



HISTORIA DE ÉXITO DE UN CLIENTE

De proveedor de servicios a socio comercial: cómo Vetropack reposicionó su TI con Bee360



ACERCA DE VETROPACK

El Grupo Vetropack es uno de los principales fabricantes europeos de envases de vidrio para la industria alimentaria y de bebidas. Con alrededor de 3.600 empleados, la empresa cuenta con modernas instalaciones de producción, así como oficinas de ventas y distribución en Suiza, Austria, República Checa, Croacia, Eslovaquia, Ucrania, Italia, República de Moldavia y Rumanía. A lo largo de sus más de 100 años de historia, el Grupo se ha adaptado repetida y exitosamente a las nuevas condiciones del mercado, los avances tecnológicos y los cambios sociales. Dar forma a la transformación forma parte de la identidad de Vetropack. Esta mentalidad también define la dirección estratégica actual de la empresa.

La digitalización está cambiando el papel de TI

Con el avance de la digitalización y la creciente importancia de la tecnología operativa (OT), quedó claro que la tecnología de la información (TI) desempeña un papel clave para garantizar la viabilidad futura de la empresa. Los procesos de producción, los flujos de datos y las decisiones empresariales están ahora más interconectados que nunca. La TI y la OT están convergiendo, formando la columna vertebral de una creación de valor eficiente, segura y sostenible.

Resumen

Cliente: Grupo Vetropack

Sector: Envases
(Fabricación de vidrio)

Sede central: Bülach, Suiza

Filiales: Centros de producción y ventas en varios países europeos

Reto: El departamento de TI como proveedor de servicios reactivo con escasa confianza por parte del negocio; falta de transparencia en cuanto a finanzas, capacidades y demanda; elevado esfuerzo de coordinación.

Solución: Implementación de Bee360 como plataforma central para la gobernanza de TI, la gestión del portafolio y la gestión de recursos.

Resultado: Toma de decisiones basada en datos, mejora de la gestionabilidad y la priorización, fortalecimiento de la posición de TI dentro de la empresa y mayores niveles de satisfacción en el negocio.



DESAFÍO

La falta de transparencia dificultaba una gestión eficaz

Si bien el envase de vidrio es sinónimo de transparencia y claridad, la carecía de transparencia, estructura y una dirección estratégica clara. Para impulsar deliberadamente esta transformación, Vetropack nombró a Wolfram Schulze como su nuevo director de sistemas de información (CIO) en abril de 2024. Con su nombramiento, asumió la responsabilidad no solo de las operaciones tradicionales de TI, sino también del panorama tecnológico de los procesos de TO. Como responsable general, su mandato consistía en establecer un modelo operativo que uniera la TI de oficina y las tecnologías relacionadas con la producción. Esto conllevaba requisitos adicionales, como la disponibilidad 24/7, una alta estabilidad del sistema, capacidades de datos en tiempo real y tender puentes entre las diferentes culturas de trabajo de TI y fabricación.

La TI pasa a formar parte de la dirección ejecutiva

Una diferencia clave con respecto al pasado es que el CIO ya no depende del CFO, como es habitual en muchas organizaciones, sino directamente del CEO y forma parte del equipo directivo ejecutivo ampliado. Este cambio es más que una simple formalidad organizativa. Indica que, en Vetropack, la TI ya no se considera meramente un centro de costes o una función de apoyo, sino un factor estratégico de éxito. Con la nueva línea jerárquica, las TI se han situado al mismo nivel que las funciones principales de creación de valor de la empresa. Esto sienta las bases para que las TI actúen como un verdadero socio empresarial, contribuyendo activamente al desarrollo del negocio y dando forma a la transformación digital de la empresa.



« Bee360 ha desempeñado un papel fundamental a la hora de permitir que el departamento de TI pasara de ser una organización reactiva a convertirse en un proveedor de servicios proactivo y un socio comercial que contribuye activamente a la gobernanza y la creación de valor de la empresa.

