

¿Es hora de un nuevo sistema ERP?

Cinco factores para considerar su cambio

Cinco factores de el cambio

Procesos de negocios: los procesos de negocios accionados por sistemas ERP antiguos e inflexibles se vuelven restrictivos

Tecnología de sistemas: la tecnología queda desactualizada, lo cual dificulta la integración y provoca la pérdida de ventajas tecnológicas estratégicas.

Proveedor de software. Los cambios en el proveedor de software, tales como adquisiciones o fusiones, afectan directamente las capacidades del software y su rumbo futuro.

Creación de informes. Los sistemas más antiguos a menudo están llenos de información que resulta inaccesible sin dedicar una cantidad considerable de tiempo, energía y esfuerzo.

Costo total de propiedad. El costo total de propiedad del sistema actual justifica el costo de adquirir un nuevo sistema ERP.

Procesos de negocios

Hace poco tiempo preguntamos al CEO de una gran organización multinacional por qué estaban cambiando el sistema ERP. “Para mejorar nuestros procesos de negocios”, respondió, articulando uno de los factores más generalizados de por qué las compañías debían cambiar sus sistemas ERP. Al evaluar el sistema ERP respecto de los procesos de negocios, en primer término debe evaluar en qué medida el sistema ERP impone un proceso de negocios deficiente y, luego, identificar la cantidad de sistemas de barras laterales creados por los usuarios para trabajar en torno a su ERP. Si encuentra problemas de procesos importantes en estas áreas, es posible que cambiar por un sistema ERP moderno sea beneficioso para su organización.

Procesos deficientes impuestos por el sistema ERP

Las funcionalidades y capacidades inherentes del software ERP tienen un fuerte impacto en los procesos de negocios. Al evaluar la efectividad del sistema actual, en primer término debe evaluar los principales procesos de negocios para determinar si facilitan la máxima eficiencia y productividad. En caso negativo, investigue si el sistema de software impone restricciones a sus procesos. ¿Sus usuarios dicen: “Hago esto porque es la forma en que el sistema me obliga a hacerlo”?

Hace 20 años cuando se introdujeron los sistemas ERP, eran rígidos en sus funcionalidades. Obligaban a las compañías a adaptar los procesos de negocios a los dictados del software o les exigían personalizar considerablemente el software para

satisfacer sus requerimientos específicos. No obstante, con el tiempo los procesos de negocios evolucionan, pero el software permanece estático. Esto provoca una discrepancia entre la forma en que se implementó originalmente el software y los nuevos requerimientos del negocio. Esta evolución continúa hasta llegar al punto en que los procesos del sistema realmente limitan la capacidad de los usuarios para operar el negocio en forma eficiente.

Las nuevas aplicaciones de software corporativo ofrecen procesos de negocios flexibles en base a las mejores prácticas y herramientas de procesos, tales como el flujo de trabajo. El flujo de trabajo es la capacidad de establecer y cambiar flujos de procesos dentro del sistema. Incluye muchas capacidades, tales como el enrutamiento electrónico de documentos, notificación de eventos y procesos automatizados en base a disparadores. Muchos proveedores de ERP ofrecen flujos de trabajo basados en reglas flexibles que permiten a las empresas crear procesos personalizados en base a sus operaciones. Estos flujos de trabajo se pueden cambiar según evolucionan sus preferencias y requerimientos. En algunos de los sistemas más sofisticados, los usuarios autorizados también pueden diagramar e implementar nuevos flujos de trabajo con tecnología drag-and-drop. Esa flexibilidad permite a los sistemas ERP evolucionar a la par de los cambios de los procesos y prácticas de negocios en su compañía e industria.

Creación de sistemas de barras laterales

Cuando los usuarios consideran que las ineficiencias en el sistema ERP se vuelven demasiado tediosas, encuentran otras formas de realizar sus tareas. Es simplemente parte de la naturaleza humana que a las personas se les ocurra, aun cuando no están autorizadas, encontrar soluciones intermedias a través de sistemas de barras laterales que mejoren su productividad personal. En general, esos sistemas de barras laterales son creados utilizando herramientas externas, tales como hojas de cálculo y bases de datos. Estos sistemas ofrecen a los trabajadores el control de los datos, pero también forman islas de datos. Como resultado, se generan sistemas redundantes, duplicación de ingreso de datos y la necesidad de conciliar los sistemas para reducir la posibilidad de errores.

