

# GRUPO ACEROS OCOTLÁN

## CON LAS MEJORES PRÁCTICAS DE LAS GRANDES EMPRESAS

El Grupo Aceros Ocotlán se define como una empresa mediana que piensa en grande. Por eso cuando SAP le propuso ser la primera cuenta de Latinoamérica en instalar el SAP Best Practices Baseline Package, no lo pensó dos veces.

Y es que ésta solución toma los mejores elementos del ERP de SAP, los empaqueta en un modelo preconfigurado y los pone a disposición de las organizaciones que, por sus operaciones, no necesitan la implementación inmediata de toda la funcionalidad de mySAP ERP para integrar sus procesos de negocio sino que planean implementaciones futuras acorde al crecimiento de la empresa. Lo mejor es que esta solución tecnológica permite llevar a cabo proyectos en menor tiempo, menor costo y con resultados inmediatos. Justo lo que requería Aceros Ocotlán.

Fundado en 1980 en la ciudad de Ocotlán, Jalisco (a 80 kilómetros de Guadalajara), Aceros Ocotlán está dedicado a la distribución y comercialización de acero. Hoy en día, está conformado por 22 empresas, 38 puntos de venta repartidos en 26 ciudades del territorio nacional y, a partir de este año, incursionó en el área industrial con un centro de servicio en Monterrey.

Sin embargo, Israel Figueroa, Director de Administración y Finanzas Corporativo de Aceros Ocotlán reconoce que, conforme el grupo comenzó a crecer, no desarrolló el mismo nivel

Aceros Ocotlán es la primera firma en Latinoamérica en implementar la solución SAP Best Practices Baseline Package, una solución que SAP venía madurando desde hace cinco años

de calidad e integración en sus procesos. Fue víctima de lo que el denomina los “dolores del crecimiento”.

Al iniciar 2005, la Dirección de Finanzas tomó la iniciativa de conseguir el apoyo de la Dirección General, para adoptar una solución sólida que soportara un crecimiento ordenado y rentable, que apoyara la estrategia de negocio tanto de corto como de largo plazo, que integrara a todas las empresas del grupo, y que apuntalara su proceso de institucionalización.

### Thinking Big

En febrero de 2005 iniciaron la evaluación de las soluciones ERP de SAP y la competencia. Por su liderazgo tecnológico mundial, su experiencia en el sector acerero, y por la seguridad y flexibilidad de la solución, se optó por SAP.

Aceros Ocotlán sería la primera firma en Latinoamérica en implementar la solución SAP Best Practices Baseline Package, una solución que SAP venía madurando desde hace cinco años como concepto genérico y que, a partir de 2005, liberó en versiones específicas para México, Brasil, Colombia, Venezuela, Argentina y Chile.

En entrevista, Raúl González, Gerente de la Organización Regional de Sales Operation de SAP Latino América, explica cómo la acerera tapatía se convenció del servicio: “A



ISRAEL FIGUEROA

esta empresa le propusimos usar la solución Baseline Package de SAP, le ofrecimos que la probara y, sobre todo, que visualizara cómo la solución integraría a las diferentes áreas y procesos de Aceros Ocotlán. De esta forma, el proceso de implementación sería más efectivo y la solución crecería con su empresa, conforme Aceros Ocotlán lo requiriera.”

Bajo la filosofía “thinking big, start small, move fast”, nació en Aceros Ocotlán el proyecto Integra2. Convencido del “poder de los equipos pequeños”, Figueroa se puso al frente del proyecto, designó a Eduardo Rocha, Gerente de Sistemas y Calidad de Proyectos de Aceros Ocotlán, como líder de tecnologías de información, y a los Gerentes de Ventas, Compras, Operaciones y Administración como usuarios clave.

Así mismo, con amplia experiencia en la Industria acerera, Servicios de Consultoría en Informática Aplicada (SCAi), Asociado de Servicios de SAP, integró un equipo de seis consultores para llevar a cabo la implementación

“ Cuando el sistema esté en la foto completa de Aceros Ocotlán, no sólo podremos ofrecer el inventario de Guadalajara de 6,000 toneladas, sino un inventario de hasta 30,000 toneladas de toda la red de distribución en un servicio”

—Israel Figueroa  
Director de Administración y Finanzas  
Corporativo de Aceros Ocotlán

del proyecto en conjunto con el equipo asignado por Figueroa.

Tras un mes y medio de analizar los procesos críticos del negocio, el proyecto de implementación arrancó formalmente el 4 de abril de 2005, para que en un tiempo record de cuatro meses y una semana, el 8 de agosto el sistema entrara en producción.

