Categoría 7: Comunicación interna

Plan de Comunicación Interna – Implementación sistema SAP:
Contribución al manejo del cambio en la organización

Institución: Helacor S.A.

Área de Comunicación Institucional – Área de Recursos Humanos

Responsables:
Agustina Avanoni
María Celeste Santiago
Rocío Rocha
Violeta Lacreu

Propósito del programa:

En el marco de la incorporación del Sistema de software SAP en Helacor, que significa un cambio en el sistema de gestión integral de la empresa, se trabajó interdisciplinariamente en el proceso, involucrando a todos los públicos y con un fuerte desarrollo de comunicación interna efectiva. Todo esto permitió gestionar la concientización de los públicos sobre la evolución de la empresa.

Introducción a la empresa

Con 18 años de historia, Helacor S.A., empresa franquiciante de las marcas Grido y Vía Bana, continúa creciendo con importante ritmo gracias a sus políticas de reinversión, innovación y relación precio – calidad de sus productos. A través de su fábrica situada en el Parque Industrial Ferreyra, de Córdoba Capital, es el mayor productor de helados de Argentina, con una producción anual mayor a los 75 millones de kilos. Cuenta con 1500 franquicias Grido distribuidas en las 23 provincias argentinas, Chile, Uruguay y Paraguay; además de 80 franquicias Vía Bana ubicadas en las provincias de Córdoba, La Rioja, Catamarca, Santiago del Estero y Tucumán.
Particularmente Grido se ha consolidado como la cadena de franquicias de origen nacional con mayor cantidad de heladerías, y conforma la quinta cadena de comercialización de helados a nivel mundial.
Las políticas comerciales de la marca, han sido avaladas por la aceptación del público, que llevó Grido a un crecimiento exponencial, marcado por la apertura de casi 100 nuevas franquicias promedio por año.
Pero la cadena no sólo ha cosechado logros comerciales y productivos. Ha generado un equipo de cientos de proveedores y franquiciados que comparten la cultura emprendedora de la empresa y la transmiten día a día a sus colaboradores.
Esta presentación busca reflejar el trabajo estratégico de comunicación interna implementado para manejar el importante know how de la marca, optimizar el funcionamiento homogéneo de las franquicias y favorecer el desarrollo de la cultura de la empresa en toda la cadena.

Planteo de Situación

El rol de la comunicación en el proceso de cambio y la cultura organizacional

La incorporación de nuevas metodologías de trabajo a través del uso de un nuevo sistema de software presenta un reto para la organización que contempla a sus públicos afines como valores clave para su óptimo funcionamiento y el éxito en sus procesos de negocios. De esta manera se presenta el desafío a las áreas que gestionan la comunicación interna de la empresa, para llevar adelante un plan de comunicación y acciones tendientes a detectar las amenazas y las fortalezas, acompañar el cambio y así aspirar a alcanzar un nivel de excelencia de clase mundial.
Por este motivo, la comunicación interna dentro de la empresa se convierte en el motor que hace fluir el conocimiento compartido y la concientización sobre el proceso de cambio, orientando a todos los públicos hacia los objetivos fundamentales de la organización, buscando derribar las barreras de distancias geográficas, unificando metodologías de trabajo e integrando sus procesos afines.
Para alcanzar este propósito, se conformó un equipo interdisciplinario con integrantes de la organización que desde su expertice aportan valor para lograr los objetivos comunes a través de un Proyecto de implementación del sistema SAP, denominado en Helacor, Ice4Hana.
La estrategia de comunicación del proyecto se llevó adelante por una parte del equipo, que se denominó "Manejo del Cambio", compuesto por integrantes del Área de Recursos Humanos, Gerentes del Proyecto e integrantes del Área de Comunicación Institucional. Para la empresa, ese fue el primer proyecto transversal que se trabajó con un equipo de personas que acompañen y gestionen el cambio desde la comunicación.
Desde el inicio del proyecto, una consultora especializada en SAP acompañó el proceso de desarrollo y aplicación. Durante el año 2017 se alcanzaron dos instancias exitosas: una en junio con la implementación del sistema en algunas áreas de la empresa del grupo Mundo Helado S.A. y en el mes de octubre, en Helacor S.A.
En adelante, y con el proyecto en curso, la organización espera implementar el sistema en 2018 en las tres empresas del exterior, Altas Cumbres (Chile), Asanova (Uruguay) y Helacor Paraguay; en sus áreas claves para el proceso de negocio: finanzas y cobranzas, manejo de stock y materiales y ventas.

