

## Historia de éxito SAP Small and Midsize Enterprises



### “SAP nos hace pensar como una empresa grande aún siendo pequeña.”

Eduardo Palmisano, Gerente de Operaciones de Corven

#### Resumen

A partir del crecimiento del negocio y la apertura al mercado externo, Corven Amortiguadores se vio en la necesidad de implementar un software que diera soporte a sus operaciones. Con la mira puesta en los procesos logísticos y productivos, esta empresa mediana se decidió por un sistema integrado world-class y a la vez accesible, lo que le permitiría adoptar una estrategia escalable y obtener beneficios adicionales.

#### Página web

[www.corven.com.ar](http://www.corven.com.ar)

#### Principales desafíos

- Estructura en pleno crecimiento
- Proliferación de productos y componentes
- Procesos poco profesionalizados

#### Objetivos del proyecto

- Soportar el aumento de la producción
- Optimizar las actividades de logística
- Acompañar la estrategia exportadora

#### Aplicaciones y servicios

mySAP ERP  
FI-CO, MM, SD, PP

#### Por qué la solución SAP

- Integración natural entre módulos
- Plataforma para el crecimiento (escalabilidad)
- Reconocimiento mundial y accesibilidad

#### Highlights de la implementación

- Alto nivel de experiencia de los consultores
- Tiempos de proyecto reducidos
- Poca disponibilidad de recursos
- Salida en productivo en tiempo y forma

#### Principales beneficios

- Información consolidada
- Todas las áreas sincronizadas
- Incorporación de mejores prácticas
- Soporte a la planificación
- Nueva disciplina de trabajo
- Procesos optimizados

#### Socio de implementación

Gedas

#### Base de datos

SAP DB

#### Plataforma de hardware

2 servidores IBM xSeries 346 con 2 procesadores Intel Xeon de 3.0 Ghz y 4 GB de memoria RAM

#### Sistema operativo

Windows Server 2003

## CORVEN AMORTIGUADORES

### La implementación de SAP sirve al crecimiento y la expansión internacional de una empresa mediana

Mayores requerimientos de información, derivados de un aumento notable en el volumen de operaciones y de la apertura al mercado externo, hicieron que Corven Amortiguadores se decidiera a explorar nuevas aplicaciones de negocios. La reconversión tecnológica debía acompañar los procesos de logística y producción, dos aspectos fundamentales en la actividad de la compañía. Siendo una empresa mediana, sin experiencia en sistemas de gestión, Corven se sorprendió al comprobar que un software reconocido mundialmente como SAP no sólo resolvía su problemática sino que además estaba a su alcance.

#### Calidad en acción

Corven SACIF inició sus operaciones a finales de los años '60, con una producción muy pequeña. Impulsada por el lema “Calidad en acción”, desde un primer momento se estableció como una organización moderna, dinámica y flexible, orientada a detectar las necesidades del mercado, interpretarlas y actuar con celeridad para satisfacerlas. El alto grado de efectividad alcanzado en la producción de series cortas, medias y largas le permitió atender un amplio y variado espectro de clientes, superando siempre sus expectativas.

La experiencia adquirida en más de 30 años y los conceptos de avanzada aplicados al diseño y la producción transformaron a Corven, con sus más de 300 empleados distribuidos en la planta de Venado Tuerto, provincia de Santa Fe, y en las oficinas comerciales del Gran Buenos Aires, en el principal fabricante independiente de amortiguadores para sistemas de suspensión en el continente. Hoy exporta sus productos a 40 países del mundo, con un plan de producción que supera el millón de amortiguadores al año.

Durante la década del '90 y hasta el año 2000, la estrategia exportadora y el crecimiento exponencial obligaron a un replanteo del soporte informático para las operaciones. Hasta entonces la empresa utilizaba algunos desarrollos locales, cuando no planillas de Excel y bases de datos de Access. De ello da testimonio Federico Maioli, hoy Gerente de Sistemas de Corven: “La producción se planificaba en Excel y Access. Cada producto tiene cuarenta componentes y había un Access que calculaba lo que se necesitaba de materia prima para cada amortiguador. Todo estaba basado en la experiencia de los empleados”.

### Una cuestión de tamaño

Superada por el crecimiento, Corven se vio obligada a pensar en la implementación de un nuevo software. Inicialmente desarrolló un proyecto que estuvo enfocado en el área financiera, cuando la necesidad más apremiante venía por el lado de la logística y la producción, los dos puntos clave del negocio. Corven necesitaba un software que acompañara la expansión de su línea de producción.

Eduardo Palmisano, Gerente de Operaciones de Corven, explica: “Nuestros amortiguadores son provistos a 40 países siguiendo modelos bastante diferentes, y cada producto terminado tiene

entre cuarenta y cincuenta componentes. Esto hace que tengamos una proliferación enorme de modelos —actualmente manejamos 2.200 códigos de productos terminados— y exige un sistema de producción que lo soporte, además de activar lo que es cadena de suministro”.

La búsqueda se orientó a aplicaciones de proveedores “medianos”, que tuvieran una propuesta adecuada para una empresa “mediana”. Se pensaba solamente en un software que soportara los procesos productivos, porque consideraban que un sistema integrado de gestión como SAP no estaría a su alcance.

**“SAP brinda la posibilidad de abordar una estrategia ‘escalable’, de ir incorporando funcionalidades a la par del crecimiento y de las necesidades de la empresa.”**

Federico Maioli, Gerente de Sistemas de Corven

Sin embargo, el camino condujo a otra empresa mediana, proveedora de Corven y usuaria de SAP, a la que se fue a visitar para conocer el funcionamiento del sistema.