Hoy en día, tenemos una visibilidad completa de nuestras capacidades, finanzas y demandas, lo que nos permite tomar decisiones basadas en datos en lugar suposiciones. »

Wolfram Schulze

Director de Sistemas de Información, Grupo Vetropack

DESAFÍO

De una función sin rumbo a una misión compartida

Cuando Wolfram Schulze se incorporó a la empresa, se enfrentó a una realidad desalentadora. La organización de TI carecía tanto de una visión compartida como de una misión claramente definida. No había una dirección general, ni un sentido de unidad, ni un entendimiento común de lo que representaba la TI o del valor que debía aportar.

En lugar de un equipo impulsado por un propósito común, se encontró con un conjunto de unidades en gran medida autónomas —Infraestructura, Aplicaciones Empresariales y TI de Fábrica— que operaban de forma independiente, con sus propios procesos, estilos de liderazgo y prioridades. No existía una gobernanza centralizada ni transparencia en cuanto a presupuestos, capacidades, arquitecturas o licencias.

Esta fragmentación hizo que el departamento de TI apenas se percibiera como un socio empresarial. Las decisiones se regían por el principio de «lo que el negocio quiere, el negocio obtiene». Las unidades de negocio determinaban las soluciones que preferían, mientras que se esperaba que el departamento de TI se encargara de la implementación técnica, independientemente de si la solución era viable, sostenible o integrable en el panorama general. La ausencia de planificación de la capacidad, las estructuras de gobernanza débiles y el uso descoordinado de proveedores de servicios externos agravaron aún más el problema. El resultado fue un panorama de sistemas



DESAFÍO

complejo y opaco, caracterizado por numerosas soluciones aisladas, estándares inconsistentes y una alta dependencia de expertos individuales.

Muchos sistemas que habían sido introducidos de forma independiente por las unidades de negocio seguían funcionando sin una responsabilidad centralizada. A medida que aumentaba la complejidad, también lo hacían



los costes de las operaciones diarias («funcionamiento»), junto con el esfuerzo necesario simplemente para garantizar la estabilidad y la disponibilidad.

Lo que se necesitaba era transparencia, procesos claros y una comprensión compartida de los objetivos y las responsabilidades. En tal situación, la innovación por el simple hecho de innovar no habría llevado a ninguna parte. Por lo tanto, Wolfram Schulze definió una hoja de ruta clara en dos fases: para 2027, Vetropack IT & OT aspira a alcanzar el nivel de madurez de un proveedor de servicios de TI profesional, totalmente alineado con el principio de «gestionar la TI como un negocio».

Esto requirió un cambio cultural fundamental. El departamento de TI tenía que aprender a gestionar sus propios servicios como si se tratara de un negocio, ofreciendo servicios claramente definidos, estructuras de costes transparentes e indicadores de rendimiento medibles.

En lugar de limitarse a reaccionar ante las demandas entrantes, se esperaba que el departamento de TI configurara, priorizara y gestionara de forma profesional su cartera de servicios. Esto incluía una planificación realista de la capacidad, responsabilidades claramente definidas y la ampliación selectiva de las capacidades de consultoría interna. Sobre esta base, el objetivo es que el departamento de TI evolucione hasta convertirse en un verdadero motor del negocio para 2030, aprovechando productos y servicios digitales para influir directamente en los ingresos, la creación de valor y el beneficio para el cliente.

EL PRIMER PASO

Reorganización de TI

Uno de sus primeros pasos fue un rediseño integral de la organización de TI, desde su declaración de misión hasta su arquitectura de funciones. Basándose en el modelo operativo de TI de Gartner, Wolfram Schulze definió la misión, las estructuras, las funciones y las capacidades que la TI necesitaría para operar de manera profesional en el futuro.

Esto proporcionó a los empleados una orientación renovada, una nueva perspectiva y un sentido de propósito. Todos comprendieron la función que desempeñaban en ese momento, cómo se esperaba que evolucionara esa función y qué apoyo —como coaching o formación— se les proporcionaría a lo largo del proceso. También se reasignaron los puestos de liderazgo para garantizar que el liderazgo se ejerciera de forma activa, en lugar de limitarse a la gestión administrativa.