La implementación de un nuevo software puede aportar muchos beneficios a las organizaciones que presentan muchos de estos sistemas de barras laterales. En primer lugar, un sistema ERP moderno permite el ingreso de todos los datos e información clave en una base de datos central, lo cual facilita la creación de informes y minimiza la posibilidad de errores. En segundo lugar, participar en el proceso de selección permite a la organización trabajar como una unidad. Se faculta a los usuarios cuando participan en las deliberaciones para definir los requerimientos. Asumen la propiedad de la implementación porque colaboraron con la decisión. Por último, una nueva implementación ofrece un enfoque novedoso de los procesos de negocios. Al planear la implementación, debe existir un equilibrio entre el cambio de los procesos establecidos para aprovechar las capacidades inherentes del software y las modificaciones del software para adaptarse a las funcionalidades clave que necesita su organización.

Consideraciones clave de los procesos de negocios

A medida que evalúa el efecto del software ERP actual en sus procesos de negocios, debe formularse las siguientes preguntas:

- ¿Están implementados de forma tal que compensan las ineficiencias en el sistema ERP?
- ¿Están implementados de forma tal que compensan las ineficiencias en el sistema ERP?
- ¿Fueron impuestos por el sistema debido a una falta de funcionalidad?
- ¿Los usuarios crearon muchos sistemas de barras laterales y soluciones intermedias fuera de ERP?
- ¿Los usuarios crearon muchos sistemas de barras laterales y soluciones intermedias fuera de ERP?

La implementación de un sistema ERP flexible permite que su compañía aproveche nuevas capacidades, funcionalidades e ideas innovadoras. Un socio de implementación que entienda su industria es un recurso excelente para implementar el sistema con eficiencia y establecer sus procesos de negocios con efectividad. La selección e implementación de un sistema ERP moderno puede reducir los procesos manuales, eliminar la redundancia y reducir la documentación en papel, y así ofrecer a su compañía la oportunidad de:

- Revisar todos los procesos de negocios implementados y determinar cuáles son necesarios, cuáles se pueden modificar y cuáles se pueden eliminar.
- Identificar y eliminar la redundancia y el ingreso manual de datos.
- Estandarizar los procesos de negocios en todos los departamentos.
- Adoptar las mejores prácticas disponibles en el nuevo software para obtener mayor eficiencia respecto de la forma actual de hacer negocios.
- Utilizar la funcionalidad de flujo de trabajo flexible para aprovechar procesos de negocios, enrutamiento de documentos, eventos y alertas automatizados.

Tecnología de Sistemas

La tecnología del software cambia rápidamente. Un excelente ejemplo de esto es que, en sólo unos años, la tecnología de interfaces de usuarios avanzó desde las pantallas verdes de la década de 1980, hasta las interfaces gráficas de usuarios point-and-click de Windows en la década de 1990 y el look and feel del buscador Web de hoy, lleno de hipervínculos y una barra de búsqueda con texto completo. Esto significa que necesita un sistema de software que avance al ritmo de la nueva tecnología para mantenerse competitivo. Al evaluar la tecnología para el sistema ERP, los factores clave del cambio son: integración, disponibilidad de soporte y recursos y personalización.

Integración

Muchas compañías con sistemas ERP antiguos tienen múltiples sistemas de software auxiliares que manejan diversos aspectos de su negocio porque facilitan la autonomía departamental para sus sistemas o porque tienen requerimientos que el proveedor del software ERP central no pudo entregar cuando compraron sus sistemas. Los datos de estos sistemas se deben transmitir hacia y desde el sistema financiero central o de ERP. Las compañías que no cuentan con la integración completa de sistemas tienen dificultades para administrar los datos, deben abonar costos adicionales para actualizar el software de múltiples proveedores y deben emplear personal de IT con el objeto de mantener las integraciones entre sistemas.

En los últimos años, los sistemas ERP modernos intentaron resolver estos problemas de integración al ampliar su capacidad funcional. El objetivo es ser una única funcionalidad integrada para reemplazar los sistemas independientes diferentes. Para ampliar aún más las funcionalidades, los proveedores de software independientes (ISV, independent software vendors) ofrecen add-ons específicos de la industria que están totalmente integrados en la aplicación ERP central. Para aquellas organizaciones que aún necesitan aplicaciones de terceros, los proveedores ERP ofrecen API (application program interfaces - interfaces de programas de aplicación), sólidas herramientas de integración que facilitan la integración.