Públicos objetivo

El proyecto de implementación de SAP es transversal a toda la organización y por este motivo son muchos los públicos objetivo del proyecto.

- Toda la organización, que se compone de las empresas del grupo ubicadas en Argentina y en el exterior, en Chile, Uruguay y Paraguay.
- Usuario full y part time del proyecto: definidos de acuerdo a su actividad dentro de la empresa, y que tienen un uso constante del sistema.
- Usuarios finales: todos los empleados que utilizarán el sistema permitiendo facilitar su actividad diaria.
- Franquiciados

Planificación

El plan de comunicación y acciones de manejo del cambio fue elaborado a partir de las oportunidades detectadas por el análisis de impacto organizacional relevado por los Gerentes del proyecto. Los objetivos planteados fueron:
- Otorgar identidad al proyecto de implementación SAP para adquirir mayor potencial en su comunicación y visibilidad del cambio.
- Generar sentido de pertenencia en los usuarios claves/equipo de implementación inicial.
- Mantener informado a los diferentes públicos de la empresa sobre los objetivos y el desarrollo del proyecto.
- Acompañar el proceso de cambio con acciones de concientización a través de la comunicación.

Estos objetivos se plantearon al inicio del proyecto y dieron consecución al mismo, en el que se lleva trabajado 24 meses y continúa en vigencia.

Ejecución

A continuación, se detalla cada una de las acciones realizadas y que acompañan el plan de comunicación, identificando sus públicos objetivo:

- Otorgar identidad al proyecto para potenciar la comunicación

Identidad
[Ver Anexo Manual de Identidad.PDF]

Se detectó la necesidad de generar una identidad del proyecto que acompañara la bajada conceptual del mismo. Por ello, y para generar el primer espacio de trabajo constructivo y colaborativo, se reunió al equipo de usuarios clave (full y part time) para que, entre todos, le dieran un nombre al proyecto. De allí devino, Ice4Hana.
- ICE: es hielo en inglés, pero a su vez son las primeras letras de tres importantes conceptos que refleja el momento en el que se encuentra la cadena:
Innovando
Conectando
Evolucionando
- 4: tiene que ver con los cuatro países que conforman la cadena a donde llegan los helados que elabora la empresa, Argentina, Chile, Uruguay y Paraguay.
- HANA: es la última versión del sistema SAP que se implementó.

Con el nombre ya acordado se desarrolló el key visual para aplicar en adelante en las piezas de comunicación y acciones que se enmarcaron en el proyecto para alcanzar como público a toda la organización.

Aplicación de piezas institucionales

Bajo la estrategia de dar visibilidad al proyecto e iniciar el camino de la gestión del cambio, transmitiendo a la organización sobre la importancia de conocer el nuevo sistema, se desarrollaron piezas de merchandising e intervenciones en espacios estructurales.
El merchandising se pensó estratégicamente para el uso de todos los integrantes de la organización, quienes, siguiendo la información en los medios de comunicación y en estos materiales, pudieran familiarizarse con el proyecto y entender de qué se trataba. Así, se dispuso de cuadernos y lapiceras para todo el público, llegando a Argentina y con la distribución en las empresas del exterior. *[Ver en AnexoGeneral.PDF - 1.1: Merchandising]*
Así mismo, se realizaron intervenciones en espacios comunes de la organización para acompañar el proceso de visibilidad del proyecto. En la recepción, en donde cada integrante de la empresa debe circular obligatoriamente, se intervino con un acrílico en la pared de la escalera y con un banner.
Las oficinas de los equipos interdisciplinarios que formaron parte del proyecto, fueron intervenidos también con el acrílico y se instaló un cartelera de zinc con el objetivo de colocar comunicados.
Y por último, alineados al momento en que generamos difusión en los medios de comunicación y en los espacios, se dispuso de individuales en las mesas del comedor, con el objetivo aprovechar el momento de dispersión del almuerzo o cena para comunicar. *[Ver en AnexoGeneral.PDF - 1.2: Intervenciones]*

