

Empresas Iansa realiza Gestión del Cambio para su Portal de Proveedores con el apoyo de Azurian



“Para el éxito del proyecto era muy importante generar un cambio cultural en nuestros proveedores, así como también en nuestros colaboradores”.

Carlos Ramart, Gerente de Contabilidad de IANSA.

Cliente

Empresas Iansa S.A. es una de las principales compañías agroindustriales de Chile, reconocida por la producción, comercialización y distribución de azúcar y coproductos de la remolacha.

Con 60 años de existencia, posee una consolidada posición en los mercados de alimentos para Nutrición Animal y Alimento para Mascotas, siendo el principal productor de alimento para ganado bovino y equinos del país. Además participa en los negocios de venta de pasta de tomates y jugos concentrados a través de sus filiales Icatom y Patagoniafresh.

Desafío

IANSA necesitaba hacer más eficiente el proceso de gestión de proveedores desde la compra al pago de los productos o servicios (a sus proveedores). Por ello tomó la decisión estratégica de implementar un portal para que sus más de 5.000 proveedores activos tuvieran una plataforma de autogestión y mayor trazabilidad en la facturación. Se requería un proceso estructurado para validar la consistencia entre la orden de compra, la recepción del producto o servicio y lo facturado (three-way-match), lo que significaba un desafío no sólo a nivel tecnológico, sino a nivel organizacional y cultural.

“Elegimos a Azurian para que nos apoyara con la Gestión del Cambio del Portal de Proveedores. Para el éxito del proyecto era muy importante generar un cambio cultural en nuestros proveedores, así como también en nuestros colaboradores,

ya que hay muchas personas de distintas áreas que compran en la empresa y estaban acostumbradas a hacer las cosas a su manera.” Carlos Ramart, Gerente de Contabilidad de IANSA.

Había que gestionar el cambio para un alto volumen de proveedores, donde un gran porcentaje eran Pymes, quienes debían aprender un nuevo proceso e interactuar con una herramienta tecnológica moderna. Muchas empresas requerían modificar sus sistemas de facturación y agregar dos campos en sus facturas, lo que implicaba un esfuerzo técnico y económico. Algunas multinacionales, debían además pedir autorizaciones especiales para realizar los ajustes.

Solución

Azurian creó una estrategia de Gestión del Cambio que consideraba dos grandes grupos de interés o stakeholders: los colaboradores de IANSA y sus proveedores. Se dimensionó el impacto y también los beneficios que movilizarían a la organización hacia un nuevo modo de hacer las cosas.

Se realizó un plan de capacitación y comunicación diferenciado tanto para los colaboradores como para los proveedores, compuesto de actividades presenciales, no presenciales e instructivos en puntos claves de interacción del proceso, con el fin de promover por distintos canales e instancias los beneficios de la iniciativa.

Para los proveedores, el desafío fue crear una estrategia para identificar y seleccionar a las empresas claves más proclives al cambio, con el fin de acelerar la curva de adopción tecnológica, para ir generando una masa crítica que ayude a evangelizar al resto.

Era muy importante que los proveedores se sintieran apoyados y acompañados. Por esto se diseñó y ejecutó una estrategia de soporte tanto reactiva, a través de una mesa de ayuda que atendía sus múltiples preguntas; como proactiva, a través de un contacto directo con más de 200 proveedores, para conocer sus percepciones e inquietudes.

En cuanto a los colaboradores de IANSAs, fue muy importante levantar los tipos de compras que eran consideradas como especiales y las razones por las que requerían hacer de manera distinta el proceso. Se trabajó con ellos para dar un enfoque práctico en la adopción del nuevo proceso. "La idea era minimizar los casos de excepción para aprovechar los beneficios de la estandarización del proceso, dejando sólo casos muy particulares fuera de este modelo, como la cuenta de servicios periódicos claves para la operación de las plantas, facturado según consumo" agrega Ramart.

Otro punto clave era la oportuna recepción de los productos en bodega tanto de manera física como en el sistema, para evitar así retrasos en el ingreso de despachos parciales de los productos y contar con las validaciones necesarias que permitieran a los proveedores recibir sus pagos. Para esto se capacitó a más de 250 personas en las plantas ubicadas a lo largo de Chile. Además se dispusieron terminales de fácil acceso para que los proveedores accedieran al portal y consultaran el estado de sus facturas.

Resultados

A 4 meses de su inicio, "hoy por el Portal de Proveedores se gestionan el 60% de las facturas recibidas, lo que representa más de 5.400 documentos al mes. La meta es llegar al 100% el 2017 cuando la factura electrónica sea obligatoria para todo Chile", comenta el Gerente de Contabilidad de IANSAs.

El 16% de los proveedores gestionan sus facturas a través de la plataforma, teniendo una excelente recepción. Se espera llegar al 60% a fines del 2016, lo que representaría más de 3.000 proveedores.

"Se ha logrado dar visibilidad a los proveedores del estado de sus facturas. Tienen claridad de las fechas de pago al poder revisar si las órdenes de compra se encuentran disponibles para ser facturadas y también cuáles facturas han sido contabilizadas. Esto ha disminuido sus esfuerzos de cobranza ya que no necesitan contactar a IANSAs para obtener esta información" recalca Ramart.

A juicio del Gerente de Contabilidad, contar con un proceso más estructurado de pago, apoyado con una plataforma tecnológica más moderna, ha contribuido a mejorar la colaboración entre IANSAs y sus proveedores, fortaleciendo la relación.

Por otro lado, las áreas internas de IANSAs se han adaptado para cumplir con las políticas y procedimientos de compras, de recepción de productos y facturas, evitando las pérdidas de IVA por facturas que extraviadas, no gestionadas a tiempo o devueltas por tener errores.

La gestión del cambio fue muy importante para lograr los objetivos de negocio planteados. "Azurian ha sido una empresa comprometida con los desafíos, con un equipo experimentado. Estamos muy agradecidos por el apoyo." enfatiza Ramart.

Si bien ya se dio el primer paso, este es un proceso gradual donde IANSAs tiene muchos desafíos por delante, como incorporar a la iniciativa a gran parte de los proveedores y lograr la autonomía del equipo interno.

RESUMEN

Desafíos

- Hacer más eficiente el proceso de compra y pago a proveedores.
- Generar la adopción de una nueva tecnología.
- Cambio organizacional en el personal de IANSAs.
- Cambio cultural para un volumen de más de 3.000 proveedores.

Solución

- Estrategia de gestión del cambio diferenciada por grupos de interés (o stakeholders)
- Plan de capacitación y comunicación personalizado.
- Estrategia de soporte reactiva y proactiva.
- Minimizar y gestionar excepciones.

Beneficios

- 60% de las facturas procesadas en el nuevo modelo.
- 16% de los proveedores activos operando a través del portal.
- Disminución de los esfuerzos de cobranza por parte de los proveedores.
- Cumplimiento de los compromisos de pago y fortalecimiento de la relación con los proveedores.
- Áreas internas alineadas con los nuevos del procedimientos.
- Disminución de las pérdidas de IVA.