticas
5. Un mapa de implantación a largo plazo

### ¿Qué no es?

1. Un Modelo de Soporte a Aplicaciones
2. No es parte de un Share Services Project
3. No es otro Proyecto de IT

***No es el fin del viaje!!***

***Será el habilitador para la Mejora continua de procesos de negocio***

# Y al final..

## Sí se puede VIVIR FELICES POR SIEMPRE...



### Define la Arquitectura Futura (4 AÑOS)

- Redefine la Arquitectura Organización y prioriza los siguientes procesos a Mejorar & RACIs.

### Estrategia de Personal Outsourcing/Internos

- Identifica los GAPS en los skills y haz una mezcla inteligente de personal.

### Crear una Cultura de Innovación

- Planeación de la transferencia de Conocimiento

**Un Ecosistema de  
creación Valor  
Acelerado**



And they lived happily  
ever after -  
As in like 'forever'!

**Y vivimos felices por siempre  
y para siempre**

**Una segunda Luna de Miel**



**mabe**

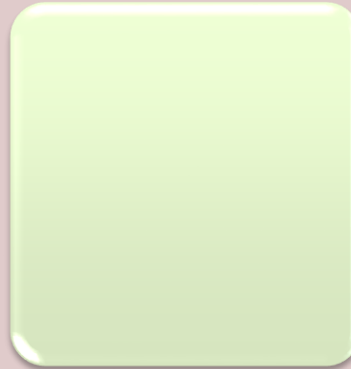
**MABE WAY-CoE**  
**CAMBIO DE MODELO DE**  
**NEGOCIO**



## Situación de la Industria



Existen mayores expectativas de los clientes



Cambios en el mercado de los electrodomésticos



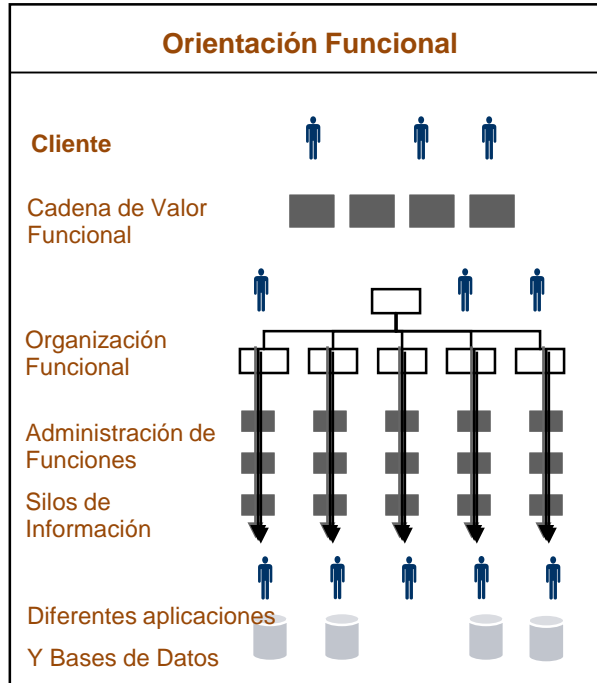
Precios y disponibilidad de materias primas



Globalización



## Situación Real



## Situación Deseada





## SITUACION ACTUAL

### ORGANIZACION

- Cultura Organizacional
- Organización por funciones
- Mediciones específicas estandarizadas
- Dueños de procesos
- Prácticas locales

### PROCESOS

- Diseño local – trajes a la medida
- Enfoque a funciones
- KPI's por funciones
- Procesos fragmentados - administración de excepciones
- Modelo independiente de procesos

### APLICACIONES

- Varias plataformas tecnológicas
- Desestandarización de datos
- Modelo independiente de datos

## QUE BUSCA MABE WAY

### ORGANIZACION

- Cultura Organizacional Integral
- Cross- Funcional por proceso
- Líderes y gestores de procesos
- Administración del cambio
- Compartir prácticas y conocimientos

### PROCESOS

- Enfoque al cliente.
- Diseño continental - Ejecución local
- Diseño procesos end to end
- Mediciones comunes y estándares por proceso
- Procesos autoregulables y con disciplina de ejecución
- Modelo de governance de procesos

### APLICACIONES

- Una sola plataforma tecnológica
- Estandarización de datos
- Modelo de governance corporativo de información

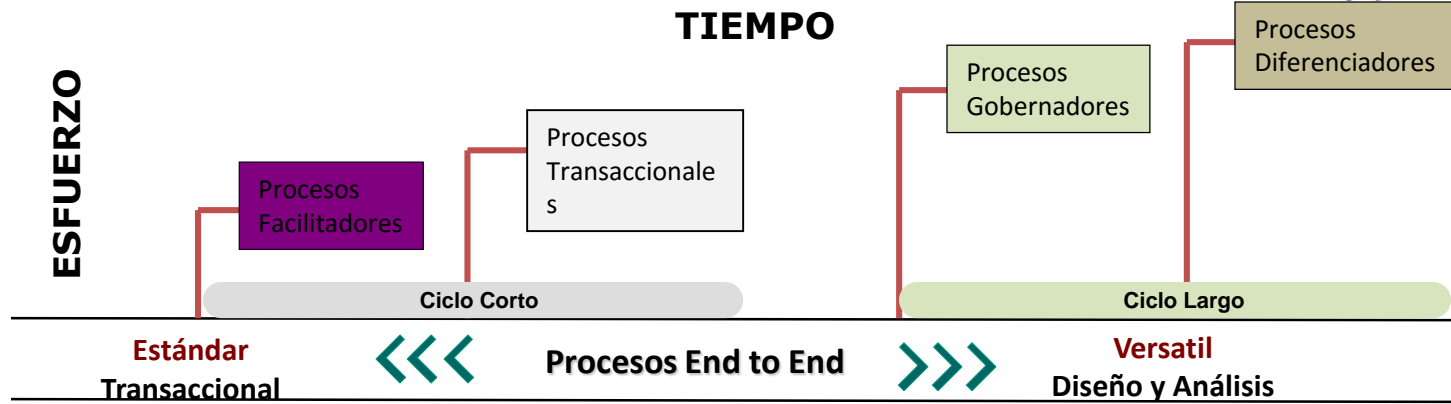
•Velocidad de reacción al mercado →  
•Inteligencia de negocio flexibles y rápidos

### Objetivo:

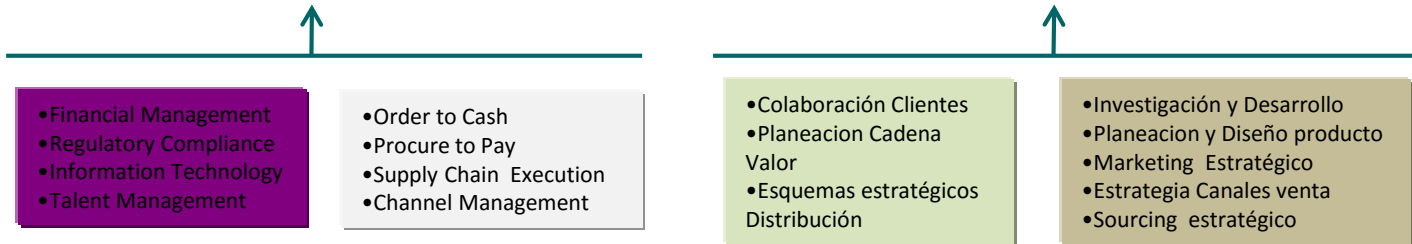
Construir un modelo de negocios global, con procesos estandarizados eficientes (lean) alineando la estructura y la herramienta tecnológica.