- Generar sentido de pertenencia en los usuarios claves/equipo de implementación Proyecto ICE4HANA

Dinámica del Ovillo

La dinámica del Ovillo se realizó al inicio del proyecto con los usuarios full time, mencionados anteriormente y los que serían parte del proyecto trabajando en equipo con dedicación exclusiva.
El objetivo que persiguió esta dinámica fue la de favorecer al conocimiento de cada uno y la cohesión y fortalecimiento del grupo que debió trabajar en equipo y codo a codo para que la implementación fuera un éxito.
La dinámica fue conducida por un coordinador y consistía en formar un círculo donde uno inició la actividad contando algunos aspectos personales sin soltar la punta del ovillo. Luego le entregó el ovillo al siguiente compañero quien compartió sus palabras y volvió a pasar el ovillo. De esta manera el ovillo circuló sin que nadie lo suelte y al finalizar la actividad, se formó una RED. Con esa imagen que todos pudieron contemplar, a la que todos contribuyeron, el coordinador dio un cierre destacando el trabajo colaborativo y en equipo y cómo cada participante aportó lo suyo para la construcción.

Torneo ICE para fijar conocimientos

Los usuarios full time debieron ser formados por una consultora externa que acompañó a la empresa en la implementación del sistema SAP. Además de las instancias de relevamiento del proceso de negocio, estos usuarios debieron aprender nuevas metodologías de trabajo y configuraciones propias del nuevo sistema.
Por este motivo, y con el objetivo de que aprendan y fijen los conocimientos adquiridos en las capacitaciones realizadas por la consultora mediante prácticas lúdicas, se desarrolló un Torneo Interno que contó con su propia identidad. *[Ver en AnexoGeneral.PDF - 1.3: Presentación del torneo]*
El torneo tuvo varias etapas en las que, por equipo, avanzaban en un tablero al estilo del juego de la oca. Las etapas se relacionaban directamente con las etapas del proyecto, por tanto que, a medida que se cerraba una etapa se realizaba la etapa de ejercicios de lo aprendido en la misma. Cada grupo obtenía un puntaje y posición en el ranking y avanzaba en el tablero.
Para presentar los últimos resultados del Torneo y presentar los ganadores se organizó un mini evento en el que se compartieron unas palabras por parte de los Gerentes del proyecto, reforzando la importancia del trabajo en equipo y lo que se estaba llevando adelante. Se entregaron menciones para los participantes y premios a los ganadores. *[Ver en AnexoGeneral.PDF - 1.4: Imágenes del evento]*

Celebración por 2 exitosas implementaciones

Durante el 2017 se llevaron adelante dos implementaciones exitosas del sistema y el cambio de metodologías de trabajo en varias áreas claves para la organización. Por este motivo, se decidió celebrar el logro en un almuerzo de festejo en el que participaron todas las personas que integraron el proyecto junto a la Dirección de la empresa.
El objetivo de la celebración fue agasajar a todo el personal que con su esfuerzo y el trabajo en equipo logró transitar el cambio.
Para el evento se realizó un video de cierre de las dos primeras implementaciones, repasando las acciones que los llevaron a la implementación. *[Ver Anexo Material Audiovisual: Audiovisual Ice4Hana.mp4]*

- Mantener informado a todo el público de la organización

Plan de comunicación en medios internos

Desde el inicio del proyecto se planteó un plan de comunicación en el que, con el objetivo de concientizar a toda la organización del cambio que llegaría, se utilizaron los canales de comunicación interna para transmitir y contagiar sobre este proyecto.
Los canales que se utilizaron fueron:
- Mailing: para el público que posee casilla de correo.
- Cartelera física: para el público que no posee casilla de correo (es el mayor porcentaje).
Este plan de comunicación contempló mantener informados a todos los integrantes de la cadena en una primera instancia de lo que se trataba SAP y luego de cómo se desarrollaba y avanzaba el proyecto, a fin de mantener la visibilidad del mismo. La continuidad de comunicados por los canales de comunicación interna garantizó que todos y cada uno de los colaboradores supiera en qué momento se lanzaría el nuevo sistema.