Disponibilidad de soporte y recursos

A medida que evalúa la tecnología del software que utiliza, debe considerar los recursos que estarán disponibles para brindarle soporte durante los próximos siete a doce años. Su personal actual de IT dedicó tiempo para adquirir experiencia en la tecnología de sus sistemas actuales. Algunos aceptarán un cambio hacia tecnologías más nuevas. Para otros, cambiar de tecnología será sumamente difícil. En realidad, hemos visto a empleados desvincularse de ciertas organizaciones debido a un cambio de tecnología. Deberá conocer la cultura de su personal de IT para determinar si sería posible un cambio en la tecnología.

Personalización

En los comienzos de era de las computadoras, las compañías desarrollaban software totalmente personalizado para operar su negocio. Esto creaba un sistema muy funcional, pero que no consideraba las actualizaciones tecnológicas ni la posibilidad de integración con sistemas más nuevos. Estos sistemas tendían a estar concentrados tan exclusivamente en requerimientos específicos que los cambios en los procesos de negocios o el rumbo de la industria los volvía ineficientes rápidamente.

En la década de 1990, a medida que el uso de los sistemas ERP se hacía más frecuente, las compañías descubrieron que, si bien el software ERP ofrecía la mayoría de las funcionalidades generales que necesitaban, ciertos requerimientos no estaban disponibles "listos para usar". Para satisfacer estos requerimientos especializados, los proveedores ofrecían personalizaciones que exigían cambios en el código fuente, pero terminaban

dejando a la compañía fuera de la ruta de actualización. Esto significaba que, la compañía quedaba con funcionalidades y tecnología desactualizadas y sin soporte.

Los sistemas ERP más nuevos hicieron grandes avances al ofrecer más funcionalidades para requerimientos específicos. Ofrecen herramientas para modificar el software en lugar de personalizarlo. Las modificaciones permiten que la compañía implemente cambios de software independientemente del código fuente. Los campos definidos por el cliente se incorporan al sistema, que permite el ingreso y la creación de informes de datos específicos que necesita capturar. El efecto neto es que se pueden realizar modificaciones en el software sin salir de la ruta de actualización, lo cual permite aprovechar las nuevas capacidades y tecnologías sin perder las funcionalidades que necesita para operar su negocio.

Consideraciones clave sobre tecnología de software

A medida que evalúa el impacto de la tecnología en la organización, debería considerar las siguientes preguntas:

- ¿La tecnología que utiliza es un activo para su compañía?
- ¿Qué problemas de integración tiene en la actualidad? ¿Se pueden resolver con una única solución de ERP?
- ¿Cuáles son las capacidades de su personal de IT? ¿Están dispuestos a cambiar por una nueva tecnología?
- ¿Qué otros recursos de soporte están disponibles para la tecnología que utiliza (o está considerando)?
- ¿Personalizó tanto su software que quedó fuera de la ruta de actualización y no cuenta con soporte para su versión del software?

La adquisición de un nuevo sistema de software de negocios debería brindar a la compañía la capacidad para:

- Aprovechar las nuevas capacidades a fin de convertir la tecnología en una ventaja competitiva para la organización.
- Implementar modificaciones sin quedar fuera de la ruta de actualización.
- Mantenerse actualizado con los requerimientos de tecnología de su industria.
- Identificar y eliminar la redundancia y el ingreso manual de datos en múltiples sistemas.
- Obtener datos más precisos.

Proveedor del Software

En ocasiones, el motivo por el cual una compañía cambia el sistema ERP no guarda relación con el software ni los procesos de negocios asociados. El motivo es lo que ocurre con el proveedor del software. Existen dos factores clave que tienen un importante impacto en la decisión de muchas compañías para migrar a un nuevo sistema: el desarrollo

y soporte del software por parte del proveedor y el efecto de una adquisición o fusión del proveedor.

Desarrollo y soporte del software

Al comprar un sistema ERP, no sólo está comprando un producto estático. En realidad, está entablando una relación con el proveedor en la cual continúan desarrollando y brindando soporte al software de una forma que le será de utilidad durante muchos años. Los honorarios de mantenimiento anual financian las nuevas funcionalidades, actualizaciones de tecnología y soporte.