- Cuatro grandes aristas.....
  - **Procesos de valor agregado cadena de valor (Proveedor / Cliente)**
  - Procesos facilitadores (Finanzas / RRHH)
  - **Tecnología de Información ERP**
  - Administración del cambio (Cultura, Gente, Estructura)
- No es un proyecto de TI, es una iniciativa de negocio liderada por los dueños de los procesos.

- Estrategia enfocada a clientes (Visión Mabe)
- Procesos estandarizados (lean)
  - Practicas de Clase Mundial
  - No trajes a la medida “ No adecuaciones”
- Metodología
  - Best Line transaccional operación.
  - Alto enfoque al diseño “Mabe Way”
- Herramienta avanzada de tecnología
  - SAP
- Change Management



IDM



## Procesos

**Diseño Template** 36 módulos SAP  
Canadá, Brasil y México ERP, APO, CRM, SRM, BI  
10 Procesos Core + 600 roles  
20 Satélites 39 BBP's

## Change Management

**Capacitación**  
+3200 usuarios  
+70000 hrs hombre  
+680 proveedores  
+190 Materiales de capacitación  
+1050 Guías de Usuario

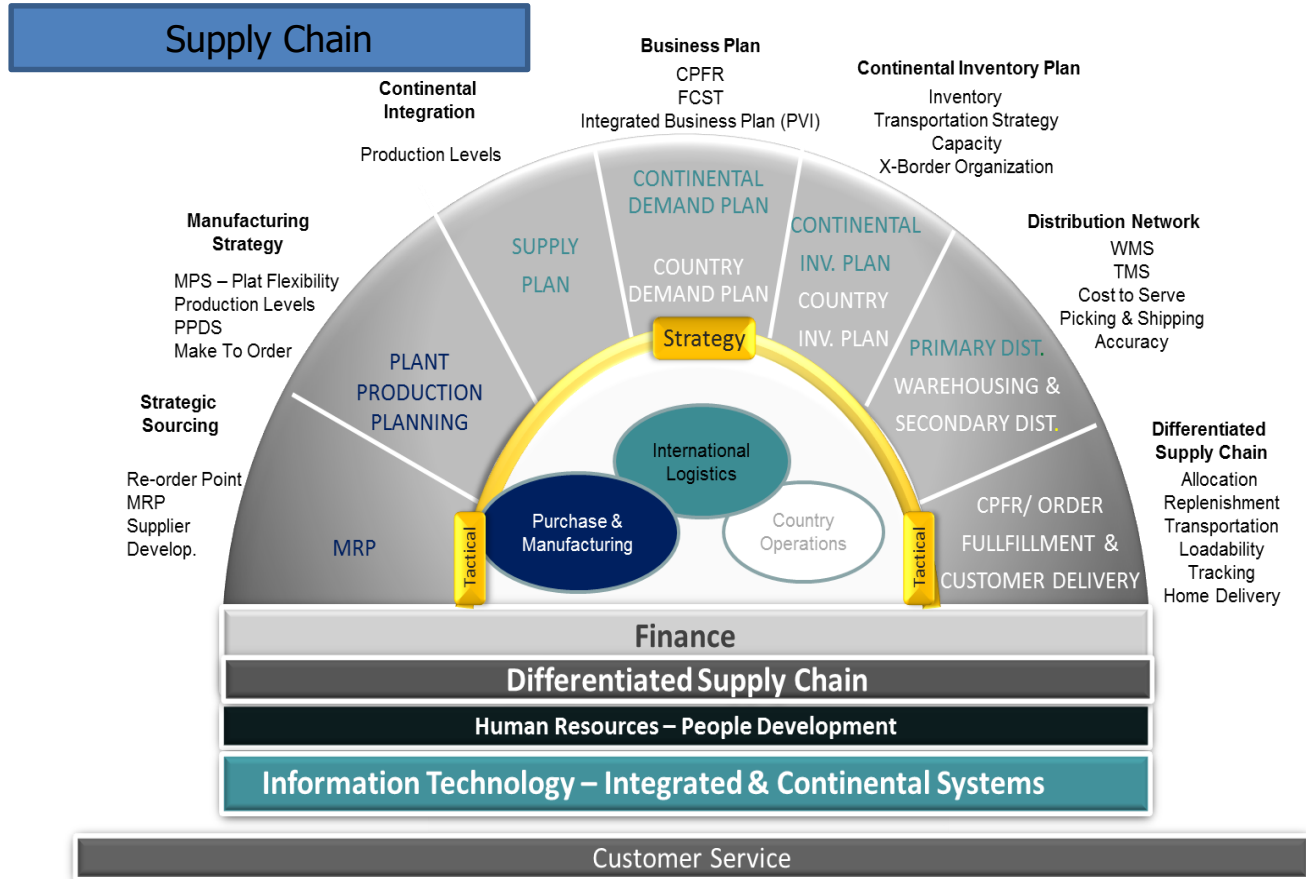
## Datos

**Depuración/Carga datos:**  
9+1 Ciclos  
3,490,098 Registros

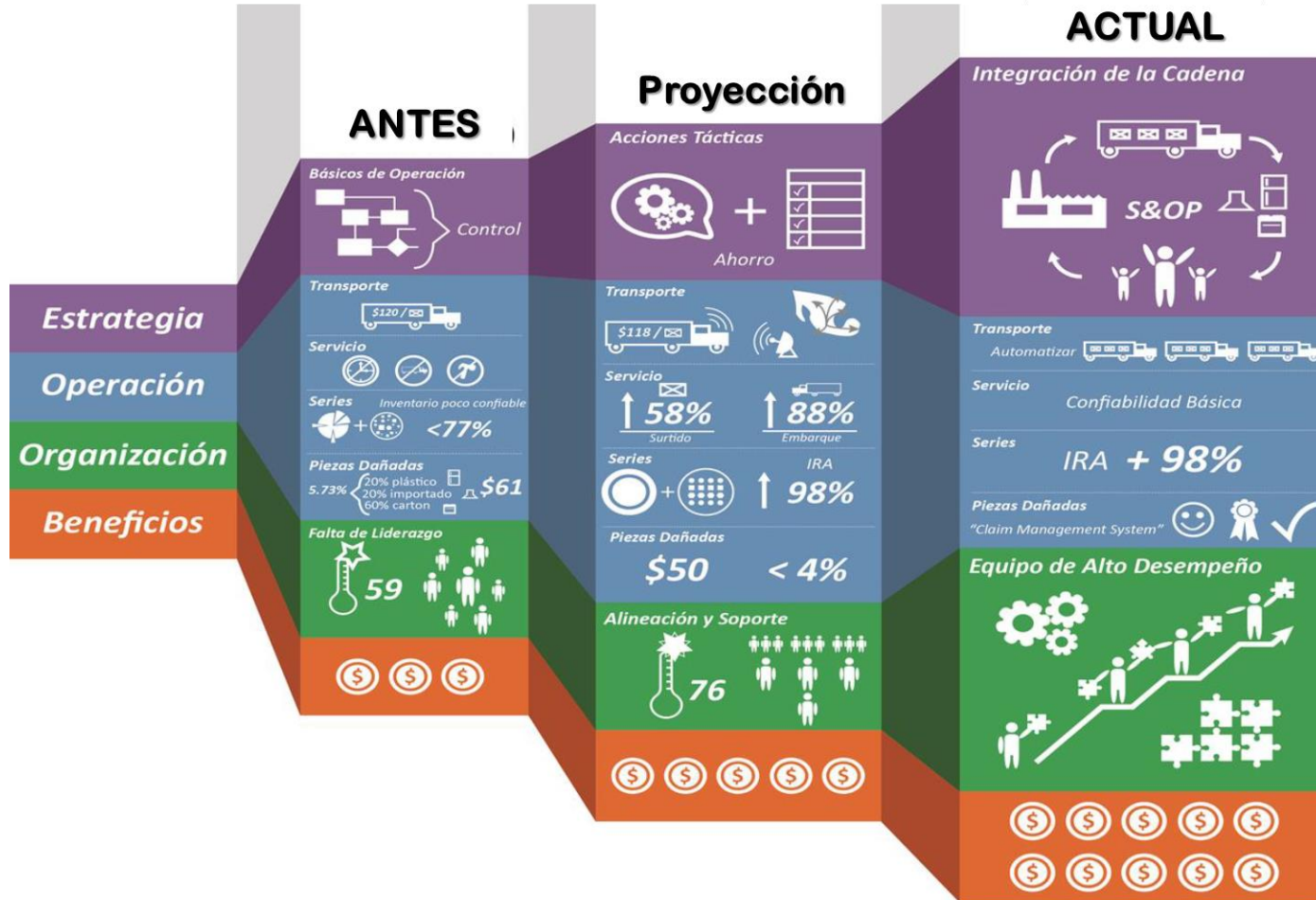
## Herramienta Tecnológica

Configuración  
