



## INTRODUCCIÓN

A través de la implementación del software de gestión integrado PLATAFORMA de Intec., Fibraltex S.A. ha afianzado su organización interna, integrando a todos los sectores de la empresa y obteniendo los indicadores para su propio control de gestión, en el momento justo para aprovechar el resurgimiento de la industria.

Había ocurrido que la Dirección de la empresa evaluaba la necesidad de alcanzar altos niveles de productividad interna como mecanismo para transitar el periodo de reorganización, consecuencia de largos años de competencia con mercadería importada que había empujado a la empresa a la mayor crisis desde su nacimiento. El achicamiento de la propia estructura era insuficiente por sí solo para alcanzar el punto de equilibrio y era necesario implementar procesos de negocios de acuerdo con las "mejores prácticas aceptadas", evitando redundancia en el tratamiento de los datos y obteniendo la información necesaria para la Dirección y cada uno de los involucrados.

## DESARROLLO DEL CASO

Fibraltex estaba utilizando los mismos sistemas de gestión desde hacía más de ocho años. Se trataba de varios sistemas de distintos proveedores con un pobre esquema de integración entre sí. Redefinido el negocio a partir del achicamiento generalizado del sector y el propio, en el mes de septiembre de 2001 se pretendía consolidar el esquema interno con una reingeniería apoyada en nuevos sistemas de gestión.

### El objetivo planteado

Se pretendía el reemplazo de todos los sistemas en uso, por una única aplicación integrada capaz de satisfacer los aspectos críticos de la industria:

- Planificación de la producción y compras, y control del avance de la producción, a partir del plan de ventas.
- Indicadores de producción diaria.
- Administración de los inventarios por "partida" en todos los puntos del ciclo productivo (fardos de algodón, partidas de hilado, rollos de tela cruda, rollos finales).
- Caracterización particular de cada partida con los atributos propios del proceso (calidad, color, etc.) y utilización de estos como filtros en las búsquedas operativas necesarias (como insumos del proceso o en la selección de la mercadería a entregar al cliente).

- Administración avanzada de cartera de valores y control de riesgo crediticio en distintos puntos del ciclo comercial.

*"En cualquier caso el proyecto involucraba la integración de todos los sectores y requería obviamente la dedicación de múltiples recursos internos que no estaban del todo aprovechados. Adicionalmente se requería una actualización muy significativa de toda la infraestructura informática. Intec colaboró no solo en la implementación de PLATAFORMA, sino también como integrador del proyecto",*

dice Jorge Vettese, Gerente de Administración y Finanzas de Fibraltex y líder del proyecto.

### Por que Intec Plataforma fue elegido para este planteo?

En general los procesos de selección de proveedores de software no resultan sencillos. Sin embargo el enfoque no era la selección de un proveedor sino que la Dirección de la Empresa había advertido claramente que estaba seleccionando un Aliado Estratégico para canalizar la evolución en Tecnología Informática y hacerse fuerte en la propia industria.

Entonces fueron muy importantes la experiencia previa con Intec Software del propio líder del proyecto, Jorge Vettese, en anteriores empresas, y el conocimiento previo de la industria demostrado por los consultores de Intec. Los aspectos diferenciales considerados fueron:

- Empresa de software con historia en el mercado y especialmente en el propio rubro textil.
- Software de gestión integrado consolidado y con características diferenciales con respecto a toda la competencia analizada.
- Facilidad para la puesta en marcha de la solución, migrando de la situación anterior.
- Disposición y capacidad de la empresa para entender el concepto de alianza propuesto.
- Calidad de los recursos humanos a asignar al proyecto.

### La implementación y los resultados

El proyecto de puesta en marcha involucro inicialmente trabajar sobre la concientización en la propia empresa de los objetivos a alcanzar. La metodología de trabajo de Intec obligó a hacer trascender estos objetivos desde la Dirección de la Empresa hasta el nivel jerárquico base de la pirámide de la estructura. Los objetivos fueron discutidos y formalizados, incluyendo

algunas métricas para evaluar los resultados. Nos referimos a los siguientes aspectos puntualizados:

- Información contable al día. Eliminación de la necesidad de ejecutar largos procesos de cierre.
- Amplitud, calidad y precisión de la información respecto a todos los aspectos claves de gestión indicados como objetivo, agregando:
  - Gastos por área de responsabilidad.
  - Situación patrimonial.
  - Estado de origen y aplicación de fondos.
- Mejoras de los controles internos.
- Integración con ambiente de oficina moderno.
- Capacidad para llegar al "dato base" desde cualquier informe.