A medida que evalúa su sistema actual, debería investigar qué hizo el proveedor para mejorar el producto tanto a nivel funcional como tecnológico, concentrándose en descubrir si las mejoras son significativas para su organización o no. Está abonando honorarios de mantenimiento y desea las funcionalidades y tecnología que sean de utilidad para usted. ¿Las mejoras se convirtieron en un activo estratégico para su organización o el proveedor está creando nuevas funcionalidades que no son compatibles con lo que necesita?

Otro elemento clave a considerar es el soporte del proveedor. Cuando una compañía considera que no recibe el soporte correcto de su proveedor, comienza a analizar otras opciones de soporte. Éstas pueden incluir la incorporación de soporte en la empresa o la búsqueda de otra organización de soporte de terceros.

Disponibilidad de soporte y recursos

A medida que evalúa la tecnología del software que utiliza, debe considerar los recursos que estarán disponibles para brindarle soporte durante los próximos siete a doce años. Su personal actual de IT dedicó tiempo para adquirir experiencia en la tecnología de sus sistemas actuales. Algunos aceptarán un cambio hacia tecnologías más nuevas. Para otros, cambiar de tecnología será sumamente difícil. En realidad, hemos visto a empleados desvincularse de ciertas organizaciones debido a un cambio de tecnología. Deberá conocer la cultura de su personal de IT para determinar si sería posible un cambio en la tecnología.

Adquisiciones de proveedores de ERP

En la última década, los proveedores de software ERP atravesaron gran cantidad de fusiones y adquisiciones que modificaron el escenario del proveedor. Como resultado, se produjeron cambios de propiedad en muchos de los paquetes de software. Las fusiones de proveedores de ERP afectan directamente a cada uno de los usuarios de los productos de software en cuestión.

Durante la adquisición de otras compañías, los proveedores de software tienen diferentes estrategias para los sistemas de ERP que compran. En algunos casos, continúan con la venta, mantenimiento y actualización del sistema como si fuera una compañía independiente. Esto implica muy poco cambio en su relación con los clientes. En otros

casos, adquieren productos para la base de usuarios y, a pesar de continuar con el soporte del producto durante un tiempo, no invierten en éste ni lo mejoran.

En general, después de la adquisición de su producto de software por un proveedor de la competencia, es muy difícil predecir que sucederá. Es posible que el proveedor ni siquiera haya pensado una estrategia para el producto. Esto significa que durante uno o dos años el soporte no sufrirá cambios importantes. Pero, a medida que transcurra el tiempo y se consolide la estrategia del proveedor, advertirá cambios en la cultura, rumbo y soporte. En ese momento deberá evaluar si el proveedor aún es compatible con su compañía o si los cambios de propiedad justifican la selección e implementación de un nuevo sistema.

Consideraciones clave sobre el proveedor de software

A medida que evalúa el impacto del proveedor de software en su sistema de ERP y su organización, debe formularse las siguientes preguntas:

- ¿Las actualizaciones de las funcionalidades y la tecnología fueron útiles para su organización?
- ¿La implementación de las actualizaciones insume muchos recursos, tiempo y dinero?
- ¿En qué medida el proveedor le ha ofrecido un buen soporte?
- ¿El software del proveedor es estable a nivel financiero? ¿Existen riesgos de adquisición?
- ¿Cuáles son los antecedentes del software? ¿Fue adquirido en múltiples ocasiones?
- ¿Las ventas del proveedor mantienen un buen impulso o éste simplemente soporta los clientes más antiguos?
- ¿Se siente cómodo trabajando con este proveedor de software? ¿Es compatible con su compañía a nivel cultural?

Creaciones de informes

La creación de informes es uno de los principales motivos por los cuales las compañías migran a un nuevo sistema de software. Los sistemas ERP más antiguos recolectan datos muy bien, pero tienen dificultades para recuperar datos destinados a la creación de informes. Para que un sistema ERP se convierta en un activo estratégico es necesario que el formato de salida de los datos residentes en el sistema sea utilizable a fin de tomar decisiones oportunas e informadas. Los problemas clave que enfrentan las compañías respecto de la creación de informes son las consultas ad hoc, las demoras en la creación de informes y los gráficos.

