

## Historia de éxito SAP Industria editorial



**“A través de funciones de negocio SAP le damos al cliente la posibilidad de gestionar pedidos, stock, catalogo, cuenta corriente... Ellos pueden ver todas las operaciones cuando interactúan con nosotros.”**

Javier Goffman, IS&T Manager para América Latina de Random House Mondadori

### Resumen

Luego de su incorporación al grupo Random House Mondadori, Editorial Sudamericana reemplazó su sistema legacy por la plataforma SAP R/3. La implementación permitió optimizar procesos del core business y cubrir el ciclo completo de vida del libro, además de generar mayores niveles de satisfacción de parte de los clientes. Actualmente, el Grupo ha iniciado un nuevo proyecto para estandarizar la codificación maestra con SAP NetWeaver Master Data Management.

### Página web

[www.edsudamericana.com.ar](http://www.edsudamericana.com.ar)  
[www.randomhousemondadori.es](http://www.randomhousemondadori.es)

### Principales desafíos

- Sistema legacy antiguo y con deficiencias
- Incorporación de otros sellos editoriales
- Cubrir el ciclo de vida completo del libro
- Modalidad de ventas en consignación

### Objetivos del proyecto

- Integrar todas las áreas de la organización
- Optimizar procesos del negocio editorial
- Ofrecer un mejor servicio al cliente

### Aplicaciones y servicios

SAP R/3 Enterprise

### Por qué la solución SAP

- Experiencia exitosa de otras empresas de media
- Amplia cobertura en el rubro editorial
- Utilización de SAP en la Casa Matriz

### Highlights de la implementación

- Cobertura de todos los procesos de negocio
- Integración con el sistema de regalías
- Utilización de la metodología ASAP
- Modelo replicado en otros países y regiones
- Efectiva gestión del cambio
- Establecimiento de un escenario de mejora continua

### Principales beneficios

- Interacción de las distintas gerencias en todo el proceso
- Información en línea accesible a través de un portal comercial
- Alto índice de satisfacción del cliente
- Reducción de costos por eliminación de procesos manuales
- Optimización del área de atención al cliente
- Mayor eficiencia en la liquidación de consignaciones

### Socio de implementación

ABC Consulting  
BDO Consulting

### Base de datos

Oracle

### Plataforma de hardware

HP

### Sistema operativo

Microsoft Windows Server

## EDITORIAL SUDAMERICANA

### SAP resuelve los procesos de negocio de la industria editorial

Con el propósito de integrar todas las áreas y optimizar procesos del negocio editorial, el grupo Random House Mondadori, del que forma parte la prestigiosa Editorial Sudamericana, eligió el sistema SAP. Entre los beneficios obtenidos, sus ejecutivos identifican el alto índice de satisfacción que muestran los clientes. La experiencia los ha decidido a implementar una herramienta de gestión de datos maestros.

### Impulsados por la cultura

En 1939, un grupo de intelectuales argentinos fundó en Buenos Aires Editorial Sudamericana. Este nacimiento estaba relacionado con otros fenómenos de la vida cultural del país y de Latinoamérica: por entonces, comenzaba a generarse en el sur del continente un inmenso proceso de producción intelectual. La nueva editorial tenía el doble objetivo de dar a conocer los autores sudamericanos, y traducir y divulgar la literatura extranjera contemporánea.

Desde 2001, Sudamericana forma parte de Random House Mondadori, uno de los grupos editoriales más importantes en lengua española, y resultado de un joint venture entre la división editorial de Bertelsmann AG, la mayor empresa internacional de comunicación, comercio electrónico y contenidos interactivos, y Mondadori, la editorial líder en libros y revistas en Italia.

Random House Mondadori se propone potenciar la riqueza y el vigor de la lengua española allí donde esté presente, consciente de su importancia como vehículo de comunicación entre tantos millones de personas, así como del destacado lugar que ocupa dentro de la cultura universal. El Grupo está estructurado en tres divisiones geográficas: España, Cono Sur y América del Norte.



## Planificando mejoras

La incorporación de otros sellos y el contexto económico propiciaron un proceso de sinergia entre las distintas empresas del Grupo. En aquel momento, Sudamericana contaba con un sistema legacy, desarrollado a medida, que presentaba muchas deficiencias. Era un sistema con tecnología antigua, sin integración, con problemas de consistencia, y sin valor agregado en procesos de gestión de análisis del negocio editorial.

“Principalmente, el desafío era lograr la integración de todas las áreas y optimizar ciertos procesos del core business como la planificación editorial y todo lo que hace al ciclo de vida del libro, desde el manuscrito y el estudio de factibilidad hasta las ventas que, en su gran mayoría, se realizan a través del mecanismo de consignación”, comenta Javier Goffman, IS&T Manager para América Latina de Random House Mondadori.

A tales efectos, se fijaron objetivos macro y puntuales por área. “Nos enfocamos en SAP porque ya teníamos la experiencia exitosa de otras empresas de media en el grupo y, además, porque la Casa Matriz ya utilizaba SAP para los procesos financiero-contables. Para terminar de convencernos del proyecto, hicimos un análisis de *fit/gap* que apuntaba a todas las áreas y procesos de negocio, y que determinó la amplia cobertura de SAP en el rubro editorial”, agrega Goffman.

