



Miguel Torres SA, Vilafranca del Penedès (Barcelona)  
El sabor del éxito

Como elaborador de vinos y licores desde hace más de cien años, la empresa Miguel Torres S.A. protagoniza una historia de éxito en España. La fórmula del éxito de esta empresa familiar que actúa a escala global se basa a partes iguales en la preservación de los métodos tradicionales de viticultura y el empleo de los procesos tecnológicos más modernos. No es de extrañar, por tanto, que el productor de vino sustituyera su infraestructura

de sistemas heterogéneos por el software SAP integrado y preparado para el futuro (SAP R/3 Enterprise). Gracias a ello, Torres no sólo acelera el flujo de información interno y los procesos empresariales a lo largo de la cadena de valor añadido, sino que además sienta las bases para mantener un crecimiento rentable. El socio elegido para la implantación fue, SERVICIOS INFORMATICOS ITELLIGENCE, S.A., conocida como itelligence.

**itelligence**

Un alto crecimiento requiere una solución adaptable al futuro:

## La mejor receta para el éxito, siempre es la calidad superior

### Variedad de la información

Como consecuencia del importante negocio de exportación, Torres debe administrar y documentar un gran número de variedades del mismo producto (por ejemplo vino o licor) dependiendo del año de producción, tamaño y forma de las botellas, tipo de cierre y etiquetado (idiomas distintos y exigencias locales de etiquetado). Este hecho plantea grandes exigencias a una gestión integrada de la información basada en datos maestros de producto homogéneos y una infraestructura informática integrada para poder llevar a cabo los procesos de pedido, producción y entrega de forma continua y sin interrupciones. La infraestructura existente consistía básicamente en el sistema ERP MOVEX (Intentia), que se ocupaba de los sectores de contabilidad, controlling, administración de material y producción, y en el sistema de información de ventas COMERCIAL, un software de desarrollo propio con el que Torres gestionaba el negocio de exportación y las ventas locales. En torno a este "sistema principal" se agrupaban otros para los representantes de ventas, la gestión de almacén o los trámites aduaneros para la exportación.

### Miguel Torres SA, Vilafranca del Penedès

La empresa Miguel Torres SA ofrece con gran éxito vinos de calidad superior desde hace más de cien años. Con 1.000 empleados en todo el mundo, Torres es actualmente el tercer productor nacional de vinos y licores y el número uno en el negocio de exportación.

La empresa familiar exporta sus vinos - como Sangre de Toro o Viña Sol - y destilados, entre los que se encuentran distintas clases de brandy como la conocida marca Jaime I y Torres 10, a más de 120 países. Además de su sede en Vilafranca del Penedès, muy cerca de Barcelona, Torres cuenta con bodegas en Chile y Estados Unidos. Otros mercados de gran importancia son Reino Unido, México, Suecia, India y China.

### Implementación de SAP en Miguel Torres

Con los años había surgido una infraestructura informática conectada mediante un gran número de interfaces y por tanto muy compleja. Los distintos departamentos trabajaban en parte con sus propios datos maestros de producto, basados en tablas Excel. El equipo directivo de Torres decidió implantar un nuevo software empresarial preparado para el futuro con el fin de consolidar datos e informaciones en una plataforma uniforme y conseguir así procesos transparentes. Para ello, la dirección tuvo claro muy pronto que el software empresarial integrado y con seguridad de inversión, del líder de mercado mundial SAP constituía la única opción posible. Asimismo, el software SAP permitió suprimir varios sistemas antiguos, contribuyendo así a lograr una infraestructura informática estructurada y con menos interfaces.

Ahora faltaba encontrar al socio adecuado para la implantación. Al final del proceso de selección se consideraron seis empresas de servicios SAP, entre las que también se encontraba SERVICIOS INFORMATICOS ITELLIGENCE, S.A. Finalmente, Torres encomendó la implementación de SAP a itelligence. Los argumentos que convencieron al equipo directivo de Torres fueron, sobre todo, la competencia en el ramo de este proveedor de servicios de SAP, su experiencia en proyectos similares a escala nacional e internacional y su excelente reputación con los clientes. A esto cabe añadir el método de implantación orientado a los requisitos individuales del cliente, así como su módico precio. El proyecto SAP se inició en octubre de 2004. El 9 de enero de 2006, el nuevo software SAP (SAP R/3 Enterprise) comenzaba a utilizarse en el sistema productivo con todos los módulos introducidos en lo que se conoce como "big bang" (implementación simultánea de todos los módulos). Varios factores fueron decisivos para esta rápida implantación; entre ellos la utilización del método de implementación ASAP (Accelerated SAP), basado en las mejores prácticas de implementaciones SAP realizadas en todo el mundo.

### **Integración: Planificación, gestión de productos, procesos de venta y distribución y extracción de información**

“El éxito del proyecto se debió no sólo al estructurado método de implementación, sino también a la motivación y excelente colaboración de todos los participantes en el mismo”, señala Juan Luther, jefe del proyecto de itelligence en Torres. En este sentido, el productor de vinos y licores organizó expresamente eventos para impulsar la formación del equipo. Asimismo, Torres reforzó su departamento de sistemas y el equipo de trabajo con personal experto en SAP, “lo que contribuyó a facilitar aún más la comunicación dentro del equipo”, explica Juan Luther.