Consultas ad hoc

Las consultas ad hoc son uno de los factores más restrictivos de los sistemas ERP más antiguos. Muchas organizaciones descubren que generar informes es complicado e insume mucho tiempo. Como los sistemas antiguos dependen de informes preconfigurados, la creación de una visualización diferente de los datos es muy difícil. Si la dirección necesita

un informe no estándar, con frecuencia se solicita su creación al personal de IT. Esto lo aleja de otros proyectos y actividades laborales. En realidad, algunas organizaciones tienen un grupo de IT con el único fin de redactar y ejecutar informes para la dirección ejecutiva

Los sistemas ERP modernos ofrecen capacidades de creación de informes muy flexibles. De hecho, estas capacidades de creación de informes se volvieron tan amigables para el usuario que, con capacitación mínima, los usuarios finales en realidad pueden preparar sus propias consultas ad hoc rápidamente. Eso permitió a ejecutivos y usuarios crear informes de datos sin tener que pedir ayuda al personal de IT. Las capacidades de creación de informes ad hoc y analíticas permiten a los usuarios generar informes para la dirección ejecutiva, la dirección financiera y los requerimientos reglamentarios de la industria y el gobierno.

Demoras en la creación de informes

Los sistemas ERP modernos ofrecen la capacidad de consultar datos en cualquier momento. Esto ofrece a la dirección datos en tiempo real inmediatamente cuando los necesitan. También se encuentran disponibles tableros ejecutivos que muestran informes y datos críticos en el escritorio para permitir a los ejecutivos el monitoreo de las condiciones minuto a minuto. Se pueden configurar alertas de flujo de trabajo para que, en caso de cambios en las métricas, se pueda enviar un informe de inmediato al personal responsable y así posibilitar acciones en tiempo real para administrar y dirigir el negocio con eficiencia..

Gráficos

Es mucho más fácil ver tendencias y áreas de preocupación en formato gráfico que en las largas listas de números que imprimían los sistemas antiguos. Como los sistemas antiguos no ofrecen formas cómodas de presentar informes gráficos, los usuarios deben volver a ingresar los datos en hojas de cálculo y otras herramientas de productividad de escritorio que ofrecen la capacidad de presentación gráfica.

Consideraciones clave para la creación de informes

A medida que evalúa el impacto de la creación de informes en su sistema ERP y su organización, debe formularse las siguientes preguntas:

- ¿Obtiene los informes que necesita para administrar su negocio?
- ¿Cómo se ejecutan las consultas ad hoc? ¿Es necesario que IT brinde soporte o los usuarios pueden ejecutar sus propios informes?
- ¿Qué se necesita para obtener sus informes? ¿Existe gran cantidad de trabajo detrás de escena para reunir la información necesaria?
- ¿Los informes se retrasan debido a limitaciones del sistema?
- ¿Obtiene informes gráficos que le permiten identificar rápidamente tendencias y varianzas?

- ¿En qué medida es fácil exportar los datos hacia herramientas externas como Excel?

Costo total de propiedad

El costo total de propiedad (TCO, total cost of ownership) es la acumulación de todos los costos, no sólo los costos de software o los costos de IT, relacionados con lograr que el sistema cumpla con su objetivo. Muchas organizaciones no tienen idea cuáles son los costos totales para operar un sistema porque sólo un pequeño grupo son costos “duros” cuantificables. Los costos duros, tales como los honorarios de licencias de software y honorarios de mantenimiento, se pueden definir fácilmente y son de rápido acceso. Los costos blandos no son visibles rápidamente como costos de menudeo, pero cuestan a la organización en función de la productividad y el tiempo. En realidad, si sólo se observaran los costos duros, en general, un nuevo sistema ERP parecerá ser la opción más costosa. No obstante, a medida que evalúa el costo total de su sistema, contabilizando los costos duros y blandos, podrá descubrir que se justifica un nuevo sistema por las ganancias de productividad, el ahorro de tiempo y la mayor cantidad de oportunidades de ingresos que ofrece el nuevo sistema.

Costos Duros	Costos Blandos
Software	Soporte de la aplicación interna
Implementación	Actualizaciones
Mantenimiento	Capacitaciones
Soporte	Tiempo de respuesta
Hardware	Desarrollo personalizado
	Herramienta de creación de informes