

TESTIMONIOS DE CLIENTE DE SCIFORMA : GUÉRIN SYSTEMS

Gestión de proyectos industriales: Gestión con PSNext de todos los proyectos de una PYME.
Entrevista con la Sra. Le Neve, Guerin Systems.

Entrevista a la Sra. Le Neve, responsable de planificación y calidad.



Guerin Systems, empresa especializada en la manipulación de polvos, se ha convertido en líder francés en el sector de equipos automatizados para las industrias agroalimentaria y del plástico. Del diseño a la instalación pasando por la formación, la empresa proporciona a sus clientes soluciones "llave en mano".

Usted ha querido disponer de una solución para la gestión de proyectos: ¿Por qué?

Para responder a las necesidades de nuestros clientes, les proponemos instalaciones llave en mano. Diseñadas en su mayor parte en acero inoxidable, permiten garantizar el transporte, la dosificación y la mezcla de los productos compuestos por polvos agroalimentarios, esencialmente.

Diseñamos el conjunto de dispositivos, fabricamos una parte y compramos la otra. Así, una parte de nuestra producción se ensambla de forma previa en nuestros talleres, antes de su montaje en las instalaciones del cliente y hasta las pruebas y la puesta en marcha con los productos reales. En lo relativo a la dimensión, trabajamos en proyectos importantes, tanto en su duración (de uno a dos años) como en su presupuesto (de 200.000 euros a 5 ó 6 millones de euros). En el aspecto humano, hacemos referencia a tres especialidades diferentes: mecánica, electricidad y automatización. Por tanto, para nosotros es muy importante disponer de una solución para gestión de proyectos.

Antes de optar por esta solución, ¿cómo gestionaban su actividad?

No gestionábamos menos de 12 planificaciones principales: las planificaciones de los recursos representan, por ejemplo, los periodos de montaje de los equipos. Y las planificaciones orientadas al proyecto y dirigidas por nuestros responsables de negocio, que no gestionaban realmente el seguimiento sino que permitían la comunicación de la información a nuestros clientes.

Para los proyectos más importantes utilizábamos MS Project y para el resto, el seguimiento se efectuaba con Excel. De forma paralela, dirigíamos planificaciones de fabricación bastante precisas en número de horas, lo que permitía un seguimiento de la carga de trabajo de los talleres.

Sin embargo, estas planificaciones no estaban interconectadas entre sí: nos encontramos con importantes dificultades de organización y de comunicación.

Por otro lado, también buscábamos una solución que permitiera gestionar mejor nuestra planificación corporativa general, en especial para consolidar de forma global la carga de trabajo de un servicio. Teniendo en cuenta el número de proyectos gestionados en paralelo, era casi imposible mantener un documento así. El resultado era que en realidad no teníamos nada. Como consecuencia, esta falta de visibilidad nos impedía anticipar la carga de trabajo o nuestras necesidades de servicios temporales. Y las operaciones de recuperación de información consumían cada vez más tiempo.

¿Cómo se ha decidido por la solución PSNext?

En 2005, apoyándonos en una auditoría de nuestras necesidades de mejora organizativa asociada a los imperativos técnicos, elaboramos un pliego de cargos que constaba de una lista de funcionalidades. Sobre esta base, asociada a la presentación de las diferentes soluciones, concluimos nuestro proceso de selección en la solución PSNext de Sciforma. En un primer momento, nuestro contrato se redujo únicamente a un dispositivo piloto y, por tanto, a un número limitado de licencias.

¿Entonces, cree usted que la solución para la gestión de proyectos ha sido una de las claves de su desarrollo?

Al haberse desarrollado tanto nuestro volumen de negocio, resultaba evidente que ya no podíamos trabajar de memoria. Por otro lado, tanto interna como externamente, teníamos dificultades para validar los plazos de ejecución ante nuestros clientes: no disponíamos de ningún modo de conocer nuestra capacidad de absorción de nuevos proyectos y, sobre todo, teníamos poca visibilidad para avisarles de los desfases de entrega.

Para gestionar nuestro crecimiento y desarrollo, necesitábamos de forma imperativa la información precisa. Por lo tanto era necesario disponer de una herramienta de referencia.

¿Cómo han afrontado estos problemas de organización?

En primer lugar, hemos creado un nuevo puesto con la responsabilidad de la planificación, mi puesto. Inicialmente a cargo de la calidad, también se me pidió trabajar sobre la planificación. Este nombramiento estaba asociado al desbloqueo de un presupuesto informático para la adquisición de una solución de gestión de proyectos.

También teníamos en proyecto la optimización de recursos, es decir, la gestión de las ausencias frente a las cargas de trabajo. Nuestra herramienta de gestión de recursos humanos gestionaba las ausencias pero sin conectarlas con el trabajo para realizar ni establecer las cargas preventivas de trabajo. Debido a esto, resultaba difícil planificar los recursos necesarios para cumplir los plazos de ejecución.

Debido al estado de la situación que presenté al comité de dirección, la decisión se apoyó en la implantación, en el seno de la dirección industrial, de una gestión de planificación que abarcase desde el pedido hasta la recepción de la instalación. En un primer momento, las actividades comerciales, administrativas y financieras no eran proclives a su integración en la herramienta de gestión de proyectos.

Esta organización de los proyectos se apoyaba concretamente en el nombramiento de jefes de proyecto que se ocuparan de redactar el pliego de cargos y de organizar y animar las reuniones de los comités de pilotaje con los responsables de negocio.

¿Actualmente, cuántos proyectos simultáneos se gestionan en la empresa?

Alrededor de treinta. De hecho, entre 30 y 50 si se integran del mismo modo los servicios a los clientes. Esta parte cubre los pequeños proyectos por debajo de 70.000 euros, como la gestión de piezas sueltas o, por ejemplo, las intervenciones en el marco de contratos de mantenimiento cuyo seguimiento no se efectúa a través de PSNext.

De forma más precisa, reseñamos en PSNext un proyecto genérico titulado "proyecto de intervenciones del año 2008" y creamos una línea por cada intervención, a la que asignamos las personas con el fin de controlar los recursos.

Para concluir, ¿cómo se ha desarrollado el despliegue de PSNext y la formación del conjunto de colaboradores con esta nueva herramienta?

En octubre de 2005, cuando aún nos encontrábamos en la fase piloto del proyecto, tuvo lugar el lanzamiento del programa de formación con los dos primeros responsables de negocios. La idea era implicarles desde el primer momento y ayudarles a informar del conjunto de sus futuras tareas sin tener en cuenta los proyectos pasados.

En febrero de 2006, con el final de la fase piloto, recibimos formación durante 3 días a nivel de administrador, para controlar perfectamente la solución y sus funcionalidades. De este modo, pudimos redactar una guía de procedimientos internos y documentar de forma detallada las interfaces.

A continuación, ampliamos esta formación a los otros tipos de usuarios, abriendo en PSNext una "solicitud de formación" a la que asignamos de forma específica un número de fichas. Al final, hemos podido desarrollar la formación de nuestros equipos importando en este espacio nuestros propios proyectos y creando así las condiciones ideales para la formación.