

¿Los ERPs, determinarán el éxito o el fracaso de mi compañía?

El mercado tan competitivo de nuestros días está creando la necesidad de una integración en todos los departamentos de los negocios, además de un fuerte vínculo de comunicación entre los clientes y proveedores. Las necesidades de los consumidores por productos de mejor calidad y en el menor tiempo posible, obligan a los productores a perfeccionar sus procesos de manufactura, compras, abastecimiento de insumos y relaciones a largo plazo. Para lograr todos estos objetivos y mejorar la eficiencia y la productividad, las compañías necesitan de una planificación y un control eficiente para la sincronización de todos los procesos corporativos.

Enterprise Resource Planning (ERP), es una herramienta vital y completa para la integración de los departamentos en un proceso continuo con la capacidad de generar una fuerte ventaja competitiva, para sobrevivir en el mundo actual de negocios; sin embargo, los directivos de las empresas se enfrentan a una cuestión difícil de visualizar... ¿Los ERPs, determinarán el éxito o el fracaso de mi compañía?

Antes de presentar algunas de las razones primordiales que determinan el éxito o el fracaso en la implementación de los ERPs, es necesario mencionar ciertos puntos clave para conocer los requerimientos mínimos de las empresas para comenzar a evaluar la posible implementación del sistema:

- Es necesario definir claramente el objetivo y visión del proyecto del negocio.
- Se requiere contar con el equipo necesario para la implantación del proyecto, así como determinar la persona que será el líder para el buen logro del proyecto.
- Es vital una capacitación continua de diversos temas, a todo el personal involucrado en la decisión.
- Realizar un plan de trabajo bien definido, incluyendo la metodología y el tiempo estimado para la consecución de cada uno de los procesos a seguir para la correcta implementación.
- Contar con el apoyo y la asesoría de expertos en la materia.
- Dar seguimiento a la implementación y a todos los procesos.
- Y finalmente, pero no menos importante, la implementación de este tipo de tecnologías constituye un cambio primordial en la organización de la empresa, por lo que es importante observar y tomar en cuenta el tipo de cultura del personal de la misma.

Después de conocer todos los puntos anteriores, se prosigue con la elección e implementación del sistema, el cual requiere de mucho tiempo e inversión y en casos extremos provoca el paro temporal de algunas actividades comerciales a causa de la nueva reestructuración empresarial.

Al finalizar este proceso largo, se comienza a observar los resultados del sistema, los cuales pueden ser positivos o negativos, éstos vislumbrarán las razones del éxito o del fracaso de la implementación.

A continuación se presentan un conjunto de pasos para encaminar la implementación del ERP por el camino del éxito:

1. Defina primero una estrategia que le permita obtener una ventaja competitiva, analice sus procesos de negocios y cómo estos cumplen con los objetivos organizacionales, y luego seleccione un ERP e impleméntelo.
2. Para que haya cambios sustanciales deben entrecruzarse las funciones organizacionales, debe fluir la información a través de la organización.
3. La elección del sistema debe basarse en los procesos de negocios más que en las funcionalidades del software.
4. Adquiera un sistema flexible para que pueda acompañar los cambios en los negocios.
5. El proyecto lo debe liderar un ejecutivo de alto nivel, capaz de hacer cambios durante la marcha. Muchas veces se delega en el departamento de informática o TI la responsabilidad del proyecto y siendo ésta una de las principales causas de fracaso.

Por otro lado, es importante recalcar que las soluciones ERP son herramientas cuyo éxito radica en la utilización óptima por parte de los usuarios, es decir, dependiendo de las personas en contacto con la tecnología, será el determinante para el buen funcionamiento y éxito del sistema.

Por lo tanto, con el fin de que las implementaciones de ERP sean exitosas, se requiere saber cómo y qué es lo que las personas piensan, para poder lograr el cambio en su forma de pensar y hacerlos entender que la nueva tecnología los ayudará a hacer más rápido y mejor su trabajo.

La razón de esto radica en que la empresa está formada por diferentes departamentos y cada uno de éstos tiene su propio personal con sus propias prioridades y jefes, lo que constituye que cada uno de los miembros tengan pensamientos distintos, y en ocasiones, negativos acerca del cambio en la organización, ya que lo mínimo que pueden esperar es que los procesos de trabajo se realicen de manera distinta.

Como uno de los grandes problemas para la implementación de los sistemas ERP es el miedo al cambio por parte de los trabajadores, se han propuesto estrategias para mejorar dicha situación:

- Actitudes de staff y administración (gerencia) hacia el nuevo sistema ERP,
- Involucramiento de los usuarios durante todo el proceso de implementación del sistema, y
- Entrenamiento constante de los usuarios para el uso adecuado del sistema

Otra razón importante para el éxito de los ERPs es el apoyo brindado por la alta gerencia a la implementación del sistema, muchas veces el que un proyecto nuevo sea recibido y promocionado por los altos puestos ocasiona que los trabajadores acepten en nuevo sistema como una opción correcta para sus tareas diarias.

Finalmente, se debe mencionar la importancia de la organización en este tipo de proyectos, ya que una de las razones fuertes para el éxito es tener en cuenta que la organización debe adaptarse al nuevo sistema y no el nuevo sistema a la organización; esto trae nuevas ventajas ya que al adaptarse la organización al nuevo sistema está adoptando nuevas maneras de hacer las cosas dejando a un lado sus antiguos procesos, los cuales por ser repetidos constantemente se hacía difícil observar sus errores o fallas.

Las diez razones que aparecen consistentemente en los fracasos del ERP son:

- 1 Las estrategias no comprendieron el diseño de los procesos de negocios.
- 2 La implementación fue mas lenta de lo esperado.
- 3 Los costos de implementación fueron mayores a lo esperado (costos ocultos).
- 4 Las actividades previas a la implementación fueron deficientes.
- 5 El personal no fue adecuadamente preparado (esto incluye tanto a usuarios de la organización, como al personal de la consultoras o del proveedor informático que en ocasiones utilizan empleados inexpertos y los rotan con demasiada frecuencia.
- 6 Se estableció un alcance excesivamente ambicioso para el proyecto.
- 7 Existió una falta de metodología en el manejo del proyecto.
- 8 El input (entradas de información) por parte de los usuarios fue pobre o incompleta.
- 9 Existió una falta de apoyo por parte de la alta gerencia.
- 10 Falta de talentos en el manejo de las relaciones interpersonales.

Es de vital importancia señalar, que el éxito de este tipo de herramientas tecnológicas depende en gran medida del capital humano, además del apoyo otorgado por la dirección, la buena planeación y la comunicación por los diversos niveles de la organización.

Por otra parte, los sistemas ERPs ofrecen un sinnúmero de ventajas, sin embargo, en sus inicios traerá algunas implicaciones como la resistencia al cambio, una nueva manera de hacer negocios, reingeniería empresarial, etc. Por tanto, cuando se quiere por primera vez llevar a cabo la implementación de un sistema ERP es necesaria una metodología estructurada y seguir ordenadamente una serie de pasos establecidos para el seguro éxito del sistema.