+1200 transacciones  
Configuración

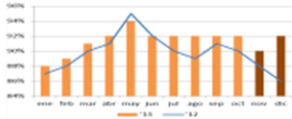
**Operando en 13 países // 5 plantas // 40 Centros de Distribución**



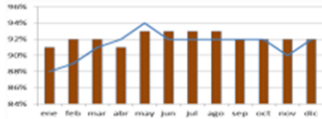




## Servicio



Células smartt  
Modelos CdV



## Costo



smartt LCTO  
Modelos CdV



## S&OP



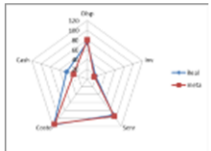
Cultura Estandarización SAD Balance SC



## Simplificación

Item	Descripción	Valor	Estado
1	...	...	...
2	...	...	...
3	...	...	...
4	...	...	...
5	...	...	...
6	...	...	...
7	...	...	...
8	...	...	...
9	...	...	...
10	...	...	...
11	...	...	...
12	...	...	...
13	...	...	...
14	...	...	...
15	...	...	...
16	...	...	...
17	...	...	...
18	...	...	...
19	...	...	...
20	...	...	...
21	...	...	...
22	...	...	...
23	...	...	...
24	...	...	...
25	...	...	...
26	...	...	...
27	...	...	...
28	...	...	...
29	...	...	...
30	...	...	...
31	...	...	...
32	...	...	...
33	...	...	...
34	...	...	...
35	...	...	...
36	...	...	...
37	...	...	...
38	...	...	...
39	...	...	...
40	...	...	...
41	...	...	...
42	...	...	...
43	...	...	...
44	...	...	...
45	...	...	...
46	...	...	...
47	...	...	...
48	...	...	...
49	...	...	...
50	...	...	...

