

**CASO DE ESTUDIO****Tecnología  
Información:  
una historia de  
recuperación  
de ERP**

La implementación del Sistema de Planificación ERP sale mal, le dan un mordisco por \$ 5,9 millones de dólares a las ganancias. ¿Cómo una empresa se recuperó?

**Ciente**

Fabricante y comercializador de productos altamente personalizados a través de puntos de venta en todo el mundo.

**Reto**

El producto no iba a salir después de un lanzamiento de ERP. Las horas extras, los defectos y la aceleración estaban matando los beneficios, causando una pérdida de la confianza del cliente y participación en el mercado.

**Solución**

Realinear rápidamente las necesidades de los clientes mejorando: la programación, simplificación de la tienda, entrada de pedidos y administración de inventario. La gestión visual y los procesos disciplinados de gestión diaria han acelerado y sostenido los cambios del proceso en cada una de estas áreas.

**Resultados**

Mejoras completadas en 12 semanas: reconstruir su reputación y recuperar la cuota de mercado perdida. Las órdenes vencidas disminuyeron un 90%, el inventario de WIP bajó 50%, el tiempo de entrada de pedidos de 10 días a <2 días, y el conteo de pedidos regresó a los niveles de personal originales.

No era la primera unidad de negocio en la empresa en implementar el sistema ERP corporativo obligatorio. Los gerentes sabían qué esperar, o pensaban que lo sabían. Hace varios años, la empresa había visto a un competidor debilitado financieramente por una implementación de ERP fallida, por lo que los administradores entendían que podría haber riesgos. Sus consultores de TI aseguraron a todos que el cambio a nuevo sistema ERP, a pesar de que sus productos eran complejos y altamente personalizados, lo lograría sin problemas. ¿Qué podría salir mal?

Los sistemas ERP deben agilizar los procesos para que los negocios sean más rápidos, inteligentes y rentables. Y por lo general dan resultados, tarde o temprano. En este caso, unas semanas después de que el nuevo sistema ERP se inició, "el negocio apenas podía enviar el producto", palabras de un ejecutivo. Defectos de calidad interna pasaron de menos del 4% a más de 11%. La necesidad de enviar alrededor de 650 pedidos por día, las órdenes atrasadas se dispararon desde alrededor de 500 a más de 7,000, lo que llevó a una serie de clientes descontentos a cancelar los pedidos y encontrar proveedores alternativos.

Todos estos problemas se suman. Los costos no presupuestados incluían a consultores externos, representantes de servicio al cliente adicionales, manufactura, servicio al cliente y las horas extra de entrada de pedidos, las tasas de desperdicio y cuota de fletes.

En total, los problemas de implementación de ERP costaban \$118,000 dólares por semana, \$ 5,9 millones de dólares por año, y estaban reduciendo los márgenes en 3,6 puntos. El área de gestión citó los costos inesperados como un freno para las ganancias en el informe financiero trimestral de la compañía a los accionistas.

## Corrigiendo el rumbo

En un periodo intenso de más de 12 semanas, un equipo de consultores de TBM trabajó con los ejecutivos de la compañía, gerentes de operaciones y miembros del equipo de IT para cambiar las cosas. Su objetivo era, como mínimo, regresar a la empresa a sus niveles de desempeño de antes de la implementación del sistema ERP mediante la reducción de la complejidad de transacciones, simplificar y estandarizar los procesos de negocio y de producción, capacitación y certificación de todos los usuarios del sistema y el desbloqueo de la información y flujos de materiales.

A un alto nivel, el equipo de TBM siguió el proceso de mejora DMAIC. Comenzando con una visión general de la situación actual, se trabajó con los gerentes del cliente para definir los problemas actuales, medir y analizar los datos, establecer objetivos de recuperación cuantificables y crear planes detallados del proyecto para arreglar la situación. Un comité de dirección y personal de TBM, se reunió cada semana. Ellos supervisaron el progreso de los cuatro equipos de mejora asignados para cada área principal problema.

“El compromiso por parte del equipo directivo era incuestionable”, recuerda Ken Van Winkle, Consultor Senior de TBM. “Todo el mundo asistió a las reuniones regulares del comité de dirección y participó en el plan de recuperación de 12 semanas todos los días si era necesario.”

El problema, como lo indica la duplicación del personal de entrada de pedidos de la compañía, fue que la gente de servicio al cliente no podía ingresar las órdenes con rapidez y exactitud. Eso es un gran problema cuando todos los productos que envían deben ser personalizados de alguna manera. “Esta complejidad no es para lo que los sistemas tradicionales ERP están diseñados para gestionar”, señala Van Winkle.

