

ERP ¿Realmente una Formula del Exito?

Enviado Por Pablo García Velasco - de Guadalajara, México

Existen muchas empresas que conforme se van desarrollando y teniendo un mayor número de centros operativos muestran una pérdida de control y muchos problemas para mantener un flujo rápido de la información determinante para hacer una toma de decisiones acertada. Es por esto que se creó el ERP (Enterprise Resource Planning), que es una herramienta que busca integrar la información de las distintas áreas organizacionales para mejorar la eficiencia de sus procesos y llevar entre sí información confiable, precisa y oportunamente, permitiendo a la administración tener una visión unificada de todos sus procesos. Por lo general no se buscan pequeñas mejoras, sino radicales.

Existen puntos a favor y en contra, lo cual es la parte que tiene que ver la organización con detenimiento antes de decidir en comprar un sistema de este tipo. Primeramente, dentro de la organización se le debe de dar la importancia que requiere a esta aplicación, es decir, no puede ser vista como un programa operativo más, sino un software que viene a modificar la estructura del flujo de datos (y por ende la agilidad y eficiencia de los procesos) de la compañía. Pero esto no quiere decir que por hacer una inversión de este tipo implica que la empresa tiene un "mejor futuro asegurado". Es necesario ver las ventajas y desventajas del sistema de las distintas marcas y en sus distintas versiones para ver cual es la adecuada para la empresa. El que otra compañía haya tenido éxito con un sistema no significa una garantía de triunfo para ésta.

Un ERP es una inversión a largo plazo de la empresa, y como tal implica un egreso importante de dinero. Entre mayor sea la organización, mayor es el monto económico a invertir. Es por ello que se tiene que considerar comprar un sistema que no sea mayor a lo que se necesita, pero tampoco menor. Al escoger el modelo idóneo del sistema e implantándolo adecuadamente pasa a segundo término la cuestión económica, ya que el ahorro en costos es enorme, al estandarizar información y procesos, reducir inventarios y dar un mayor valor agregado al trabajo de cada persona en la empresa.

Antes de buscar un ERP es necesario hacer una planeación cuidadosa de lo que se busca, lo que se quiere lograr, las áreas y procesos que se necesitan impulsar, la estrategia a utilizar, las personas involucradas en el proceso y la congruencia que todo esto tiene con los objetivos de la empresa. Se hace un plan de gestión del cambio para se den los tiempos de introducción necesarios y donde se busque la manera de involucrar al personal de la empresa en el cambio y convencerlos de que es la mejor elección. Una vez hecho esto se busca elegir el sistema que cubra estas necesidades, los módulos a adquirir, calendarización de la implementación y el presupuesto a utilizar. Dentro de éste último se tiene que incluir, además del costo del sistema, los gastos de instalación, servicios y capacitación del personal. Una vez implantado el sistema se tiene que estar monitoreando continuamente que todas las variables determinadas dentro de los objetivos de operación y rentabilidad se estén cumpliendo.

Entre los criterios que se busca que cubran el ERP al ser seleccionado se encuentran el de tener una capacidad tecnológica que cubra las necesidades de la empresa, escalabilidad, adaptabilidad, funcionalidad y solidez. El tiempo de implementación es de un mínimo de dos meses, cuando se trata de productos menores, llegando a ocho meses en una implantación media e indefinida en empresas mayores, demorándose más entre más personalizada sea.

Se tiene que tomar en cuenta que aproximadamente en el costo del ERP 40% se desprende en el software, 50% en el servicio y 10% en el hardware, lo cual todavía puede ser muy variable de una empresa a otra. Una estadística aterradora es que, según el Gartner Group, el 60% de los proyectos de ERP fracasan. Sólo el 40% de las empresas medianas lo instalan con el debido análisis y, según la escuela de Harvard, el 70% superaron el presupuesto y el 73% no se completaron a tiempo. Entre las causas de fracaso se suma la resistencia al cambio y vacíos en el sistema que provocan errores de ejecución. Una desventaja del sistema podría ser una actualización del mismo, debido a la alta personalización del paquete en las empresas, lo cual sería muy difícil, requeriría trabajo extra y reescritura del código fuente para ajustarlo a la nueva versión.

Según Pat Begley, vicepresidente de servicios educacionales de SAP, ocho de cada nueve veces problemas con el ERP son relacionados al desempeño de la empresa, refiriéndose a la dedicación en tiempo y dinero empeñada en

entrenar y administrar los casos de cambios y de cultura. Uno de los errores más frecuentes es que se considera el ERP como un software más, sin tener en cuenta que todo lo emprendido en el ERP afecta al éxito de la compañía, por lo cual se tiene una reputación de que los ERP son costosos y dan resultados pobres, porque las personas que manejan el sistema desconocen lo que es y cómo funciona.

El entrenamiento es frecuentemente superficial e improvisado, solamente cubriendo específicas áreas del trabajo, sin ver a fondo el rol que tiene dichas acciones dentro del sistema del negocio. "No se puede enseñar al usuario final sólo llenar los campos y apretar botones, se les tiene que mostrar cómo impactan sus acciones en sus colegas," dice David Stanvick, vicepresidente de mercadotecnia de Knowledge Impact, una empresa consultora de sistemas empresariales en Wayland, Massachusetts.

Entre los ejemplos más sonados de fracasos de la implantación del sistema se puede encontrar el de Dell Computer, donde cancelaron el contrato después de invertir \$115 millones de dólares en el proyecto (el costo original del mismo se había estimado en \$150 millones), ya que el sistema no encajó con el modelo descentralizado de negocios de la empresa y con el volumen de ventas necesitado. Applied Materials tuvo que abandonar el sistema al estar abrumado con el grado de cambios que se tuvo que hacer en la organización con el sistema, teniendo también una pérdida millonaria. Mobil Europeo también tuvo que dejar de lado la implementación de un paquete grande, perdiendo cientos de millones de dólares, al ser éste rechazado por su socio de fusión.

En contraparte, Autodesk redujo el tiempo de envío a clientes de dos semanas a 24 horas. La división de sistemas de almacenaje de IBM disminuyó el tiempo requerido en reestablecimiento de precios de sus productos de 5 días a 5 minutos, el tiempo de envío de un reemplazo de una parte se redujo de 22 días a 3 días y el tiempo de comprobación de un crédito de 20 minutos a 3 segundos. Fujitsu Micro-electronics tuvo un cambio en el ciclo de tiempo del llenado de órdenes de 18 días a un día y medio, así como en el cierre de libros de 8 días a sólo 4 días.

Así es como se pueden presentar claroscuros en los resultados de los ERP's en las empresas, pero esto no implica necesariamente el mal desempeño del sistema. Entre los factores de éxito del mismo se pueden citar la mejora de los procesos, involucramiento del personal, capacitación, cultura, aceptación y selección adecuada, pero la clave está en el compromiso y la dedicación que merece una inversión de este tipo, que puede llevar a la empresa a la operatividad y eficiencia financiera o a la quiebra de la empresa.