Balance SC Red Log. Sku's Estructuras



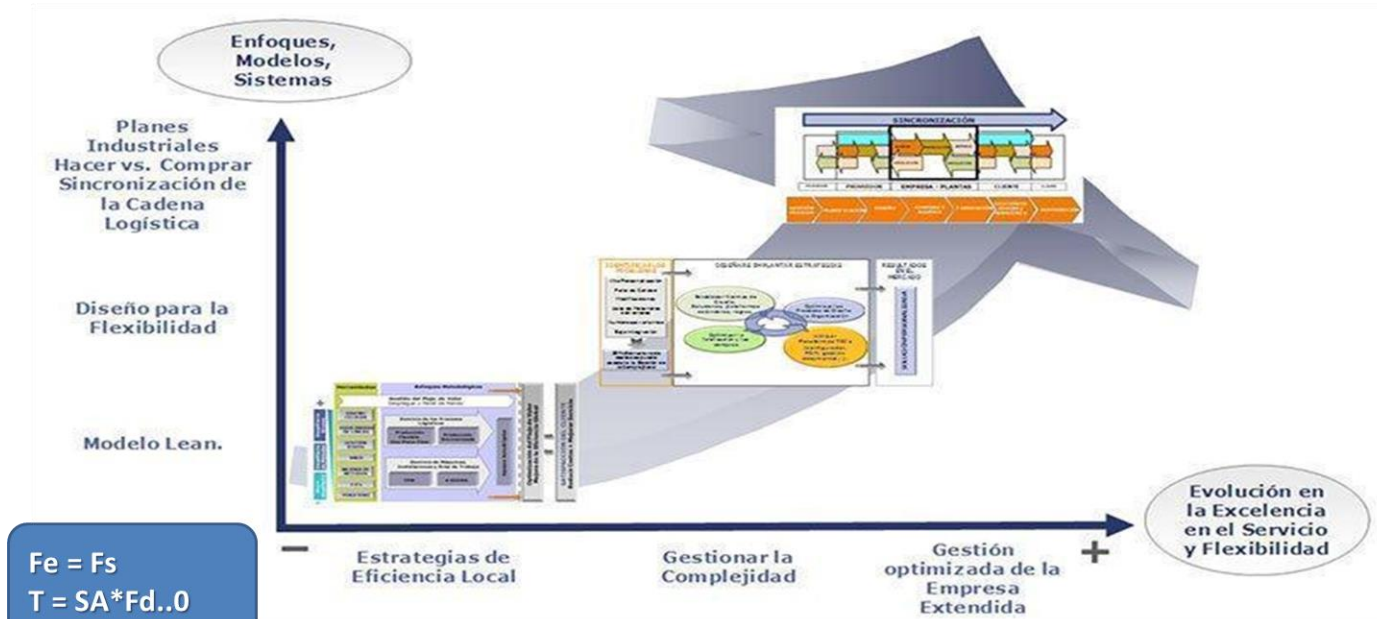
## Calidad



Cultura Objetivos Indicador



# Evolución del servicio y eficiencia: Flexibilidad



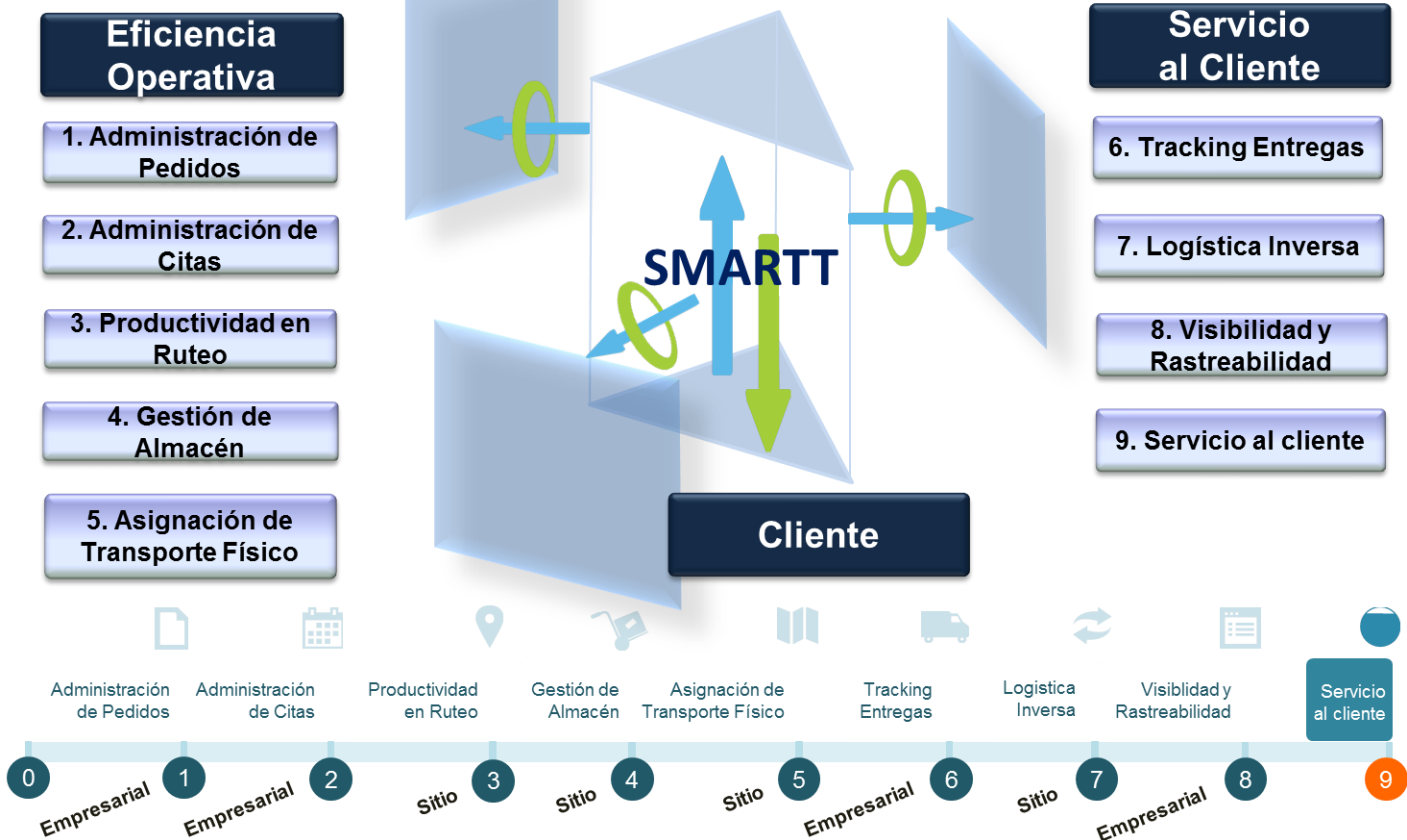
- Mejoras internas
- Optimizar individualmente
- Eliminación sistemática sobrecosto.

- Muchos productos
- Complejidad, costo.
- Flexibilidad, diseño
- Plataformas Tec Std.
- Personalizar
- Diversidad clientes
- Reducción \$

- Objetivo: excelencia servicio (prod / cant / tiempo y costo).
- Interacción eficiente entre la cadena logística
- Planes Industriales, diseño red logística y Modelos Sincronización Cadena de Valor

# Service Management, Routing, Tracking & Transport

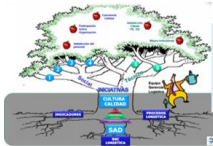
## SMARTT



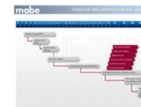
# Indicadores de desempeño

**Compromiso a la Calidad**

*Me comprometo a conocer, cumplir y hacer cumplir los lineamientos del modelo de calidad, realizando observación y colaborando de manera íntegra, práctica y competente. Confirmando que no contribuiré, ni participaré en actos que afecten la calidad de nuestro producto.*