Una plataforma de gobernanza como base necesaria

Una vez sentadas las bases organizativas, el siguiente paso fue establecer los cimientos técnicos para la transparencia y una gobernanza eficaz. «La digitalización y la innovación sin una base de datos fiable no llevarían a ninguna parte», explica Wolfram Schulze. «Lo que faltaba era una herramienta que ofreciera una visión clara de las finanzas, las capacidades y la demanda como base para todas las decisiones posteriores».

Con esta constatación, comenzó la búsqueda de una solución adecuada.

Sin embargo, el director de sistemas de información (CIO) decidió deliberadamente no iniciar un proceso tradicional de selección de herramientas. En su lugar, trató primero de comprender cómo debería ser una gobernanza verdaderamente integrada de TI y TO.

Había conocido Bee360 varios años antes en una conferencia profesional, en aquel momento en un contexto profesional diferente y sin ninguna necesidad inmediata.

Sin embargo, el enfoque holístico se le había quedado grabado. Al retomar las conversaciones con Bee360, Wolfram Schulze adoptó deliberadamente una postura independiente de cualquier herramienta. «No se trataba de una demostración de producto», explica. «Se trataba de un intercambio profesional sobre mentalidades y mejores prácticas. Desde el principio dejé claro que no quería comprar una herramienta, sino que quería entender cómo funciona la gestión moderna de TI de una manera integrada y holística».

Junto con Bee360, organizó talleres en los que se desarrolló la visión a futuro de la organización de TI, inicialmente de forma totalmente independiente de cualquier tecnología específica. Las preguntas clave eran: ¿En qué punto nos encontramos hoy? ¿Por qué no funciona el modelo actual? ¿Hacia dónde queremos ir y qué necesitamos para llegar allí?



SOLUCIÓN: BEE360

Impacto rápido por encima de la perfección

Para implementar su visión objetivo, Wolfram Schulze siguió un enfoque pragmático. «Tuvimos que abandonar la idea de que la perfección es el punto de referencia», afirma el CIO. «Lo que importaba más era avanzar rápidamente de cero a un estándar operativo, siguiendo el principio de „Aceptar la imperfección“».

Esta mentalidad también se reflejó en la elección de la herramienta. «En el pasado, teníamos una herramienta de gestión de la arquitectura empresarial que era casi tan cara como Bee360, pero nunca se tomó una sola decisión basada en los datos que contenía», recuerda Wolfram Schulze. «Se convirtió en un cementerio de datos: técnicamente perfecta, pero prácticamente ineficaz».

«Bee360 no nos convenció por su máxima profundidad en áreas funcionales individuales, sino por su amplitud, coherencia y facilidad de uso», continúa el CIO. «Lo que me importaba era que la herramienta nos guiara, ofreciera resultados rápidamente y funcionara sin una personalización interminable. Prefiero tener el 70 % de la funcionalidad que realmente utilizamos que el 100 % de perfección que nadie aplica en las operaciones diarias».

Implementación ágil con prioridades claras

Desde el principio, el director de sistemas de información definió un calendario claro. Para finales del cuarto trimestre, la gestión de la capacidad y la gestión financiera

debían estar plenamente establecidas; para finales del primer trimestre del año siguiente, le seguiría la gestión de la demanda.

«Adoptamos deliberadamente un enfoque ágil», explica Wolfram Schulze.

«Había un calendario claro, pero el contenido se definió en función de nuestras capacidades reales. En otras palabras: ¿qué podemos lograr con las capacidades que tenemos, dónde necesitamos apoyo externo y cuánto tiempo llevará la implementación operativa?». A pesar de la complejidad del proyecto, Vetropack se mantuvo dentro del plazo previsto. Las desviaciones menores fueron marginales. La implementación de los módulos de finanzas y capacidad, en particular, avanzó de forma muy positiva y se completó casi en su totalidad según lo previsto.

