



ERP, una decisión de hoy o para mañana

LA OPCIÓN ES CLARA, EL SISTEMA ERP PERMITIRÁ MEJORAR LA EFICIENCIA EN LA ORGANIZACIÓN



Francisco Javier Campos

RESPONSABLE DEL ÁREA DE DESARROLLO DE NEGOCIO

Grupo Gesfor

Los sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP por sus siglas en inglés - *Enterprise Resource Planning*) han experimentado, a lo largo de las dos últimas décadas, una fuerte expansión en el ámbito de las tecnologías de gestión de la información. En la actualidad, un porcentaje importante de empresas ya dispone de un sistema ERP implantado o en proceso de implantación y podríamos afirmar, que pocas son las empresas que en algún momento no han contemplado un sistema ERP como solución a determinados problemas de gestión de la información.

Lo cierto es que son muy diversos los motivos que llevan a una compañía a buscar soluciones en un sistema ERP. Aspectos como pueden ser la modernización de sistemas obsoletos, la unificación de sistemas, la integración de entornos distribuidos o la mera búsqueda de eficiencias en la gestión de la información, son las guías que nos orientan hacia el ERP.

Los atractivos de un sistema ERP quedan a la vista rápidamente. La estandarización de procesos, su capacidad de integración en la organización o la amplia cobertura funcional que incorpora, son algunos de los elementos que más seducen. Pero, sin ninguna duda, el control de costes desde una perspectiva plena en

cadena de valor, empujó a los principales fabricantes de software a pasar de una visión de sistema a una visión de plataforma. En este sentido, el ERP es un componente más que mantiene protocolos de comunicación con aplicaciones orientadas a agilizar la relación con clientes (CRM), a garantizar el adecuado flujo en la cadena de suministro (SCM), a albergar la gestión con proveedores (SRM), aplicaciones todas que intervienen en la cadena de valor.

Pero todavía se puede hacer más, es necesario incluir elementos que aporten soluciones a problemáticas específicas de un determinado sector. Surge entonces, la posibilidad de añadir capas de producto específicas para el sector. En ciertas ocasiones desarrolladas por el propio fabricante del ERP o, en otras ocasiones, desarrolladas por terceros como fruto de la experiencia.

La opción es clara, el sistema ERP permitirá mejorar la eficiencia en la organización. Pero, ¿cómo puedo sustituir mi sistema actual? ¿Cuál es el momento adecuado para realizar la sustitución? Estas y otras muchas cuestiones se plantean a la hora de abordar el cambio.

En relación al modo de llevar a cabo el cambio, hay dos aspectos que suelen estar presentes en toda implantación. El primero de ellos nos llevaría a estructurar adecuadamente

Para que la implantación de un ERP se lleve a cabo con éxito, es fundamental llevar a cabo un proceso de consultoría a nivel técnico y organizativo

la organización, es uno de los elementos que muestra mayor capacidad de cautivación ya que la monitorización permanente del coste, habilita procesos de toma de decisión ágiles y permite la correcta asignación o reasignación de recursos.

La necesidad de monitorizar y optimizar el coste a lo largo de toda la



la sustitución del sistema. Si combinamos la estructura propia de la organización (sociedades, departamentos, líneas de negocio, etc.) y la disposición modular (finanzas, aprovisionamiento, comercial, producción, calidad, etc.) con la que están concebidos los sistemas ERP, es difícil no encontrar la alternativa más adecuada para la compañía.

El segundo aspecto hace referencia a las personas de la organización que deben implicarse en el cambio. Dejando a un lado matices relativos a la motivación, posición, disponibilidad, etc., de dichas personas, es importante señalar, la necesidad de implicar a un equipo cuya visión, en suma, albergue tanto necesidades actuales, como orientaciones de futuro.

En cuanto al momento adecuado para realizar la sustitución, es una cuestión que también presenta denominadores comunes. Una práctica muy común es hacerlo al final de un ciclo contable, siendo mensual el ciclo por excelencia. En lo que se refiere a la finalización de un ejercicio contable, año contable, y comienzo del siguiente, no es algo que limite la sustitución del sistema. El establecimiento de periodos de actuación en paralelo con los dos sistemas, nuevo ERP y sistema sustituido, casi siempre invita a elegir ciclos intermedios del ejercicio contable como momento deseado. En otras ocasiones, la estacionalidad del negocio apunta a los momentos de menos actividad o un acontecimiento específico, nos obliga a respetar una fecha determinada. En definitiva, el momento de sustitución respeta pocos patrones y cada organización elige el suyo.

Desde nuestra experiencia, para que la implantación de un ERP se lleve a cabo con éxito, es fundamental llevar a cabo un proceso de consultoría a dos niveles: consultoría



El control de costes desde una perspectiva plena en la organización, es uno de los elementos que muestra mayor capacidad de cautivación

técnica y consultoría organizativa. Esta última enfocada a una correcta gestión del cambio que tenga en cuenta las personas que están implicadas en él.

La consultoría técnica permite adaptar el software en cuestión a las necesidades de negocios del cliente, lo cual es fundamental, pero no único requisito. También hay que dedicar

atención al entorno organizativo donde se requiere un proceso de formación continua del personal relevante y un esfuerzo de concienciación para maximizar el compromiso de las personas cuyo trabajo se va a ver afectado por el cambio que implica, no sólo familiarizarse con una tecnología distinta sino aceptar el hecho de tener que compartir información intradepartamental con otras áreas de la organización.

Si a todas estas ventajas añadimos el dinamismo que aportan los fabricantes de ERP y la constante invitación a llevar nuestra organización hacia una situación de mayor eficiencia, difícilmente nos podremos resistir a una práctica cada vez más presente en el tejido empresarial. La cuestión es, ¿decido hoy o lo dejo para mañana? ♦