

Historia de Exito SAP SMB

Industrias Metalúrgicas Unidas S.A., Imusa, es una empresa colombiana líder en la satisfacción de las necesidades para el hogar, tanto en productos plásticos como en metal. Fundada hace 70 años, Imusa es parte del grupo Arfel, al que también pertenecen las compañías EMMA y Alúmina. El 42% de la producción de Imusa es exportado a Estados Unidos, México, Centro América y el Pacto Andino y para lograrlo cuenta con 770 empleados en dos plantas de producción ubicadas en Antioquia, Colombia.



Imusa, una empresa de talla mundial que soporta su operación con mySAP ERP

"Lo interesante de SAP es que no es un proyecto liderado por Sistemas sino por los usuarios, ellos son los responsables de la calidad de la información desde el momento en que la generan"

María Elena Velásquez
Presidenta de Imusa

La necesidad

La internacionalización del mercado en el que se desempeña ha hecho que Imusa asuma el reto de ser una compañía más cercana a sus clientes, pero siendo de talla mundial. En efecto, el hecho de competir en 15 mercados, con un extenso portafolio de productos, incrementa la complejidad de la operación, por ello Imusa se vio en la necesidad de contar con un sistema de información robusto, integrado y en línea que le permitiera trabajar colaborativamente, manteniendo la propuesta de servicio con todos los clientes y acercando su capacidad de producción con la demanda de sus productos.

Al evaluar esta situación, la compañía desarrolló un Plan Estratégico de Sistemas con el propósito de determinar las necesidades reales de cada uno de los procesos al interior de la organización, buscando tener una base sólida para una toma de decisiones más acertadas.

"Lo que nos obligó a tomar la determinación de implementar un ERP fue el nivel de servicio y aprovisionamiento de materia prima y la necesidad de que estuviera en línea con la oferta y la demanda. Lo que pretendíamos era acercar las necesidades del mercado con la capacidad de producción nuestra" aseguró María Elena Velásquez, Presidenta de Imusa.

Adicionalmente, al ser Imusa parte del grupo Arfel, del que recibe servicios corporativos, se vio la necesidad de tener una plataforma de trabajo que permitiera a futuro integración y optimización de los servicios ofrecidos.

Finalmente y después de visitar diferentes proveedores de software, Imusa tomó la determinación de implementar el ERP ofrecido por SAP. "Elegimos a SAP porque cumplía con los requerimientos y necesidades que se habían detectado previamente y esto se reflejaba en lo robusto del sistema, en la cantidad de aplicaciones existentes en el mercado, en variables de la industria como la nuestra y también en las experiencias previas que pudimos analizar antes de tomar la decisión" agregó Velásquez.



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/andeanarib

Pegaso: Evolución Organizacional

Para la implementación de la solución de SAP se conformó un equipo de trabajo integrado por unas 50 personas, entre las que se encontraban líderes funcionales de Imusa, quienes fueron retirados de la operación diaria para dedicarse el 100% al proyecto; funcionarios de las otras compañías del grupo, consultores de Unisys especializados en cada módulo, un Gerente de proyecto de Imusa, un Gerente de proyecto de Unisys, diferentes asesores y la Junta directiva del proyecto. Este equipo estuvo durante la primera etapa del proceso de implantación de las soluciones SAP en Imusa en una especie de "casa estudio", es decir, en un lugar especial que se creó para trabajar en la integración de los módulos y replantear el negocio bajo unos lineamientos y reglas preestablecidas.

Al proyecto se le dio el nombre de "Pegaso: Evolución Organizacional" tomando la figura mitológica y pensando en que la empresa conservara su esencia y dinamismo pero con proyección a futuro, con una herramienta que al implementarla apoyara las proyecciones de desarrollo estratégico de la compañía.

La solución

El ERP de SAP implementado en Imusa incluyó los módulos de Finanzas, Proyectos, Ventas, Calidad, Producción, Controling, Materiales y Mantenimiento de planta; "una solución completa que hoy nos tiene muy satisfechos" añade María Elena Velásquez, Presidenta de Imusa.

Los beneficios

Para María Elena Velásquez, "Imusa era una empresa muy jerarquizada y orientada por procesos, era una organización muy plana, pero ahora es democrática porque la información está disponible en todo momento, lo que nos ha permitido anticiparnos a los acontecimientos y hacer procesos de planeación más ajustados a la realidad del mercado".

Otro de los beneficios que hoy tiene Imusa con la implantación del ERP es que dispone de la información en tiempo real: información oportuna y de calidad, que se trabaja desde la base porque cada usuario es responsable de la calidad del dato que se ingresa al sistema. También se ha ganado conocimiento del negocio, conocimiento sobre niveles de inventarios, sobre el costo de servir y sobre las acciones implementadas y su impacto en el momento real, esto ha permitido tener mayor coherencia y un enfoque más estratégico.

La organización cambió en términos de pronóstico de demanda, anticipación a necesidades futuras y manejo de pedidos. Además, los indicadores de gestión se realizan ahora con mediciones más precisas, más reales.

De acuerdo con Jairo Echeverri, Coordinador en el Proceso de Mejoramiento Logístico de las Áreas de Compras y Almacenes de Emma e Imusa, "la gestión de materiales implementada en SAP ha ofrecido ventajas como respuesta a necesidades reales a las áreas de producción, ventas y mercadeo. Además, de la integración entre compras y planeación se han reducido los niveles de inventario y mejorado el servicio para satisfacer las necesidades de los clientes"

Para María Fernanda Echeverri, Gerente de Mercadeo de Imusa, los beneficios han sido varios, entre ellos el poder realizar negociaciones con los clientes de manera más óptima, realizar promociones con estrategias diferentes a las que se utilizaban antes. En efecto, ya que cada proceso está relacionado e integrado, se puede trabajar profundizando en costos y gastos, analizando cada aspecto para tener un mejor control presupuestal.

Gestión del cambio

El mayor reto para Imusa durante el proceso de implementación de las soluciones SAP fue lograr el cambio de la cultura organizacional. Por ejemplo, para minimizar el impacto entre los equipos de trabajo se implementó un sistema de comunicación permanente sobre los avances en el proyecto y se realizaron conversatorios y reuniones laborales personalizadas, considerando las necesidades particulares de cada individuo, "esto ayudó a que la gente estuviera más segura frente al proyecto, disminuyendo el nivel de incertidumbre y logrando una mayor asimilación del cambio en los métodos de trabajo, lo que nos permitió avanzar como empresa", asegura Velásquez.

Lo que viene

Para continuar con su visión de ser una empresa de talla mundial, Imusa buscará aprovechar la implementación del ERP de SAP para generar más conciencia sobre una estrategia de valor, evaluando en dónde se encuentran los elementos diferenciadores, cuáles son las líneas del negocio rentables y qué clientes se deben crecer y mantener; siempre buscando que todo fluya en la organización, dinamizando las gestiones del negocio y con la herramienta adecuada que ya se tiene como soporte de este objetivo. Adicionalmente, Imusa seguirá el proceso de sistematización y mejoras informáticas, realizando implementaciones que garanticen más cercanía y proximidad con los clientes.

"El ERP es la base que nos permitirá llegar a desarrollos más evolucionados como SAP NetWeaver, pero ya dimos el primer paso"

María Elena Velásquez
 Presidenta de Imusa.