Entre otros factores, el equipo directivo de Torres valora la experiencia en el ramo de los asesores de itelligence y los amplios conocimientos adquiridos en numerosas implementaciones de SAP como importantes contribuciones al éxito del proyecto. itelligence colaboró en la implementación de una planificación integrada (desde los pronósticos de venta hasta el presupuesto, pasando por requisitos de compra/obtención, flujo de mercancía optimizado (DRP) y planificación del material necesario). Otro importante aspecto fue la capacidad de itelligence para aportar soluciones a la hora de implementar tanto una gestión uniforme de datos de producto como procesos de venta transparentes y eficaces. Estos últimos comprenden la determinación del precio y la gestión de contratos de distribución (incluyendo acuerdos y condiciones), sin olvidar la administración de presupuestos de marketing para los elaboradores de vino en el negocio de exportación.

Con el software de SAP, Torres no sólo ha reunido y consolidado sus datos maestros e informaciones a lo largo de la cadena de valor añadido en una plataforma homogénea, sino también ha uniformizado y optimizado de manera decisiva el flujo de información. Las informaciones importantes como las fechas de producción de vi-



nos y licores, los avisos de proveedores o los encargos de transporte de clientes convergen rápida y centralizadamente. Asimismo, el gran número de variedades de producto (ej. añadas distintas, embotellamiento en botellas de formas diferentes, diversidad de etiquetas) que existen para un tinto como Coronas, un blanco como Viña Sol o un vino de postre como Moscatel Oro, no supone ningún problema para Torres.

Por si esto fuera poco, el productor de vino ha simplificado la gestión de los movimientos de mercancías tanto dentro del almacén (entrada, salida y traslado) como de entrada y salida al mismo. Requisito para ello fue el módulo SAP Handling Unit Management (HUM), integrado con EDI (Electronic Data Interchange) para el intercambio electrónico de datos con clientes determinados. Por medio de un número HU individual que contiene todos los datos de identificación relevantes, Torres puede seguir la pista exacta de todos los paquetes de vinos o licores.

# TORRES

**Nombre:**  
Miguel Torres SA

**Sector:**  
Productor de  
Vinos y Licores

**Productos:**  
Vinos, Brandy, Licores

**Número de Empleados:**  
1.000 Empleados

**Domicilio Social:**  
Vilafranca del Penedès  
(Barcelona)

**Sucursales:**  
Chile y Estados Unidos

## Integración de los departamentos

Para Torres, el mayor beneficio de la implantación de SAP radica en la integración de los distintos sectores empresariales en conexión con una reestructuración interna. El proyecto de implantación de SAP se llevó a cabo en el marco de un proyecto de cambio organizativo, Integra, fruto del cual Torres ha creado un departamento dedicado a la gestión de la cadena de suministro ("Supply Chain Management") con el que la empresa espera obtener procesos logísticos más dinámicos y ajustados que redunden en una reducción de costes. A su vez, los clientes y distribuidores se beneficiarán de mejoras en términos de disponibilidad de envío y cumplimiento de plazos de entrega.

El productor de vino administra ahora con SAP el ciclo de vida completo de numerosos contratos de minoristas habituales en España. Debido a que el software de SAP no contemplaba estos requisitos específicos – hasta entonces Torres gestionaba estos procesos con COMERCIAL – itelligence programó con este fin un paquete adicional (add-on) especial de SAP como solución

complementaria. El resultado ha sido tan satisfactorio que itelligence tiene previsto comercializar este paquete en España en el futuro.

### Datos relevantes

**SAP R/3 Enterprise, Release 4.70 con Extension Set 2.00 (funciones disponibles en mySAP ERP) con los siguientes módulos:**  
FI, CO, MM, PP, SD, LE + QM, Business Information Warehouse (SAP BW), SAP NetWeaver Business Intelligence  
**Duración del Proyecto:** 15 meses

### Ventajas competitivas:

- Infraestructura informática integrada con menos interfaces y datos maestros de producto uniformes a través de una gran variedad de productos.
- Implementación rápida y estructurada de SAP
- Un socio de implementación, itelligence, con amplios conocimientos sobre el ramo y SAP
- Aceleración considerable de la distribución de la información y los procesos logísticos gracias al software SAP
- SAP ha mejorado la integración de los diversos sectores empresariales de Torres y ha dado soporte a la creación de un nuevo departamento de gestión de la cadena de suministro (Supply Chain Management o SCM)
- SAP BW proporciona al equipo directivo de Torres datos e informaciones fiables, consolidados y actuales acerca de todos los sectores empresariales así como análisis ampliados (ej. estadísticas de ventas, análisis de rentabilidad, aportación a resultados, margen bruto)
- Otros proyectos SAP se encuentran ya en planificación, en los que SAP desempeñará siempre un rol importante.