### SAP deja huella

La visita tuvo muy buen impacto. Si bien las expectativas de Corven estaban puestas específicamente en un módulo de producción, la posibilidad de contar con un sistema integrado como el ERP de SAP se presentaba tanto atractiva como accesible. Por ello, en diciembre de 2004 decidieron dar el paso adelante. “Básicamente fue por la integración natural entre producción y el resto de los módulos que cubrían los procesos de Corven, y por la plataforma para el crecimiento que SAP representa”, comenta Maioli. “SAP brinda la posibilidad de abordar una estrategia ‘escalable’, de ir incorporando funcionalidades a la par del crecimiento y de las necesidades de la empresa”.

El proyecto estuvo a cargo de Gedas y contempló tiempos muy ambiciosos. Se implementó Finanzas, Controlling, Gestión de Materiales, Ventas y Distribución, y Planificación de la Producción. Todo en muy poco tiempo y en una estructura en pleno crecimiento, donde el personal está muy demandado y no tiene demasiado tiempo para brindarle al proyecto, simplemente porque no dispone de ese tiempo.



En Corven estaban convencidos de que contar con un buen grupo de consultores resultaría clave para el proyecto. Se incorporó una persona con experiencia en proyectos SAP por el lado de la compañía y Gedas, luego de ganar la licitación, armó su equipo de trabajo junto con Corven. El líder de proyecto de la consultora también sumaba años de experiencia en este tipo de implementaciones. Y por otro lado, personas con muchos años dentro de la organización aportaron su conocimiento para definir los procesos de negocio.

### **La información al instante**

Luego de cinco meses, el sistema entró en productivo el 1° de agosto. Ese lunes por la mañana la planta de Venado Tuerto operaba plenamente, y las oficinas comerciales de Buenos Aires facturaban en el nuevo sistema.

“Hoy tenemos un sistema integrado —señala Palmisano— para las áreas productiva, financiera, de venta, de servicios, etc. Tener una base de datos única nos permite sincronizar todos los departamentos de la compañía, racionalizar recursos, y contar con información consolidada a partir de una única fuente, entre otros beneficios. Nuestros proveedores están entusiasmados con los procesos de pago acortados. La distribución se ve optimizada porque disponemos al instante de la información pertinente. Esto nos permite bajar el horizonte de producto terminado. Al tener todo integrado podemos, sin necesidad de hacer futurología, producir para ocho semanas”.

**“Tener una base de datos única nos permite sintonizar todos los departamentos de la compañía, racionalizar recursos, y contar con información consolidada a partir de una única fuente, entre otros beneficios.”**

Eduardo Palmisano, Gerente de Operaciones de Corven

“El escenario anterior -amplía Maioli- era un software muy customizado para Corven pero sólo en lo que hacía a los procesos financieros, y Excel y Access para toda la parte de producción (planificación e inventario). No había información consolidada, sino muchas planillas y bases de datos. Hoy, con todo integrado, la idea es usar el módulo de SAP para producir pero teniendo dos



meses cargados en el sistema, para que el soporte de la operatoria sea SAP y no la experiencia de una persona, o la memoria de una persona”.

### **Filosofía de trabajo**

Ambos ejecutivos coinciden en destacar la filosofía de trabajo y optimización de procesos que impone SAP. Y esto repercute en la productividad de la compañía. El software lleva a programar y parametrizar, a repensar los procesos de la empresa. Modifica por completo el escenario de trabajo, incorporando una mayor cuota de disciplina que obliga a no desatender ningún aspecto. “No es tanto cómo el sistema procesa los datos, sino cómo te ordena los procesos”, dice Palmisano.

También coinciden en que el personal de Corven hoy está más involucrado y compenetrado en los procesos de la compañía, tratando de que el sistema lo ayude a hacer su trabajo. La compañía define el proceso y luego las áreas trabajan integradas.

Corven ya está pensando en una segunda etapa con SAP. Logrado el ordenamiento interno de los procesos, con el sistema ya estabilizado, es el momento de potenciarlo. Lo primero es hacer un ‘tuning’ de las funcionalidades actuales para luego incorporar módulos adicionales. Palmisano señala que “el funcionamiento general de Corven es muy similar al de una automotriz. Por esta razón, una posibilidad es apuntar a la solución de industria de SAP. A más lejano plazo, estamos analizando el tablero de comandos”.

## **Pensar en grande**

A modo de conclusión, Maioli repara en que “SAP contribuye a profesionalizar a la compañía. Una empresa mediana o chica presenta muchas diferencias culturales y las cosas se realizan de una manera o de otra según quien ordene hacerlas. SAP nos hace dejar eso de lado y nos lleva a pensar más los procesos. Las grandes empresas multinacionales ya tienen todos los procesos definidos; la estrategia está definida. En una empresa mediana se necesita pensar y profesionalizar. Con SAP, el personal dentro de la empresa se profesionaliza y crece. Y eso hace crecer a la organización”.

**“En una empresa mediana se necesita pensar y profesionalizar. Con SAP, el personal dentro de la empresa se profesionaliza y crece. Y eso hace crecer a la organización.”**

Federico Maioli, Gerente de Sistemas de Corven

Por su parte, desde el área de Operaciones, Palmisano insiste con la nueva filosofía de trabajo generada en Corven a partir de la implementación de SAP: “No es el sistema en sí mismo; es el escenario que gira en torno de él. El software nos obliga a cumplir ciertas reglas que ordenan nuestros procesos incorporando las mejores prácticas. SAP nos hace pensar como una empresa grande aún siendo pequeña”.