



¿Por qué es difícil implementar un sistema de información?

Introducción

El ambiente de los negocios cada vez está más tecnificado y es cada vez más competitivo, especialmente en aquellos sectores del mercado, donde las condiciones del mismo permiten obtener mayores ganancias.

Una de las primeras necesidades que surgen cuando la competencia se vuelve más intensa es contar con información suficiente y confiable, para la adecuada toma de decisiones y normalmente esta carencia desemboca en la compra e implementación de un sistema informático integral de gestión, vulgarmente denominados ERP, por sus siglas en inglés. (Enterprise Resource Planning que en español significa Planificación de Recursos Empresariales)

Y desde el principio comienzan los problemas, porque muchas veces quien toma la decisión, desea simplemente “una máquina que automatice las funciones de facturación y registración de las operaciones”, pero al poco tiempo se encuentra involucrado en un complejo entramado de relaciones, que muchas veces no tiene un final feliz.

Desarrollo

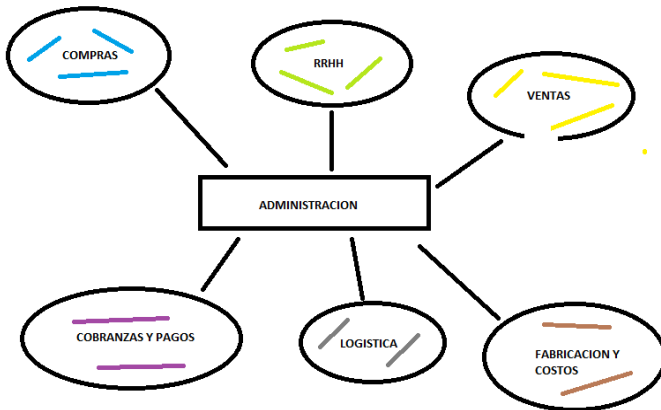
En principio, un ERP es mucho más que una máquina, es un sistema de información integral.

Un sistema de información es un conjunto de hardware, software, personas capacitadas, procedimientos claros y precisos, junto a una estructura de control, que sirve para nutrir de información a la toma de decisiones del directorio y la gerencia.

Por lo tanto su implementación debe ser una actividad llevada a cabo en forma cuidadosa, donde la primera tarea consiste en efectuar un relevamiento de la organización, a efectos de detectar los puntos débiles de los procedimientos actuales. Es destacable reconocer que existen procedimientos, aunque los mismos no se encuentren escritos, puesto que los constituyen las costumbres y modos de hacer las cosas.

Otro aspecto que normalmente se descuida es su carácter holístico y al desconocer esto, se asume que el “problema es de contaduría” y así se programa el fracaso.

La implementación contempla a todas las áreas de las empresas.



Es innegable que todas las funciones que se desempeñan en la organización generan y requieren información.

La ventaja del ERP es que en el mismo todo se encuentra integrado.

Por lo tanto es indispensable rediseñar los esquemas de trabajo.

Lo más destacable de un ERP es que unifica y ordena toda la información de la empresa en un solo lugar, de este modo cualquier suceso queda a la vista de forma inmediata, posibilitando la toma de decisiones de forma más rápida y segura, acortando los ciclos productivos.

Con un ERP tendremos la empresa bajo control e incrementaremos la calidad de nuestros servicios y productos. La implantación de un ERP conlleva la eliminación de barreras inter departamentales, la información fluye por toda la empresa eliminando la improvisación por falta de información.

Los ERP son una evolución de los sistemas MRP, los cuales estaban enfocados únicamente a la planificación de materiales y capacidades productivas. Los ERP disponen de herramientas para efectuar la planificación de los trabajos en planta.

Esta planificación se efectúa enfrentando los requerimientos de materiales y capacidad de los productos a fabricar contra las existencias y capacidades sin asignar. Los ERP más completos ofrecen módulos para planificar a capacidad finita. Los ERP son el núcleo de otras aplicaciones como pueden ser el CRM (Gestión de las relaciones con los clientes), Data Mining (Conversión de datos en información útil) y otros muchos.

Es importante que, para implementar un sistema ERP debe formarse un equipo con las personas de mayor experiencia en sus áreas, generalmente se menciona

que "sí las compañías pueden operar el negocio como siempre sin la gente que ellos han puesto en los equipos de implantación, entonces se ha seleccionado al personal equivocado para el proyecto ERP".

El equipo debe incluir gente técnica (que sabe cómo trabajar con el sistema ERP) y gente de negocios que entiende cómo opera la compañía, aunque se debe reconocer que de ambos es más importante el personal experto en el negocio.

La persona adecuada para administrar un proyecto de ERP debe conocer de ambas áreas.

Conocimiento de ERP + Conocimiento del negocio = Éxito en la implementación

Programa standard de implementación

a) Definir el equipo de trabajo

Se debe seleccionar el equipo de trabajo. Los integrantes deben ser personas que sean afines a la tecnología, que operen bien en Excel, preferentemente que tengan experiencia en sistemas de gestión y fundamentalmente, que conozcan muy bien el negocio.

b) Producir una capacitación en ERP al equipo de trabajo

Quizás este es un buen momento para decir y reafirmar que el trabajo de gestión, debe ser full time. Es decir, no deben realizar ninguna otra tarea.