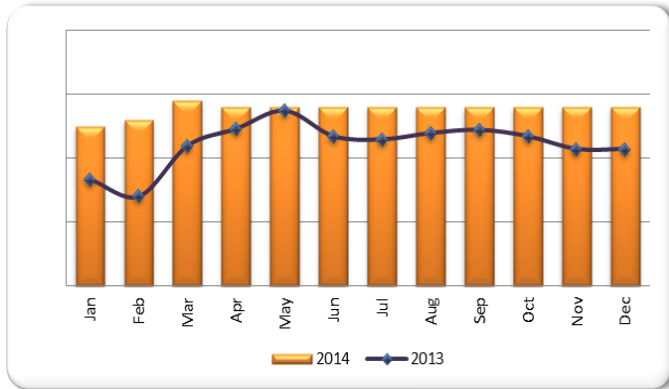


#	Concepto	Actividad	Avance
1	Promotoria Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Manual Promotoria Calidad</li> <li>* Definir Promotores</li> <li>* Capacitación Promotores</li> <li>* 1ra Reunión Promotores</li> <li>* Inicio Promotoria Operativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓</li> <li>✓</li> <li>✓</li> <li>P</li> <li>P</li> </ul>
2	Conciencia de Calidad en CDR	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Capacitación en Conciencia de Manejo</li> <li>* Programa de Visitas Cruzadas</li> <li>* Auditoría Cruzadas</li> <li>* TAC (Taller Acercamiento Cliente)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓</li> <li>✓</li> <li>P</li> <li>P</li> </ul>
3	Fortalecer Relación Cliente/Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Reforzar capacitación a clientes (Manejo de producto)</li> <li>* Reforzar capacitación a Proveedores (Manejo de producto)</li> <li>* Establecer acuerdos de Criterios de Aceptación de Empaque</li> <li>* Notificar Acuerdos</li> <li>Visitas a Clientes (Recibos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>P</li> <li>✓</li> <li>✓</li> <li>P</li> <li>✓</li> </ul>
4	EMT (Logística-Industrial-TYP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Kick Off en PE</li> <li>* GET</li> <li>* Reunión Seguimiento con ERDAD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓</li> <li>✓</li> <li>✓</li> </ul>
5	Sistema de Gestión de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Diagnostico al SGC Logística</li> <li>* Reforzar Procedimientos Logística/Industrial</li> <li>* Capacitación de Líder</li> <li>* Establecer SGC Logística</li> <li>* Documentación Lógica</li> <li>* Reforzar MAM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓</li> <li>P</li> <li>P</li> <li>P</li> <li>P</li> <li>✓</li> </ul>
6	Reducción de Devoluciones y Daños en Almacén	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Programa de Kaizenes</li> <li>* Soporte Green Belt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓</li> <li>✓</li> </ul>

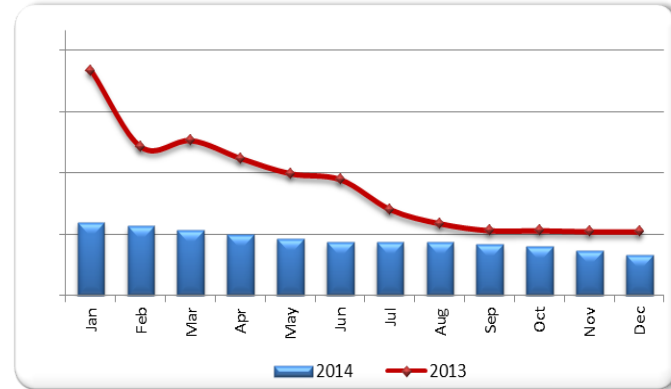


# Indicadores Desempeño

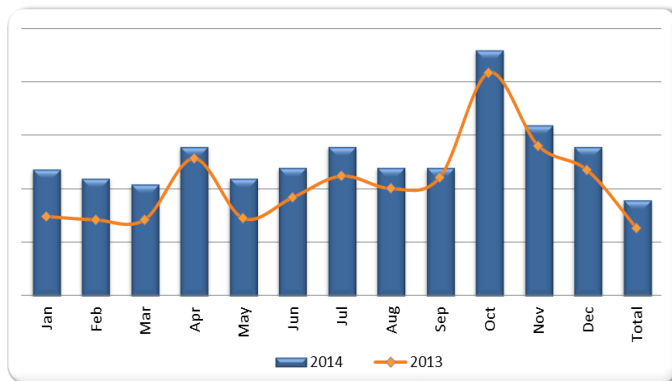
## Servicio



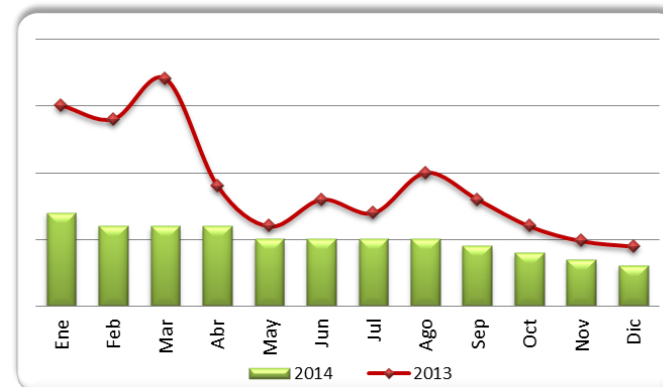
## Lead Time



## Capital Trabajo

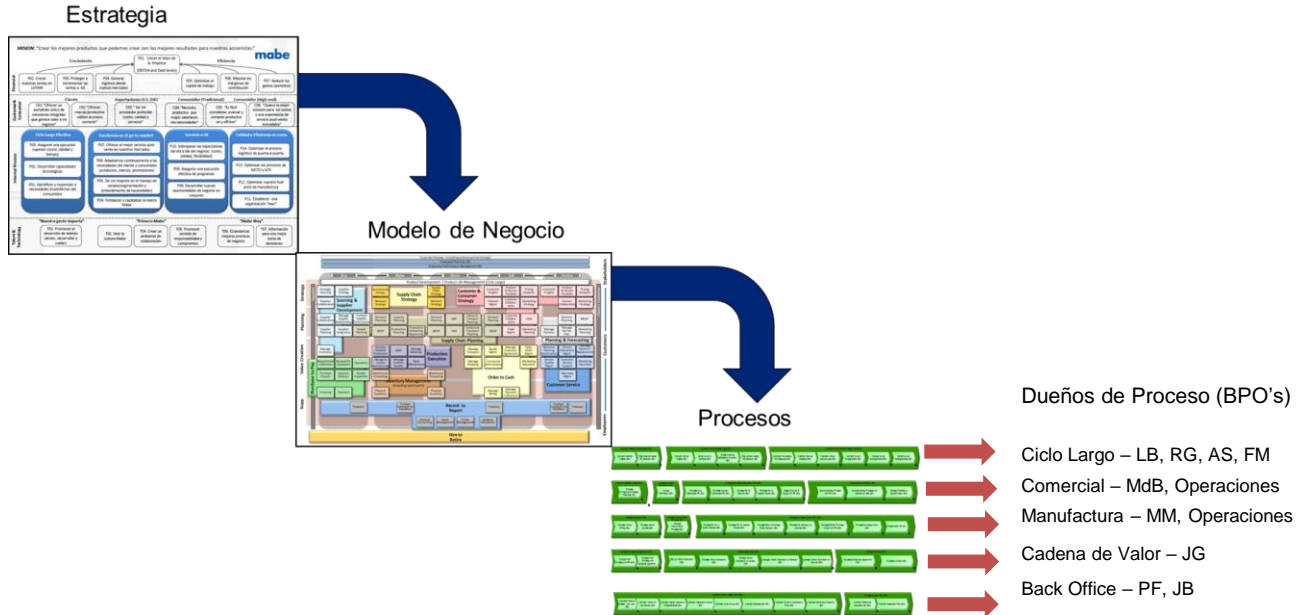


## Calidad



## Objetivo General

Brindar el soporte necesario a los BPO's en la evolución de sus procesos asegurando la alineación del Modelo de Negocio con la estrategia de Mabe



CoE

Template Continental





## Objetivo General

Brindar el soporte necesario a los BPO's en la evolución de sus procesos asegurando la alineación del Modelo de Negocio con la estrategia de Mabe