La implantación de Bee360 siguió de forma coherente estas prioridades previamente definidas. Paso a paso, se implementó el sistema, centrándose inicialmente en la transparencia de los datos, seguida de la estructura y los procesos. Bee360 apoyó a Vetropack con un enfoque de implementación estructurado, que abarcaba desde la recopilación de datos maestros y metadatos hasta sesiones de formación y la participación activa de los empleados en el proceso de cambio.

El liderazgo y el cambio como factores de éxito

La gestión del cambio fue un componente fundamental de la iniciativa. Desde el principio se identificó a las partes interesadas pertinentes, empezando por el departamento de TI, pasando por RR.HH.

SOLUCIÓN: BEE360

e incluyendo los departamentos de negocio. A continuación, se llevó a cabo una fase integral de comunicación y formación, organizada conjuntamente con Bee360.

La transparencia desempeñó un papel decisivo en todo momento. Era esencial aclarar quiénes se verían afectados, qué beneficios aportaría el nuevo sistema y cómo cambiaría el trabajo diario.

Las sesiones de formación se estructuraron por temas y grupos destinatarios. Mientras que el módulo de finanzas se dirigió inicialmente sobre todo al equipo directivo —ya que muchos empleados habían tenido hasta entonces poca experiencia con contratos o procesos presupuestarios—, la gestión de la capacidad afectaba a casi todo el mundo.

Bee360 apoyó la implantación con demostraciones de herramientas, documentación y casos de uso personalizados, mientras que Vetropack organizó sesiones internas de preguntas y respuestas para abordar las dudas directamente.

Integración perfecta con el ERP/SAP corporativo

La estrategia de operaciones e infraestructura sigue un enfoque «SaaS first». SAP (Aprovisionamiento, Facturación) sirve como fuente de datos principal, mientras que la planificación, la gobernanza y la generación de informes se gestionan de forma coherente en Bee360. Se han eliminado las soluciones provisionales en Excel. Como resultado, los costes, los servicios y las demandas están disponibles

de forma específica para cada ámbito y coherente, fluyendo directamente desde Bee360 hacia la planificación presupuestaria, sin interrupciones en los medios ni conciliaciones manuales.

Gobernanza presupuestaria clara y priorizada

La planificación de costes en Bee360 se estructura por ámbitos, servicios y centros de coste, lo que permite una optimización presupuestaria específica en lugar de arbitraria. El objetivo principal es salvaguardar el negocio principal. Los servicios continuos («funcionamiento» o «mantenimiento») no se ven afectados, mientras que los ajustes se aplican primero a los cambios y proyectos planificados. La transparencia que ofrece Bee360 permite revisar los servicios de forma sistemática.

Gobernanza unificada en lugar de estructuras paralelas

Para evitar estructuras paralelas, se creó una unidad dedicada a la gobernanza digital. Esta garantiza que todos los procesos estándar estén consistentemente integrados en Bee360. Cada cambio de TI hace referencia a su origen (incidente o solicitud), los cambios arquitectónicos se documentan a lo largo de su ciclo de vida y los ajustes en la gestión de proveedores son visibles de forma sincronizada en todo momento. El principio rector del CIO es claro: «Si no está documentado en el sistema, no existe». Por lo tanto, Bee360 no sirve como un repositorio de datos, sino como el entorno de trabajo central, indispensable en las operaciones diarias.

SOLUCIÓN: BEE360

Priorización conjunta entre TI y el negocio

Con los socios de negocio de TI (por parte de TI) y los responsables de procesos de negocio (dentro de los ámbitos), los requisitos se integran en un contexto estratégico. Se realizan previsiones periódicas de la demanda en todas las regiones y unidades de negocio. Los solapamientos y las desviaciones respecto a la visión objetivo se hacen visibles en una fase temprana y pueden gestionarse de forma proactiva.

Bee360 hace posible este proceso gracias a la transparencia y a unas responsabilidades claramente definidas. Como resultado, la capacidad de entrega y la fiabilidad de TI hacia el negocio han mejorado significativamente, y la alineación entre TI y el negocio se ha reforzado notablemente.

