

Historia de Exito SAP SMB

Las soluciones de SAP que fueron implementadas en la compañía productora de neumáticos conquistaron rápidamente a todos los usuarios de la empresa, tanto que en dos años lograron el acoplamiento absoluto, incluso con su red de distribuidores.

BRIDGESTONE
Firestone



LA FAMILIA BRIDGESTONE FIRESTONE CON NOVEDOSAS APLICACIONES DE SAP

UN SISTEMA AMIGABLE Y DE VANGUARDIA

Un gran acontecimiento precedió la celebración de los cincuenta años de Bridgestone Firestone Venezolana (BFVZ): la implementación de SAP en los principales departamentos de la empresa matriz, ubicada en Valencia, Venezuela, y su puesta en línea en los puntos de venta que conforman la red de distribuidores.

Fue exactamente en junio de 2003 cuando los líderes de este proyecto, encabezado por Judith Bohórquez, directora de IT de Bridgestone Firestone para América Latina (BFLA) y Luis Rojas, gerente de tecnología de información en BFVZ, pusieron en marcha el plan denominado Exec (Exceder las Expectativas del Cliente).

Aunque estaban convencidos de que el novedoso sistema no daría lugar a fracasos, basados en que SAP mejora las prácticas de negocios apoyando la ejecución de procesos dentro de las organizaciones, no lograron ocultar su aprensión en torno a la implantación.

Se trataba de un paquete de soluciones con aplicaciones de avanzada, capaz de reemplazar lo que quince años atrás se había erigido dentro de la corporación como la panacea absoluta: los archivos planos; pero que, de cualquier modo, se perfilaba como un gran reto por la dificultad que suponía el engranaje de sus módulos, junto a la puesta en línea con sus clientes.

“La decisión la tomamos después de un concienzudo análisis de los factores reinantes en ese momento, como el crecimiento inusitado de la corporación a escala nacional, la devaluación de la moneda local, las exigencias del mercado y de sus propios socios de negocio. Por eso optamos por SAP, que se nos presentó como un sistema corporativo de punta”, relató el gerente de IT en BFVZ.

En la raya

El salto de un sistema propio a uno desarrollado por terceros, que fue SAP con la ayuda de la empresa consultora SOFOS (partner de SAP), resultó menos traumático de lo que se esperaba en la empresa, tanto en tiempo y presupuesto como en adaptación y acoplamiento. De hecho, según la directora de IT para BFLA, el monto destinado al proyecto nunca se incrementó. Tampoco hubo variación en el tiempo, pues la instalación culminó un día antes de lo previsto.

Del mismo modo, la adaptación y acoplamiento de los usuarios se cumplió de manera satisfactoria, al punto de que la mayoría comprendió las ventajas del sistema en tiempo récord.

“Para mí hubo cinco factores claves en el éxito de la implementación: 1) el soporte que nos brindó la alta gerencia, 2) la convicción de que era un proyecto dirigido por Firestone para Firestone, 3) el manejo con base en tres temas claves: el consultor, el técnico de computación y el usuario, 4) el óptimo manejo del cambio y 5) la metodología centralizada”, comentó la experta.

Así fue como el sistema en su totalidad se implementó en dos partes, en donde se instalaron los procesos de negocio de FICO (Finanzas y Costos), SD (Ventas), MM (Compras), RRHH (Recursos Humanos), PM (Mantenimiento), y el módulo de nómina que complementa a Recursos Humanos, entre otros.

Para Judith y Luis, líderes de proyecto, los beneficios de las aplicaciones de SAP se expresaron en agilidad, simplificación de procesos; acceso, flexibilidad y seguimiento de la información; estímulo y energía en la gente, además de la oportunidad de mantenerse a la vanguardia sin una gran inversión.

Reconocieron, además, que las empresas que implantan SAP suelen enfrentar inicialmente algunos obstáculos, porque la mayoría está muy orientada a las tareas y, al mismo tiempo, desintegradas en sus departamentos; mientras que la filosofía de SAP se enfoca en los procesos e integración de sus áreas. “Como uno debe enfocarse en los procesos, la solución exige que se aplique un manejo del cambio muy profundo, con charlas y videos, también que se haga énfasis en esos procesos y que se definan los requerimientos”, indicó Bohórquez.

Una experiencia sin igual

Tanto los líderes que encabezaron el proyecto de SAP en Bridgestone Firestone, como los gerentes de los distintos departamentos, saludaron y aplaudieron la rapidez y bondad con que se integraron las secciones. Juan Navas, gerente de Contraloría de BFVZ, comentó que en el pasado había que esperar hasta fin de mes para ver los reportes, mientras que ahora se pueden monitorear a diario. Por ello, los resultados se ven en el tiempo de cierre, que anteriormente era de cinco días y ahora de cuatro horas.

Cherry Alvarado, gerente de Servicios al Cliente de BFVZ, refirió que los resultados en ventas y distribución se percibieron de inmediato porque el tiempo se redujo ostensiblemente. “Los distribuidores están encantados porque tienen toda la información que necesitan en el momento en que realizan la transacción. Ya no necesitan llamarnos por teléfono para hacer pedidos o saber su estatus porque hacen una consulta en línea y pueden saber sus créditos, débitos, sus ajustes y por donde va su pedido”, indicó.

Para la gerente de selección y contratación de personal de BFVZ, América Pérez Pérez, las ventajas que le reportó el proyecto no tienen comparación. “Antes teníamos que buscar los expedientes de cada empleado para consultar alguna información, mientras que ahora sencillamente la consultamos en línea. Antes trabajaba con un archivo elegible y ahora cuento con un pull de candidatos a elegir. Las evaluaciones de desempeño también las estamos haciendo en línea, gracias a SAP; y paradójicamente, es el mismo sistema el que los postula para un desempeño específico”, detalló.

