### NESTLÉ USA – ERP

*Entre los años 1997 y 2003 NESTLÉ USA se embarcó en el más grande proyecto de IT de su historia: agrupar todas las diferentes divisiones que operaban en USA bajo un mismo sistema ERP.*

En Junio de 2000 NESTLÉ SA, la gigante mundial, anunciaba una inversión por US$280 millones para instalar un nuevo sistema ERP y pretende que se utilice en sus subsidiarias en 80 países. Ante esta iniciativa se pronunciaron tanto defensores como detractores. Una de las principales quejas ante esta decisión es que para la implementación va a ser necesario tocar la cultura corporativa de descentralización que ha caracterizado a esta empresa. Lo que esto quería decir es que se iban que tener que enfrentar con uno de los puntos más álgidos relativos a la implementación de este tipo de soluciones: el cambio en los esquemas mentales y la forma de hacer las cosas de todas las personas de la empresa....y entre mas grande la empresa, mas personas generadoras de resistencia se encontrarán.

Sin embargo, lo que es más interesante es que este proceso de unificación ya fue enfrentado por una de sus subsidiarias: NESTLÉ USA. En 1997, esta compañía de 8.1 mil millones de dólares se embarcó en el proyecto que denominaron BEST (business excellence through systems technology), liderado por la vicepresidente y CIO, Jeri Dunn. Costó alrededor de US$200 millones y tomó 6 años, es decir, la misma cantidad que espera invertir su casa matriz. Como toda aventura, lo mas interesante al final son las enseñazas aprendidas en el camino, la primera que resalta Dunn es la siguiente: Ninguna implementación importante de software es realmente acerca del software, se trata sobre el cambio en la gestión y la forma de hacer las cosas, “Cuándo una empresa se mueve a un ERP, estás cambiando la forma en que la gente hace las cosas”, “Estas desafiando sus principios, sus creencias y la forma en que han hecho las cosas por muchos años...”.

LA EMPRESA

* NESTLÉ USA esta compuesta por siete divisiones: bebidas, confecciones y pasabocas, servicios de comidas, comercio exterior, nutrición, comidas preparadas y ventas.
* Marcas mas populares: Alpo, Baby Ruth, Carnation Instant Breakfast, Coffee-Mate, Nescafé, NESTLÉ Carnation Baby Formulas, NESTLÉ Toll House, PowerBar, Stouffer's Lean Cuisine, SweeTarts, Taster's Choice.
* Ingresos: US$8.1 mil millones.
* Número de Empleados: 16,000.
* Personal asignado a IT: 250 (incluyendo consultores externos).

EL PROBLEMA

Antes de 1991, NESTLÉ era una agrupación de muchas marcas, todas propiedad de la casa matriz en Suiza. En 1991, todas fueron reunificadas bajo la NESTLÉ USA. Sin embargo, todas estas empresas continuaron funcionado independientemente, poseían ubicaciones independientes y eran libres en la toma de sus decisiones. Se encontró incluso que un mismo proveedor le vendía el mismo producto a diferentes divisiones con precios diferentes. La razón: cada proveedor tenía su propio sistema de codificación y no había forma de comparar entre las diferentes marcas. Obviamente, esto indicaba que existía una excelente oportunidad de mejorar procesos y reducir costos.

LA PROPUESTA

En primavera de 1997, Dunn tomó el cargo de CIO, pocos meses después de que Joe Séller (Chairman y CEO de NESTLÉ USA) presentará su propuesta ONE NESTLÉ, refiriéndose a su objetivo de transformar la fragmentada compañía en una altamente integrada.

En junio de ese año, Dunn se reunió con ejecutivos pertenecientes a las áreas de finanzas, cadena de suministros, distribución y compras, para formar un equipo de actores claves y estudiar lo que estaba bien y mal en la compañía. Los resultados se presentarían a los principales directores.

De acuerdo a Dunn, nadie sabía lo mal que se estaba: “habían siete diferentes libros de contabilidad y 28 puntos de entrada de clientes. Había múltiples sistemas de compras. No se sabía que volumen se estaba manejando con cada vendedor, pues planta manejaba independientemente sus volúmenes y relaciones”.

Rápidamente, el equipo formado por Dunn presentó una propuesta con los cambios radicales que habrían de hacerse entre 3 y 5 años. El pilar base era un paquete ERP, pero lo realmente importante era la necesidad de enfrentar un increíble proceso de reorganización, y que este se tenía afectaría con la forma habitual de hacer los negocios. Así mismo, crear conciencia que este proceso iba a ser doloroso, lento y que en absoluto era un proceso de instalación de software. Algo que al parecer no lograron entender los directores...

En Octubre de 1997, un equipo de 50 ejecutivos de NESTLÉ USA y 10 profesionales en IT se formó para implementar el proyecto. El objetivo principal del equipo era establecer una serie de prácticas y procedimientos que serían comunes para todas las divisiones. En la parte técnica, un grupo de 18 personas se pusieron en la tarea de estudiar cada migaja de información de cada división para lograr implementar una estructura común para todo el grupo. Una vez determinado este esquema, el sistema ERP sería estructurado alrededor de el.

Para Marzo de 1998 el equipo de Dunn tenía un plan en marcha, iban a implementar 5 módulos de (Compras, financiero, ventas y distribución, cuentas por cobrar / pagar y el modulo de cadena de suministros). Cada uno iba a ser desplegado en cada una de las áreas de cada una de las divisiones. Por ejemplo, el equipo de compras de la división de confecciones seguiría las mismas prácticas que el mismo grupo de compras de la división de bebidas.