- Objetivos específicos:
  - Dar soporte focalizado a las iniciativas estratégicas de Mabe
  - Agrupar la experiencia, información y competencias desarrolladas durante un proceso de transformación y convertirlas en prácticas corporativas dentro de un ambiente altamente colaborativo.
  - Identificar oportunidades de mejora continua, asociadas a los procesos, la tecnología y la gente que aceleren la eficiencia operativa en la organización utilizando benchmarks internos y externos.
  - Proveer un punto único de administración y seguimiento de las iniciativas de mejora del modelo de negocio, procesos y habilitadores de la organización.
  - Establecer y administrar una base interna de conocimientos y mejores prácticas, que incluye procesos de negocio, administración de proyectos, integración y desarrollo tecnológico.
  - Proveer soporte de negocio a las soluciones desarrolladas durante la transición de prácticas
- Alcance : Global – es un servicio compartido

Para el funcionamiento del COE se visualiza una organización central (base) y una organización extendida con los siguientes roles:

Figura	CEO / ELT	BPO's	COE	TI	CM	Finanzas
Rol	Definición de estrategia	Responsables de los procesos de Mabe	Trabajar con BPO's para el diseño y construcción de procesos de clase mundial dentro de Mabe	Desarrollo tecnológico para la habilitación de procesos diseñados por el COE	Facilitadores para la habilitación de la organización en términos de: Transición, adopción y sustentabilidad del cambio cultural	Planeación Financiera, Auditoría Interna y Oficina de Seguridad

## **Perfil de Puesto del Administrador del COE**

**Rol:** Brindar el soporte necesario a los BPO's en la evolución de sus procesos asegurando la alineación e integración del Modelo de Negocio con la estrategia de Mabe

### **Conocimiento y experiencia:**

- Conocimiento profundo de modelos de negocio similares (cubriendo la mayor parte de los procesos que tiene el de Mabe).
- Más de quince años de experiencia en operación y/o en consultoría de negocios de estrategia y operaciones
- Experiencia en dirección de proyectos de transformación integrales para empresas mayores a diez mil empleados y con presencia global.
- Experiencia en el manejo de equipos de trabajo a distancia (varios países)
- Experiencia liderando el desarrollo y la gestión de un COE de procesos en una empresa con presencia global (Deseable).

### **Competencias Clave:**

- Capacidad Organizacional, Dirección Estratégica, Visión de Negocio, Liderazgo Organizacional, Optimización de Recursos y Presupuesto, Influencia e impacto, Trabajo en Equipo y Colaboración

### **Educación:**

- Ingeniería o Licenciatura afin
- Maestría (deseable)

### **Idiomas:**

- Inglés – Avanzado

### **Nivel de la posición:**

- Gerencia A

### **Otros:**

- Disponibilidad para viajar

# Roles Principales CoE

- 1.- Gobierno del Modelo
- 2.- Innovacion y Evolución del Modelo
- 3.- Key User

# Modelo de gobierno

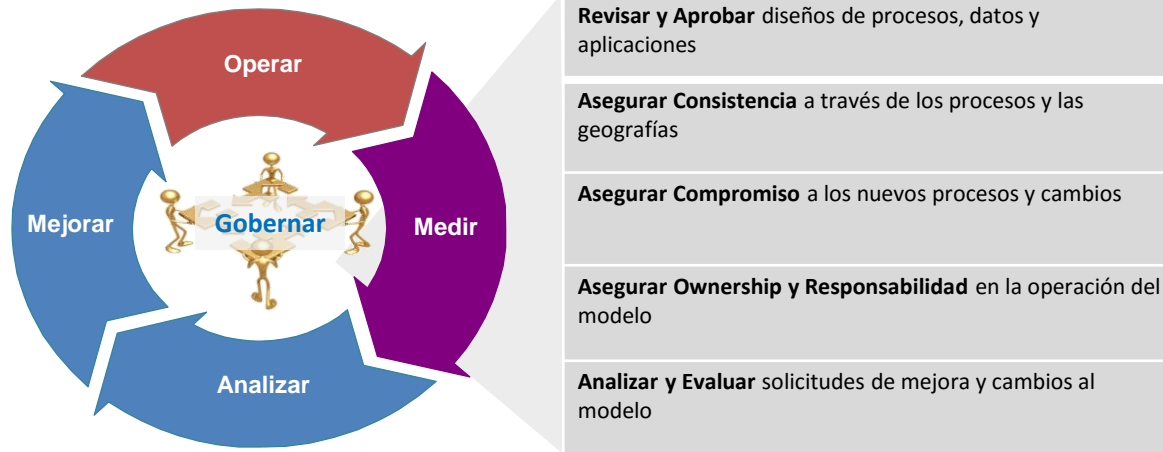
Template Continental

**mabe**

**coe**  
center of excellence

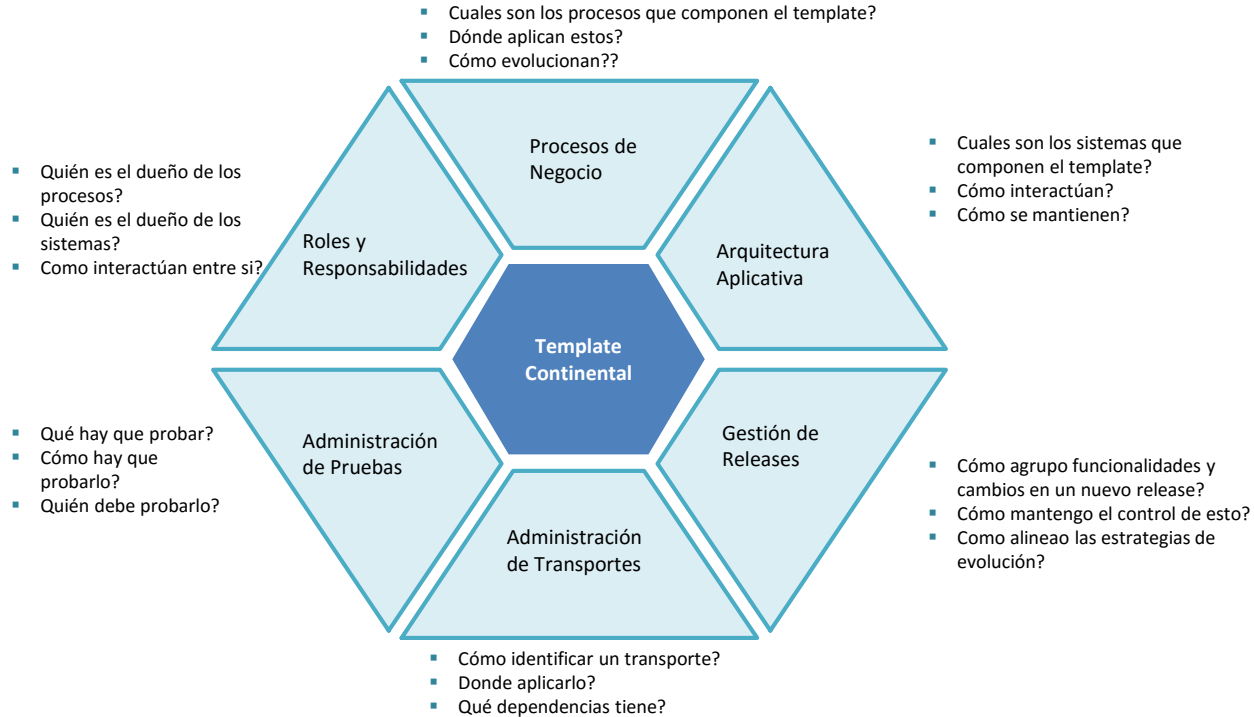
# Objetivo

*El modelo de gobierno del template continental tiene como objetivo asegurar que el Modelo de Negocio siga adoptado, homologado y mejorado de forma consistente y perdurable.*