Ecosistema de negocios

Tan pronto como culminó la implementación del backoffice, llegó el momento de integrarse también con la cadena de comercialización. Más que una fase, resultó una necesidad imperativa alinear todos los procesos de la empresa con los de sus distribuidores. ¿La razón? muy sencilla: BFVZ precisaba incorporar los beneficios de la tecnología en todos sus eslabones y departamentos.

Así entró en escena el proyecto denominado “cluster” industrial. Un software más simple que el instalado en la empresa, definido como un ecosistema de negocios de SAP, que permite tareas como la elaboración de inventarios, el asentamiento y aviso de pedidos, el control de las ventas y la actualización del área financiera.

Pero no por ser un paquete de soluciones más sencillo, resultó menos novedoso y hasta complicado. Al principio, como era lógico, representó todo un reto, para los dueños de las tiendas, acoplarse al sistema. Sin embargo, lo lograron de modo más veloz de lo que imaginaron y no pasó mucho tiempo para que el “cluster” reportara grandes beneficios para Bridgestone Firestone Venezolana. Esto se tradujo en inmediatez, fluidez en la comunicación y facilidad para el manejo de las ventas.

El señor Nunziantre Troisi, dueño del Distribuidor Santa Rosa, explica que entre los beneficios del “cluster” se encuentran la agilización de los trámites de pedidos. “Anteriormente el proceso se realizaba de manera manual, lo que traía muchas demoras. Ahora, todo el proceso de pedidos y facturación se hace en línea con Bridgestone Firestone”.

Por su parte, María Lourdes de Rodríguez, propietaria de Tire Center La Boyera asegura que el proyecto “cluster” le permite monitorear paso a paso, y de manera personal, todo el proceso de solicitud de mercancía. “Cuando necesito la información reviso el estado de mi pedido: puedo saber si ya me despacharon, qué medidas tengo por recibir o el status de mi facturación. Inclusive, no tengo que hacer esta revisión en horario de oficina porque tengo el sistema instalado en mi casa y lo puedo chequear a cualquier hora y de forma más rápida”.

Al principio, se instaló un plan piloto con tres distribuidores y los resultados que se obtuvieron en las áreas de entrenamiento y manejo del sistema fue prueba suficiente para que el software se implantara en los demás puntos de comercialización, teniendo como prioridad el volumen de ventas. Hoy casi cien de los trescientos distribuidores poseen el sistema SAP; este tercio de clientes representa el 75% de la oferta de la empresa, y se espera que para finales de 2005 se sumen otro centenar, para cerrar el año con la instalación de una plataforma que representa el 96% de las ventas. En 2006 se incluirán el resto de las tiendas.

La primera etapa a instalar comprendió los procesos de inventarios y pedidos, mientras que en la segunda se integraron el departamento de ventas y la totalidad del área financiera.

Bohórquez y Rojas no dudaron en afirmar que sin la implementación del cluster industrial, las soluciones del “backoffice” habrían estado incompletas. De hecho comentaron que la puesta en línea de la cadena de distribuidores con la planta matriz sigue las tendencias más avanzadas a nivel mundial en gerencia de operaciones, cuya máxima es la integración de todos los miembros de la cadena. “En el futuro, la integración con la cadena de proveedores es el objetivo”, destacaron.

Sin desperdicios

Daniel Fernández, gerente de materiales y suministros de BFVZ, también está complacido con la solución. “SAP rompió un paradigma dentro de la empresa. Al principio costó un poco, como era lógico, pero los usuarios se adaptaron rápidamente”. Explicó que el reporte de materia prima, por mencionar una bondad, es ahora muy completo y está listo en un minuto, mientras que antes aportaba pocos datos y se ejecutaba en tres días. Reconoció que esta nueva funcionalidad ha representado un ahorro porque ahora se obtiene un registro de todos los procesos.

El asistente a la gerencia de ingeniería de planta, Alejandro Sánchez, dice que SAP ha servido de gran ayuda porque ha permitido ver todos los procesos y establecer control de gastos, de repuestos, de almacén, de seguimiento de cotizaciones o de compras. “Antes éramos una caja negra”.

En cuanto al mantenimiento preventivo y correctivo, Sánchez recalcó que se redujo la generación de datos, y por ende la generación de papel físico, lo que se traduce en correctivo. “A nivel preventivo tenemos un sistema que trabaja prácticamente solo y es capaz de proyectarse a cinco años”.

Coredgli Morales, ingeniero de calidad de procesos, aseguró que ahora el control de la calidad es absoluto y en tiempo récord. “El sistema nos permite rastrear todos los movimientos de los materiales y ver si se llegan a envejecer. También permite detección temprana de fallas. Todo eso se hacía antes de modo manual”, dijo.

Resaltaron, igualmente, la importancia que supuso el alto nivel de aceptación de los distribuidores, “pues nosotros no podemos darles servicio a nuestros clientes, si no los ayudamos a crecer, y por eso decidimos proporcionarles un apoyo integral con las aplicaciones de SAP. Eso se tradujo en que agilizamos y consolidamos nuestras relaciones y los ayudamos a crecer. Y eso nos interesa porque si ellos crecen, Firestone crece también”, precisó Rojas.

THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP™



SAP Andina y del Caribe

Caribe: Tel: (787)775-3100 Fax: (787)775-3110
Colombia: Tel: (571)600-3000 Fax: (571)600-3001
Perú: Tel: (511)215-6900 Fax: (511)215-6901
Venezuela: Tel: (58212)276-5400 Fax (58212)267-4327

www.sap.com/andearcarib