Nueva transparencia en la carga de trabajo y los recursos

Con la introducción de Bee360, Vetropack ha creado un nuevo nivel de transparencia, especialmente en la gestión de la capacidad. Sin embargo, la nueva visibilidad de la carga de trabajo y la utilización de los recursos también deja claro que los datos por sí solos no son suficientes. Los líderes deben aprender a trabajar activamente con los conocimientos adquiridos.

«Como líder, ahora puedo intervenir de forma específica», describe Wolfram Schulze. «Puedo ver los cuellos de botella en los datos y comunicar claramente que una persona no está disponible en ese momento porque se le necesita en otro lugar».

«Cuando ves dónde surge la carga de trabajo adicional, las cosas se vuelven de repente tangibles», explica. «Las capacidades pueden entonces reasignarse de forma específica, en lugar de limitarse a hablar de sobrecarga. Ese es el paso de una gestión reactiva a una con visión de futuro».

Toma de decisiones basada en datos

Según el director de sistemas de información, Bee360 ha demostrado ser mucho más que un sistema de informes o de seguimiento del tiempo: «Es una herramienta de liderazgo que permite tomar decisiones basadas en datos y transforma la colaboración entre el departamento de TI y el negocio. En el pasado, el seguimiento del tiempo era un ejercicio burocrático. Hoy en día, se trata de identificar patrones y prevenir cuellos de botella en una fase temprana».

Transparencia financiera en el contexto de los servicios

Mientras la gestión de la capacidad sigue integrándose en la organización, Bee360 ya se ha consolidado como un elemento revolucionario en la gestión financiera. «Hoy en día, ya no recibo los datos financieros relevantes de forma aislada de SAP, sino integrados en Bee360, directamente en el contexto de nuestros servicios, proyectos y ámbitos», explica Wolfram Schulze. «Esto ha cambiado radicalmente la colaboración con el departamento de Control y ha reforzado significativamente la credibilidad de TI».

RESULTADO

Priorización conjunta por ámbitos

Vetropack también ha logrado avances rápidos en la gestión de la demanda. «En el pasado, apenas había transparencia en cuanto a los requisitos. Hoy en día, contamos con una visión general claramente regulada de las prioridades y las interdependencias», explica el director de TI.

Un factor clave del éxito fue la introducción del concepto de «IT Business Partner». Los IT Business Partners trabajan en estrecha colaboración con los «Business Process Champions» de los respectivos departamentos. Como resultado, los requisitos ya no surgen de forma aislada, sino que se integran en el contexto estratégico más amplio de cada dominio.

Colaboración basada en datos entre TI y el negocio

«Para nosotros, Bee360 no es solo una herramienta, sino un facilitador de la colaboración efectiva entre TI y el negocio»,

destaca Wolfram Schulze.

«El sistema respalda nuestra gobernanza, genera transparencia, define claramente las responsabilidades y permite establecer prioridades basadas en datos». Hoy en día se realizan previsiones de demanda periódicas, en las que las regiones y las unidades de negocio aportan sus requisitos de forma estructurada. Esto permite identificar solapamientos y desviaciones respecto a la estrategia global en una fase temprana, basándose en datos compartidos en lugar de suposiciones individuales.

Bee360 refuerza la madurez de TI y la confianza entre TI y el negocio

En tan solo un año, el departamento de TI ha alcanzado con Bee360 un nivel de madurez que, según Gartner, suele llevar a las empresas entre tres y cinco años conseguir. «En gestión financiera, estamos cerca del 100 %; en gestión de la demanda, estamos entre el 80 y el 90 %. Estas mejoras se reflejan claramente en la eficiencia y la calidad de la entrega», afirma Wolfram Schulze.



RESULTADO

Se ha restablecido la confianza entre el departamento de TI y el negocio. Los debates se basan ahora en hechos, en lugar de en corazonadas. «Antes teníamos que dar muchas explicaciones; hoy mostramos las cifras», resume el director de TI. «Y eso cambia la percepción de la TI en toda la empresa».