*Este ciclo continuo de Gobierno del Modelo de Negocio permite allanar el camino a la excelencia operativa.*

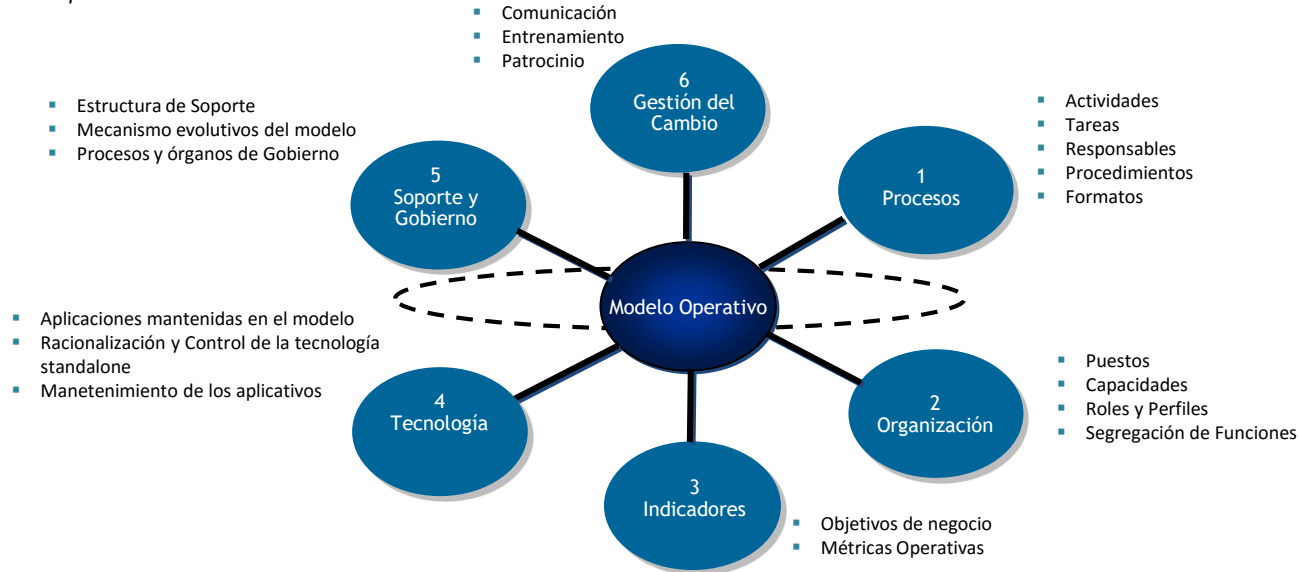
# Componentes del Modelo de Gobierno



# Modelo de Negocio mabeWay (Template Continental)



*El template continental representa como tal el modelo de negocio que mabe debe operar. Este modelo de negocio se compone de diferentes elementos que deben mantenerse homologados y gobernados para asegurar su permanencia y operabilidad.*



29/08/2016



## ¿Qué eventos invocan al Gobierno del Template?



### *Ejemplos de eventos invocan al Gobierno de Template*

- Solicitud de Aplicación Satélite**
  - ❑ Una Unidad de Negocio busca solucionar el problema de cómo dar seguimiento los planos asociados a cada SKU con estructura. La solución requeriría de la implementación de un satélite adicional para este propósito.
- Cambio de Proceso**
  - ❑ El equipo de RTR ha determinado que pueden reducir el número de pasos en uno de sus procesos realizando menos actividades de validación.
- Solicitud de Reporte**
  - ❑ Una Unidad de Negocio requiere un nuevo reporte que le permita identificar y calificar a los proveedores basados en número de devoluciones e inspecciones de calidad fallidas.

### *Ejemplos de eventos que no invocan al Gobierno del Template*

- ❑ Una Unidad de Negocio quiere venderle productos a un cliente que actualmente no trabaja con mabe.
- ❑ Una región desea ver un reporte mensual basado en datos quincenales. La información existe, y no se requiere el desarrollo de un nuevo RICEFW.
- ❑ Una región desea lanzar una nueva plataforma de productos a comercializar.

# Principios de Gobierno



- **Foco en toda la organización**
  - “¿Qué es lo mejor para mabe?”
  - Las decisiones se toman de acuerdo a las políticas y procedimientos corporativos
  - Las mejores prácticas son apalancadas en todo diseño de procesos
  - Un modelo de procesos punta-a –punta que incluye todos los sistemas que los soportan
- **Los datos son tratados como un activo corporativo**
- **Maximiza la solución empresarial minimizando el costo total de adquisición**
- **Foco en el modelo continental de procesos de negocio minimizando adecuaciones locales**
  - Los procesos de negocio son definidos como continentales y son aplicados en las regiones según sea necesario
  - Existe criterios de aplicación claros y excepciones administradas
- **El modelo de gobierno será formalmente documentado, aplicado y comunicado**
- **Asegura una visión global consistente y visibilidad de las directrices corporativas**



# Factores Clave de Éxito

**Enfocarse en los factores de éxito del modelo de gobierno maximiza la inversión realizada en la estandarización de procesos, sistemas y datos.**

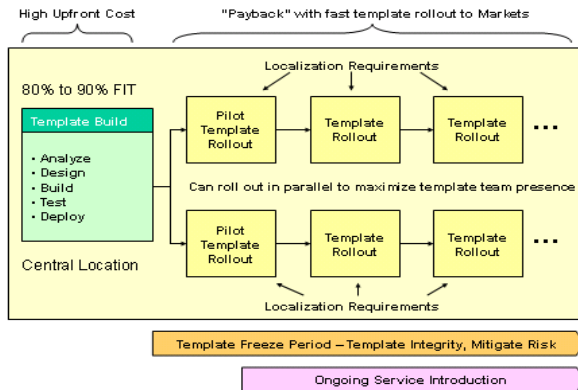


- Liderazgo
  - Los procesos de negocio alineados a la dirección corporativa
  - Fuerte patrocinio a nivel ejecutivo
  