Por su parte, Luis Valladares, Director de SCAi Guadalajara, menciona: “Con la solución de SAP, los tiempos de implantación y los resultados son más palpables en el corto plazo, que es muchas veces lo que preocupa a los clientes ya que esperan ver su inversión reeditando lo antes posible”.

Como líder del proyecto, Figueroa agradece la rapidez de la instalación. “No sólo representa menores costos económicos y menor consumo en los servicios de consultoría, sino también un ahorro en tiempo y en costos fijos y un menor desgaste humano y organizacional”.

### Start small

Según la filosofía del proyecto, había que empezar en pequeño, con un modelo de plantilla que luego se replicaría en todo el grupo. Por ello, en principio el ERP sólo correría en la matriz y en una sucursal de Guadalajara, que son los puntos de venta que tienen mayor número de clientes e inventario.

Aunque la implantación no cubre hoy día toda la operación del negocio, Figueroa ya la califica como una estrategia “exitosa e integralmente eficiente”. Entre los ingredientes de éxito incluye el compromiso y la pasión del equipo de Aceros Ocotlán, el trabajo de los consultores de SCAi y el apoyo de SAP.

“Es muy importante acotar las expectativas de lo que esperamos de un sistema y entender la funcionalidad que nos brindará mySAP ERP. A partir de la implementación, se estandarizan las mejores prácticas del negocio, se alinean las labores del personal y áreas de la empresa y mediante la suma de todos estos eslabones es en donde SAP se convierte en una herramienta muy poderosa” continúa Figueroa.

Eduardo Rocha, Gerente de Sistemas y Calidad de Proyectos, lo ejemplifica con el caso de Laura, del área de ventas. “A ella se le dio el curso y, a sus 55 años de edad, la puedes ver como si un niño estuviera navegando en internet”.

Toda vez que la solución de SAP se construye por medio de elementos conocidos como ‘building blocks’, en cada implementación se instalan los módulos que se necesitan. Para la etapa de plantilla de la empresa, se decidieron montar aquellos módulos que representaban mayor retorno e impacto de mejora en el negocio a corto plazo. Por ejemplo, finanzas y contabilidad, almacenes y compras, ventas y distribución.

Hoy día, la empresa comienza a cosechar resultados. Figueroa enumera la lista de beneficios obtenidos: información oportuna y relevante para la toma de decisiones, una mejor y más rápida atención y servicio al cliente, control y mejora de los procesos de negocio, mayor productividad por empleado, reducción de costos, flexibilidad para adaptarse a las condiciones del mercado, entre otros.

### Move fast

El siguiente paso es replicar los módulos que ya están funcionando en Guadalajara en otras cinco sucursales en un periodo de dos meses y medio, para continuar con grupos de cinco hasta que la totalidad de la



EDUARDO ROCHA

Es muy importante acotar las expectativas de lo que esperamos de un sistema y entender la funcionalidad que nos brindará mySAP ERP

—Eduardo Rocha  
Gerente de Sistemas y Calidad de  
Proyectos de Aceros Ocotlán

organización esté operando con el sistema. “Con este modelo de plantilla creado en la primera etapa –argumenta Figueroa–, la lógica es que nos vamos a ir mucho más rápido”.

En las siguientes implementaciones se tiene contemplado añadir otros módulos. Está por definirse si es inteligencia de negocios, mantenimiento de planta o el portal de Internet para atención a clientes.

Como financiero, Figueroa tiene claro el retorno de la inversión y dice que, con el simple control de inventarios, se justifica el desembolso. “El proyecto se pagará entre 14 y 16 meses, tal vez antes. Pero, más que un tema monetario, es un tema de información relevante”, advierte.

Con SAP Best Practices Baseline Package, la información se convertirá en un instrumento generador de valor. Y la piensan explotar al máximo cuando el negocio esté integrado al 100%, tanto en sus áreas operativas como en sus filiales, desatando así todo el potencial del sistema para aprovechar las ventajas y sinergias del grupo. “Cuando el sistema esté en la foto completa de Aceros Ocotlán, no sólo podremos ofrecer el inventario de Guadalajara de 6,000 toneladas, sino un inventario de hasta 30,000 toneladas de toda la red de distribución en un servicio”.

Por lo pronto, al hacer un balance entre el antes y el después de la implantación de la solución, Figueroa asegura que con el apoyo de SAP, Aceros Ocotlán es hoy día una mejor empresa. Espera un cierre de año con una tasa de crecimiento del 8%. Para el próximo año, su pronóstico es que la firma crezca entre 10 y 15%. “Después de consolidar el crecimiento en este año, 2006 será el año del despegue, porque ahora tenemos una plataforma de éxito que nos permitirá ser más competitivos y contundentes”. ▀