Después de tres meses, los planes de mejora se han ejecutado y la organización se encontraba en modo de recuperación completa. Como testimonio de la cultura de la organización, prácticamente no hubo retroceso en contra de los cambios que había que hacer para mejorar el desempeño de la empresa.

“El nivel de compromiso era muy evidente en todos los niveles de la organización. La actitud predominante era y es que iban a hacer lo que sea necesario para atender mejor a sus clientes”, dice Van Winkle.

Para mantener e impulsar el progreso, TBM ayudó a cada área a implementar tableros SQDC (seguridad, calidad, entrega y costo) para la supervisión y presentación de informes de desempeño actual. Un proceso de gestión a nivel de piso para vigilar el desempeño (gestión orientada a la mejora diaria) estableció un sistema para la asignación de responsabilidades y hacer frente a las anomalías cuando se presentaron.



## Los procesos seleccionados para mejoramiento inmediato

### 1. Orden de entrada.

No había trabajo estándar para ingresar órdenes. Los pedidos varían desde lo más básico a lo complejo. Uso de una métrica de “orden perfecta”, que se define como pedidos completos y precisos, simplificación del equipo de mejoramiento de entrada de pedidos y procesos de órdenes de pedidos estandarizadas y a prueba de errores.

### 3. Programación de fechas.

En contraste con el enfoque anterior específico para cada caso, para la programación de la producción, el nuevo sistema permite la optimización de los tipos de clientes. Ve las fechas de vencimiento y prioriza agilizando mediante un proceso visual (carpetas de colores) y un ciclo de programación.

### 3. Taller.

Había escasa documentación de procesos y poco trabajo estandarizado. El equipo en taller simplificó y estandarizó los procesos de producción, y creó las instrucciones de trabajo que todo el mundo podía entender. Las herramientas para la solución de problemas ayudaron a los supervisores a llevar a cabo una variedad de mejoras significativas.

### 4. Gestión de inventarios.

Incompatibilidades entre el nuevo sistema y el sistema antiguo contribuyeron a los aumentos de inventario y fracasos de reposición. Una revisión exhaustiva de todos los tipos de materiales de reabastecimiento mejoró la disponibilidad de material y permitió la reducción significativa de los niveles de inventario.

El compromiso también incluye la creación de un proceso de evaluación para el personal clave que utiliza una matriz de habilidades. En el futuro se espera que todos los que tengan un papel crítico deberán lograr tener un nivel de "certificación" de habilidades específicas.

## Los resultados hablan por si mismos

- Pedidos vencidos bajaron más de un 90%, a menos de 500.
- Los errores de entrada de pedidos se redujeron en un 22%.
- El promedio de tiempo para ingresar una orden ahora es de menos de dos días, y sigue disminuyendo, en comparación con más de 10 días.
- Productividad de entrada de pedidos es de hasta 39%, y el número total de personas que se necesitan para ingresar las órdenes se redujo de 38 a 23.
- La tasa de defectos internos se redujo en un 50%, a los niveles del sistema de pre-ERP en la mayoría de las áreas, y en un 75% en un área de producción.
- Inventario de trabajo en proceso (WIP) se ha reducido de 6 a 3 semanas.

El tema de los costos, los costos anuales de operación se han reducido en millones de dólares, y están en camino de regreso a los niveles de la aplicación pre-ERP, que devolverá \$6 millones de dólares a los resultados financieros.

"Pocas semanas después de la aplicación de las tablas de SQDC", recuerda Ken Van Winkle, "estaba en las instalaciones cuando uno de los administradores de las áreas presentó el desempeño de su área al Director General. Lo hizo mejor que mucha gente de otras organizaciones lo ha hecho por años. Esa es una señal de una empresa con gente talentosa que son dueños del proceso, son dueños de los problemas y los dueños de las soluciones. El Gerente General le agradeció a él y a su equipo personalmente por su compromiso y dedicación.

"El nivel de compromiso era muy evidente en todos los niveles de la organización. La actitud predominante era y es que iban a hacer lo que sea necesario para atender mejor a sus clientes".

— Ken Van Winkle,  
Consultor Senior, TBM Consulting Group

## EL MÁS RÁPIDO SIEMPRE GANA

En TBM nos especializamos en consultoría de operaciones y de cadena de suministro para fabricantes y distribuidores. Ayudamos a las empresas a ser más ágiles, rápidas y a que su desempeño sea de 3 a 5 veces mejor que su competencia.

in |  |  | [tbmcg.mx](http://tbmcg.mx)