- Estructura Organizacional
  - Claro proceso de gobierno
  - Entidades de gobierno y dueños globales de procesos
  - Individuos con poder de decisión y roles y responsabilidades claramente definidas
  - Representación a través de todas las geografías y procesos
  
- Gestión de Procesos
  - Procesos y metodología de control de cambios
  - Foco en la mejora continua
  - Mediciones de eficiencia y efectividad
  
- Comunicación
  - Lenguaje común que sea fácilmente comprendido y adoptado
  - Estrategia activa de comunicación



# Template mabeWay

## 1. Full Template



### Beneficios de un Template Completo:

- Procesos Globales Alineados
- Implementation Cost Reduction (Knowledge Sharing)
- Economies of Scale for Development, Configuration
- Increased Capability for Shared Service Support and Maintenance
- Global Governance and Compliance of Regional/Local Implementations
- Increased Quality Assurance

29/08/2016

- El modelo de Template de negocio en mabeWay es considerado un Template Completo donde todos los procesos de negocio son únicos, comunes y gobernados de forma central y aplican por igual en todas aquellas geografías donde sean utilizados.
- Los únicos elementos de localización particular son aquellos derivados de normas legales o fiscales.
- Lo anterior permite la administración del Template por el órgano central y la aplicación de la metodología de rolados para la incorporación de nuevas operaciones al modelo de negocio.
- Durante la ola principal de rolados es importante mantener la consistencia del Template y minimizar todo posible cambio hasta tenerlo desplegado en la mayoría de operaciones.
- La gestión del soporte al template implica la corrección de defectos y la evaluación de pequeños ajustes al propio modelo que deben ser en todo momento regidos por el órgano central de gobierno.



*Innovacion*

**mabe**

**coe**  
center of excellence

- › Digitalización
- › E-Business
- › End to End Supply Chain
- › Automatización y Mejoras al Modelo

# Modelo de soporte

Súper usuarios

**mabe**

**coe**  
center of excellence

- › **Reforzar y mantener el conocimiento del modelo de negocio**, a través del tiempo en las diferentes operaciones de Mabe.
- › Asegurar la **eficiencia** de las operaciones en el **modelo de negocio**, mediante la **mejora de habilidades y conocimientos** para el desempeño de las funciones de los **usuarios finales**.



- › Dentro del modelo impactaremos a cuatro tipos de **usuario final**:



recién ingreso



deseo por reforzar  
conocimientos



cambio de posición  
nuevas responsabilidades



Modificación y/o actualización  
en sus procesos

**"... Lo más importante respecto a cualquier empresa, es que los resultados no están en el interior de sus paredes. El resultado de un buen negocio es un cliente satisfecho."**

**Peter Drucker**

**"La visión sin acción es un sueño.  
Acción sin visión es simplemente pasar el tiempo.  
Acción con visión es hacer una diferencia positiva."**

**Jack Welch**

***... Gracias...***



**ASUGMEX**  
Asociación de Usuarios SAP México

# MESA REDONDA “Implicaciones de un CoE”



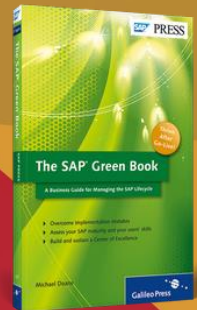
**ASUGMEX**

Asociación de Usuarios SAP México

**Sorteo TechEd 2016**



**Sorteo Green Book**





**ASUGMEX**

Asociación de Usuarios de SAP en México A.C.

C O N F E R E N C I A   A N U A L

# ASUGMEXICO 2016

*Revoluciona la Experiencia y descubre lo que la Transformación Digital puede hacer por ti*

**26 de Octubre, Cd. de México**



# AGENDA GENERAL \*



8:00 a 9:00

Registro y Desayuno Continental

9:00 a 09:15

Bienvenida Héctor Calva - Presidente ASUG México

9:20 a 9:50

Plenaria Rafa Sánchez - MD SAP México

9:55 a 10:25

Plenaria Hasso Plattner Institute

10:30 a 11:10

Apertura de Área Comercial

11:15 a 14:30

Sesiones Track de  
Negocios

Sesiones Track de  
SIT México

14:35 a 15:20

Dinámicas Área Comercial y Canapés

15:25 a 15:55

Panel de Discusión Socios ASUG México

16:00 a 17:00

Reconocimientos y Clausura Conferencia Anual 2016 ASUG México

\*Ajustes menores a discreción de ASUG México

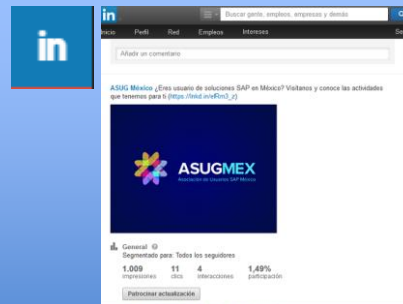
# PROXIMOS EVENTOS

- ❖ **KICK OFF B1 – 13 Septiembre**
- ❖ **GDI Hybris – 20 de Septiembre “Commerce 6.X y Estrategias para la Migración”**
- ❖ **KICK OFF GDI HANA – 29 de Septiembre**
- ❖ **Conferencia Anual ASUG México – 26 Octubre, <http://asug.mx/26-de-octubre-conferencia-anual-asug-mexico-2016/>**
- ❖ **12 al 14 de Octubre, SAP Hybris Americas Summit 2016 <https://www.hybris.com/en/sap-hybris-americas-summit-2016#registration>**

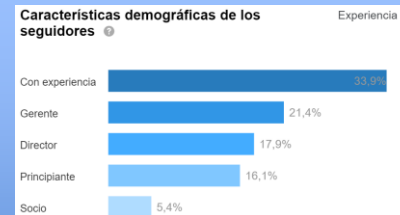
# Puntos de Encuentro



<http://asug.mx/>



**LinkedIn:** ASUG Mexico (Grupo)  
ASUG Mexico (Empresa)  
ASUGMX Grupo de Interés “Gestión de Proyectos”



**ASUG México @ASUGMEX**  
Mesa de trabajo Grupo de Interés HCM Nómina Successfactors @integrasaphcm #ASUGMEX @SAP\_Mexico pic.twitter.com/3Z0dl5oA9B

Impresiones	269
Interacciones totales	13
Interacciones con el contenido multimedia	4
Me gusta	4
Clics en el enlace	4
Retweets	1

Twitter: [@ASUGMEX](https://twitter.com/ASUGMEX)  
Twitter: [@SIG PM ASUGMX](https://twitter.com/SIG_PM_ASUGMX)



# MAYOR INFORMACIÓN



**Ma. Elena Gutiérrez L.**

Directora General

M. (+521) 55 41 12 22 87

E. malena.gutierrez@asug.mx

**Lourdes M. Sánchez A.**

Coordinadora Administrativa

M. (+521) 55 18 5073 38

E. lourdes.sanchez@asug.mx

[www.asug.mx](http://www.asug.mx)

Linkedin: ASUG México

Twitter: @ASUGMEX