Promotores del cambio en Helacor y Mundo Helado

El objetivo de esta acción fue que los principales sectores involucrados de Helacor y Mundo Helado, conocieran de boca del equipo de ICE4HANA qué es SAP, porqué se implementaba, y en qué les iba a repercutir a ellos.
Además de las piezas de comunicación generales como banner, vinilo, comunicados en cartelera y mailings, fue importante que los usuarios full del proyecto que se capacitaron y que acompañaron la implementación, pudieran transmitir su entusiasmo y sentido de pertenencia con el proyecto hacia el resto de la organización.
Para ello se dividieron en varios grupos y recorrieron cada sector de la empresa, contando ellos mismos sobre el proyecto y entregando cuadernos y lapiceras para reforzar el vínculo con los usuarios finales a los que estaban visitando y que en adelante serían los que iban a cambiar sus metodologías de trabajo por el uso de un nuevo sistema.
El público objetivo al que se alcanzó fueron todos los colaboradores de las empresas ubicados en la ciudad de Córdoba Capital. *[Ver en AnexoGeneral.PDF - 1.5: Resultados de la encuesta]*

Acción integración con empresas del exterior

Si bien, las empresas del exterior se implantarían en una segunda etapa en 2018, fue importante establecer un primer contacto a través de los medios disponibles que tiene la empresa como Skype Bussines a través de una call. Al exterior se llegaba con mailings pero se buscó presentar al equipo del proyecto para entablar una comunicación más fluida ya que, posteriormente, se realizaría un relevamiento de procesos de negocios y metodologías de trabajo en los que se iban a ver impactados directamente.
Por lo que se coordinó una call integradora, en la cual se presentó al equipo y de qué se trataba el proyecto y fue una instancia de feedback con las consultas que los colaboradores del exterior manifestaron. *[Ver en AnexoGeneral.PDF - 1.5: Resultados de la encuesta]*

- **Acompañar el proceso de cambio con acciones de concientización a través de la comunicación**

Encuesta a posterior de la salida de Mundo Helado

Luego de la implementación de la primera empresa, en el mes de junio, se realizó una encuesta a ese público destinatario que vivió la primera parte del proyecto. Los resultados que arrojó esta encuesta y las oportunidades de mejora y aprendizajes fueron fuente de información para ajustar para la siguiente instancia.

Recorrido por áreas: relevar expectativas y necesidades antes de implementación Helacor

Uno de los momentos clave e hito de la empresa fue la implementación en Helacor S.A., por lo que representa para el negocio su funcionamiento. Por ello, el equipo de Manejo del Cambio recorrió los sectores que se verían impactados con este proceso de cambio que se dio en 2017 para la organización y conversó con los colaboradores a fin de detectar oportunidades de mejora y expectativas sobre la implementación que iban a vivir.
El relevamiento sobre estos aspectos fueron plasmados en un documento que se entregó a la Gerencia del proyecto, a fin de tomar las medidas necesarias para avanzar. Las principales variables detectadas fueron: más capacitación e información sobre el funcionamiento del sistema.

Evaluación y resultados

La gestión de algunas acciones fueron medidas y a continuación se presentan los resultados en base a la percepción de los públicos encuestados:

Torneo ICE:
- Calificación de la acción: 4,5 (puntaje del 1 al 5).

Acción Promotores del Cambio:
- Incremento de un 20% en los ingresos respecto a temporada anterior.

Acción integración con el exterior:
- Incremento de un 65% en los ingresos respecto a temporada anterior.

Encuesta implementación posterior a Mundo Helado:
- Calificación de la acción: 4 (puntaje del 1 al 5

A destacar como resultado de la implementación fue que pasadas las 24 horas críticas de la implementación en ambas empresas no se detectaron errores y se pudo seguir adelante con el proceso tal cual estaba previsto.