El trabajo de desarrollo comenzó en Julio de 1998, la fecha límite para los cuatro módulos era el fin de siglo. Los nuevos sistemas debían estar operacionales para esa fecha. Esta fue impuesta por NESTLÉ USA. Pronto sería evidente que esta premura generó más problemas.

EL PROBLEMA

Incluso antes de que tres de los módulos estuvieran implementados a finales de 1999, hubo una gran rebelión. Gran parte de la resistencia por parte de los empleados se podía rastrear hasta un error que databa desde la concepción del proyecto: nadie de los grupos que se iban a ver directamente afectados por los nuevos procesos y sistemas estaba representado en el equipo de Dunn. Esto llevó a que siempre se llegaba a donde cada cabeza de dirección con algo que no tenían idea de que se trataba.

Para comienzos del 2000, el desarrollo se había transformado en un caos. No solo los empleados no entendieron como utilizar los nuevos sistemas, ¡ni siquiera entendían los procesos que debían realizar! Y los ejecutivos de cada división, casi tan perdidos como sus subalternos, y tal vez aún más molestos, no ayudaban mucho. Las llamadas a la extensión de Dunn por quejas y consultas llegaban a ser de 300 por día. Nadie quería aprender la nueva forma de hacer las cosas, la moral estaba en el piso. Los empleados no querían cambiar sus familiares hojas de cálculo por los complejos modelos del nuevo sistema.

Otro problema técnico prontamente emergería. En el afán de cumplir la fecha límite del fin de siglo, el equipo del proyecto olvidó los puntos de integración entre módulos. Ahora todos los departamentos de compras usaban los mismos nombres, códigos y sistemas. Pero estos no estaban integrados con las demás áreas. Ahora si un vendedor le daba un descuento a un cliente especial y lo ingresaba en el sistema, el departamento de cuentas por cobrar no se enteraba por lo tanto, cuando el cliente pagaba su deuda aparecía como si nada mas la hubiera cancelado parcialmente. En su afán de unificar la fragmentación de compañías, el resultado final había sido remplazar feudos de divisiones por feudos de procesos...

En Junio de 2000, el proceso fue interrumpido. Era el momento para el auto-examen. En Octubre de 2000 Dunn se reunió con 19 ejecutivos claves para hacer una evaluación del estado del proyecto.

El diagnóstico indicó que la fecha límite había puesto demasiada presión sobre los ejecutivos a cargo de ejecutar los cambios. El equipo perdió la idea general y como debían interactuar los demás componentes. Después de dos años, ya se había cumplido la fecha límite, había que realizar la integración de los módulos existentes y todavía faltaban tres mas por desplegar. Finalmente, el equipo decidió que para terminar el proyecto era necesario comenzar nuevamente desde el principio, definiendo los requisitos de la operación y posteriormente establecer la fecha de finalización, en vez de tratar de encajar todo el proceso en una camisa de fuerza determinada por una fecha límite. También concluyeron que tenían que asegurar de una manera mas consistente el apoyo de las personas claves en cada división, y que todos los empleados supieran exactamente qué cambios estaban siendo llevados a cabo, cuándo, cómo y por qué.

EL FINAL

Para Abril del 2001, el diseño de cómo debía ser el estado final del proyecto estaba terminado. Adicionalmente, se había trazado un cronograma altamente detallado de los pasos a seguir. También se nombró una persona para que actuara exclusivamente como enlace entre las divisiones y el equipo del proyecto. Esta persona y Dunn comenzaron a reunirse con cada una de las cabezas funcionales. También comenzaron a realizar encuestas regulares sobre como los empleados estaban siendo afectados por los cambios. Basándose en estas encuestas se definían incluso los tiempos de implementación de nuevos paquetes, si se determinaba que los empleados que lo iban a utilizar no estaban preparados para el proceso.

Es reconocido que los proyectos de implementación de un ERP siempre toman mucho dinero y tiempo, y el proceso de NESTLÉ ha sido uno de los más largos. Dunn sin embargo, no se avergüenza por ello, afirmando que los beneficios lo confirman. Entre ellos los obtenidos con una mejor estimación de las ventas, antiguamente el agente de ventas le daba un estimado al encargado de la planificación, quien desestimaba la cifra y la cambiaba antes de enviarla a la planta, quienes a su vez la modificaban de nuevo. Un ERP, bases de datos y procesos comunes llevan a unas proyecciones de la demanda mucho mas confiables para todos los diferentes productos. Aún mas, puesto que todo NESTLÉ USA está usando los mismos datos, se puede lograr predecir hasta niveles de la cadena de venta muy bajos. Esto permite a la compañía reducir los inventarios y los gastos de redistribución cuando demasiado de un producto es enviado a un lugar y muy poco a otro. Se estima que gracias al ERP se han ahorrado alrededor de US$ 325 millones.

Si Dunn tuviera que hacerlo de nuevo, se enfocaría primero en cambiar los procesos de negocio y lograr un convencimiento general, y únicamente así procedería con la instalación del software. “Si se trata de hacerlo primero con los sistemas, se tendrá una instalación y no una implementación. Y hay una gran diferencia entre lo uno y lo otro”, afirma.