Se efectuó un importante esfuerzo por concientizar al personal de la empresa en cuanto a la dedicación requerida y la importancia del cambio, tanto para Fibraltex como para cada uno de los miembros. La formalización de la capacitación permitió "eliminar" algunos miedos naturales y con ello se arrancó con el nuevo sistema en tres etapas:

- En tres meses, administración y finanzas.
- En los siguientes tres meses, inventarios y ciclo comercial.
- En los últimos tres meses, producción, recursos humanos y tablero de comando.

*"Todo proyecto de cambio involucra la necesaria dedicación del personal del línea. Esto habitualmente no es medido por parte de los consultores externos que no lo consideran de relevancia a la hora de la planificación de los proyectos. Con Intec hemos logrado una planificación, balanceando el esfuerzo interno posible, de acuerdo a la capacidad de nuestra dotación, y el aporte de los propios consultores externos. El resultado fue que pudimos cumplir en tiempo y calidad, en un proceso muy exigente", dice Jorge Vettese.*

*"Por mi parte, conocía de las dificultades de un proceso de cambio. Llegado el momento de reemplazar la vieja herramienta por el nuevo sistema, habríamos de tener la resistencia de mucha gente. Ocorre que tampoco se pueden eliminar las presiones de trabajo habituales, ni aumentar temporariamente la dotación de personal. En estos casos es fundamental el convencimiento desde el tope de la pirámide. El cambio ya se ejecuto, estamos del otro lado del río y ahora nos queda afinar los indicadores que yo mismo visualizo "en tiempo real" y me muestran en una pantalla las excepciones a las metas que tenemos en cada caso. Además estamos entusiasmados con la inserción de Intec en la industria, que facilitara, por sobre todo, el crecimiento en aspectos vinculados al área fabril", dice Lázaro Azar, presidente de la empresa.*

## SÍNTESIS

### Fibraltex S.A.

Fibraltex S.A. es una de las empresas líderes en Argentina en la fabricación de denims, basados en la fibra de algodón. Cuenta actualmente con equipamiento moderno que le permite alcanzar excelente productividad y bajos costos, integrando todos los procesos en forma interna: hilandería, tejeduría y teñido.

### El proveedor: socio estratégico

Intec Software S.R.L. tiene como misión brindar a los clientes soluciones de software que satisfagan el requerimiento del negocio, integrando la tecnología y el conocimiento administrativo. El principal producto es PLATAFORMA, versión Cliente/Servidor que ha resultado de una trayectoria de más de diez años en el desarrollo de soluciones para Empresas. Sus principales diferenciadores están en su vocación de servicio, tanto en lo que respecta a la puesta en marcha de la solución, como la disposición para adaptarlo a los requerimientos específicos. La Dirección de Intec cuenta con más de veinte años de conocimiento del mercado textil, entregando soluciones para distintas empresas del ámbito local.

### Situación inicial

Fibraltex requería consolidar la reingeniería de sus procesos de negocios con un único software integrado. Existían diversas aplicaciones que se iniciaban y terminaban dentro del marco de un mismo departamento. Se desarrollaban cantidades de funciones "por fuera" de los sistemas de gestión.

### Solución requerida

Se implementó PLATAFORMA, incluyendo todos los módulos de Administración y Finanzas. La solución incluyó el software Tablero de Comando "Tendencias" de la firma Thinknet, aliado de Intec.

Soportado en Microsoft BackOffice, utilizando SQL Server 2000.

### Beneficios

- Integración de todos los sistemas con impacto económico – financiero.
- Eliminación de doble registraciones.
- Disposición de información "al vuelo" con la operación diaria, e indicadores para el control de gestión.
- Mejora de los controles internos.
- Capacidad de los usuarios para resolver consultas ad hoc.

Desarrollo del caso: Enero de 2001