Desde una perspectiva financiera, la decisión de implementar Bee360 también ha dado claramente sus frutos. Ya en el primer año de implementación, los costes de licencia se equipararon a los de la herramienta EAM anterior, al tiempo que ofrecía una funcionalidad significativamente más amplia y aportaba un valor estratégico tangible. La implementación se desarrolló sin problemas, y las laboriosas búsquedas de datos y las soluciones manuales en Excel son ahora cosa del pasado. La inversión

se amortizó rápidamente. Lo que antes requería mucho tiempo y esfuerzo ahora está disponible con solo pulsar un botón.

«Si me incorporara hoy a la empresa

e hiciera las mismas preguntas sobre presupuestos, proveedores o la cartera de pedidos, tendría las respuestas en cuestión de minutos.>>

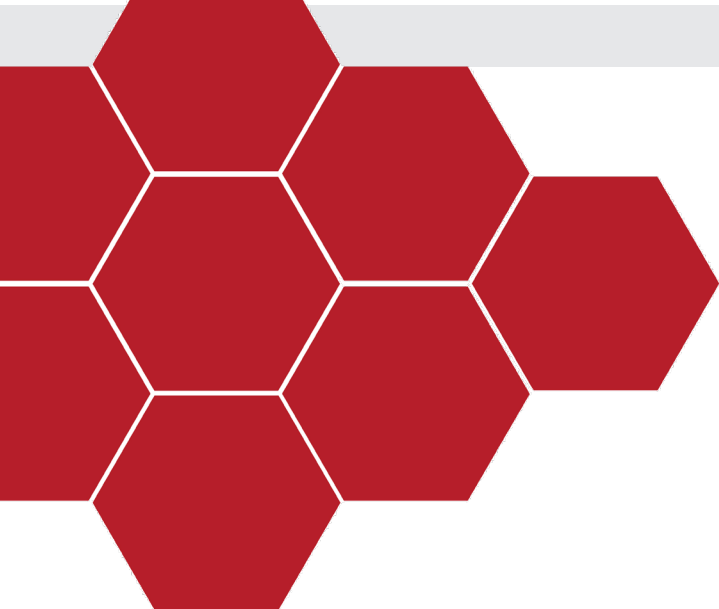
Hace un año, eso habría sido impensable», concluye el CIO.

Wolfram Schulze también destaca la colaboración con Bee360: «En ningún momento experimenté las típicas tácticas de venta que vienen por el camino equivocado. Desde el principio, vi a Bee360 como un socio a la altura: auténtico, honesto y genuinamente comprometido con nuestro éxito. Bee360 es uno de los socios de nuestra cartera con el que se puede colaborar de forma pragmática, sin ruidos innecesarios y de una manera verdaderamente significativa».

De cara al futuro, Vetropack tiene previsto recurrir a Bee360 también para la planificación estratégica y la gestión de programas, con el objetivo de demostrar cómo las iniciativas de TI contribuyen directamente a la estrategia general de la empresa.



Bee360 GmbH es una empresa independiente que opera a nivel internacional, con sede en Karlsruhe (Alemania) y oficinas adicionales alrededor del mundo. Desde 2003, ofrecemos servicios de consultoría de gestión y soluciones integrales para grandes empresas internacionales y medianas empresas de renombre, basadas en nuestra plataforma Bee360. Esta plataforma, única a nivel mundial para la gestión integral de la organización, da servicio a todas las funciones y áreas de negocio relevantes y las integra al nivel adecuado. De este modo, se crea una visión compartida de las operaciones de la empresa para todos los empleados de la organización.



¿Tienes alguna pregunta?

¡No dude en ponerse en contacto con nosotros!



Wolfram Schulze

Director de Información

Grupo Vetropack
Wolfram.Schulze@vetropack.com



Martin Scheliga

Director BeNeLux

Bee360
martin.scheliga@bee360.com

Bee360 es tu socio para una gestión integral.

Te acompañamos en tu proceso de transformación y te proporcionamos el software adecuado para una ejecución eficaz. Te guiamos paso a paso hasta alcanzar el grado de madurez deseado.