## El todo y las partes

En septiembre de 2003 comenzó el proyecto de implementación de SAP R/3 Enterprise, que nueve meses más tarde entró en productivo en Argentina. El primer escenario contemplaba la región Cono Sur, por lo que siguió un roll out para Uruguay y Chile. En el transcurso de 2005, SAP estuvo implementado en los 6 países de Latinoamérica (incluidos México, Venezuela y Colombia), y actualmente España está incorporando el resto de las funcionalidades a su back office.

Durante la definición del alcance se decidió cubrir con SAP todos los procesos de negocio, apelando a un big bang que involucró los módulos de Finanzas/Controlling, Análisis de Rentabilidad, Gestión de Materiales y de Almacenes, Ventas y Distribución, y Planificación de la Producción. Para incluir el sistema de regalías, que es muy específico de la industria, se realizó un desarrollo propio que fue integrado a SAP.

**“Hicimos un análisis de fit/gap que apuntaba a todas las áreas y procesos de negocio, y que determinó la amplia cobertura de SAP en el rubro editorial.”**

Javier Goffman, IS&T Manager para América Latina de Random House Mondadori

El análisis de *fit/gap* y el proceso inicial estuvieron a cargo de BDO Consulting, que propuso la metodología ASAP. Luego, la implementación en el resto de los países corrió por cuenta de ABC Consulting, y se planteó un escenario de mejoras y tuning en determinados procesos. El equipo interno estuvo conformado por seis personas del área de IT,

y participaron alrededor de 30 owners de procesos en Cono Sur y otros 45 en la región Norte. Desde entonces, ABC Consulting acompaña la evolución de Sudamericana como asesor tecnológico.

## La gestión del cambio

“Nosotros abarcamos el ciclo completo: desde planificación editorial, pasando por todo el proceso de la cadena logística, hasta la comercialización de los libros”, dice Goffman. Dadas las particularidades de esta industria, que opera mayoritariamente en consignación, se dedicó un importante esfuerzo a comunicar los cambios hacia los clientes en lo que hace al proceso de devoluciones. “Los clientes reciben un producto que sigue siendo nuestro, por lo cual es necesario un análisis de rotación de curva de ventas. Por ello encaramos un desarrollo bastante complejo que, luego del tuning, funcionó perfectamente para hacer el análisis y nos permitió reducir costos drásticamente”, explica el ejecutivo.

Puertas adentro, la gestión del cambio pasaba por mentalizar al personal para explotar el uso de la nueva herramienta, a partir

de la posibilidad de ver el todo en forma integrada. Hoy SAP funciona para todas las áreas y convive a la perfección con el desarrollo que cubre el aspecto de las regalías y con el sistema de nómina, los cuales están integrados a través de IDocs.

### **Una buena lectura**

“El mayor beneficio que hemos logrado es la interacción de las distintas gerencias en todo el proceso de la compañía; esto es, que todos conozcan cada uno de los eslabones”, asegura Goffman.

El ejecutivo identifica, además, otras claras ventajas: “Hay un nivel de satisfacción importante de parte de los clientes, ya que brindamos información en línea a través de un portal comercial al que ellos pueden acceder. Es decir, a través de funciones de negocio SAP le damos al cliente la posibilidad de gestionar pedidos, stock, catálogo, cuenta corriente... Ellos pueden ver todas las operaciones cuando interactúan con nosotros”.

**“El mayor beneficio que hemos logrado es la interacción de las distintas gerencias en todo el proceso de la compañía; esto es, que todos conozcan cada uno de los eslabones.”**

**Javier Goffman, IS&T Manager para América Latina de Random House Mondadori**

Por otro lado, Goffman agrega: “Se ha logrado reducir costos de overhead de ciertas áreas por la eliminación de funciones que antes eran manuales. La reubicación de personal permitió optimizar el área de atención al cliente. En el aspecto comercial, se logró una mayor eficiencia en el ciclo de liquidación de las consignaciones”.

### **Elevar los estándares**

Tras haber llevado adelante durante 2006 un proyecto orientado a la fuerza de ventas móvil, que contempló control de stock y toma de inventario general y selectivo por radiofrecuencia, Editorial Sudamericana está actualmente en proceso de imple-



mentación de SAP NetWeaver Master Data Management (SAP NetWeaver MDM) en el marco de una iniciativa de Random House Mondadori.

La primera fase incluye la implementación de SAP NetWeaver Business Intelligence (SAP NetWeaver BI), y a continuación comenzará una segunda fase con la definición de SAP Business Information Warehouse y Balanced Scorecard o Tablero de

Comandos. Esta iniciativa apunta a la estandarización de códigos, tanto en productos y en manuscritos como en clientes foráneos y en editores.

“La posibilidad de estandarizar la codificación maestra nos va a permitir no sólo optimizar la gestión de catálogos sino, además, tener un plan editorial a nivel de Grupo, las cuentas de Resultados, las estadísticas, etc.”, explica Goffman.

A modo de cierre, el ejecutivo reflexiona: “Sabemos de otras editoriales que están implementando SAP, e incluso hemos recibido a alguna que posteriormente implementó un modelo muy similar al nuestro. Para nosotros, haber sido pioneros fue importante como diferenciador; pero creemos que para que la industria evolucione es fundamental que un número significativo de empresas editoriales comparta el mismo escenario tecnológico”.