Preferentemente, la capacitación debe ser efectuada en el aula del proveedor, con un computador disponible cada persona y con un enfoque evinentemente práctico.

La capacitación debe ser tal que el cursante, pueda operar el sistema, al egresar.

c) Realizar una evaluación de los procedimientos de la empresa

Estos procedimientos deben ser evaluados a la luz de su compatibilidad con el nuevo sistema a implementar.

Deben recordarse algunos aspectos:

c1) Los sistemas son rígidos. No reconocen otra operatoria que la prevista. Los sistemas actuales, están conectados vía internet con la Afip y revisan cada factura de proveedor al ser cargada. Esta función impide que se cargue una factura apócrifa.

c2) Los procedimientos deben ser coherentes. Si un descuento se implementa por nota de crédito, luego otro no debe ser implementado por facturar el precio neto de descuentos.

c3) Las normas de auditoría establecen que la recaudación debe ser depositada íntegra en los bancos. Por lo tanto no deben efectuarse pagos utilizando la recaudación.

c4) Los procedimientos deben ser escritos y deberán ser actualizados, al modificarse. Las modificaciones deben ser autorizadas formalmente.

c5) Deben establecerse plan y manual de cuentas. El plan establece la estructura del plan de cuentas y el manual explica cómo se utilizad cada cuenta.

c6) Los procedimientos deben ser integrales y cubrir todos los sectores y funciones de la empresa.

c7) Se debe practicar imputación en el origen.

c8) El cumplimiento del procedimiento debe ser obligatorio

c9) Los procedimientos deberán ser revisados y aceptados por todos los involucrados. No es buena práctica que los aprueben sólo los gerentes. Los usuarios son las personas más importantes.

c10) El control debe ser incorporado al procedimiento.

d) Una vez terminada la revisión de los procedimientos, los mismos deben ser impresos y distribuidos a todo el personal de la empresa

e) Se realizarán explicaciones grupales y realización de simulación, donde se hará énfasis en que los cambios serán requeridos por exigencia del programa.

f) Se realizan test de conocimiento de los procedimientos

g) Sólo se deben dar por concluido estas tareas, cuando todos aprueben satisfactoriamente los exámenes.

h) Parametrización – Consiste en la tarea de cargar los datos fijos, necesarios para la operación de las diferentes funciones. Ej.: datos completos de cada cliente y proveedor, de manera de poder cargar facturas de compra y emitir facturas de venta. Esta función la cumple el personal de administración, auxiliado y supervisado, por personal de la consultora que asiste. Previamente este personal de administración ha sido capacitado en la operación del sistema

i) Capacitación del personal – Se realiza mientras se realiza la parametrización.

j) Start up del sistema – Se deberán cargar los saldos de inicio, lo cual implica haber validado previamente todos los saldos. Los saldos compuestos (Ej.: deudas de clientes) deberán ser cargados conformados a su composición, a efectos de luego poder imputar adecuadamente las cobranzas.

k) Control de todo lo operado.-



Beneficios de operar con un ERP

Integración de la información financiera

El CEO (Chief Executive Officer) siempre busca tener información financiera veraz y en su búsqueda financiera se puede encontrarse con muchas versiones diferentes a la real. Cada departamento tiene por lo regular, sus propios números financieros, finanzas tiene su propio juego de números, el área de ventas tiene otra versión y las diferentes unidades comerciales de la empresa pueden tener sus números propios referente a cuanto están contribuyendo para la empresa. Con la implementación de los ERP todos tendrán solo una versión de los números, con esto no habrá vuelta de hojas, todo estará unificado.

Integración de la información de los pedidos de los clientes

Con los sistemas ERP es posible centralizar y darle un seguimiento a los pedidos de los clientes, desde que se recibe el pedido hasta que se surte la mercancía. Esto en lugar de tener varios sistemas los cuales se encarguen del seguimiento de los pedidos, ya que por lo regular se originan problemas de comunicación entre los sistemas. Con los ERPs esto será más fácil.

Estandarizar y agilizar los procesos de manufacturación

Compañías manufactureras – los sistemas de ERP vienen con los métodos estándares para automatizar algunos de los pasos de un proceso de fabricación. Estandarizar esos procesos y usar un solo sistema informático, integrado pueden ahorrar tiempo, aumentar productividad y reducir la cuenta principal.

Minimiza el inventario

Los ERPs agilizan el flujo del proceso industrial más fácilmente, y mejora la visibilidad del proceso de cumplimiento de orden por parte de la empresa. Eso puede originar que los inventarios sean reducidos, ayuda a los usuarios para que desarrollen mejores planes de entrega con respecto a los pedidos de los clientes. Claro está que para mejorar realmente el flujo de la cadena de suministro, sería necesario implementar un sistema que administre dicha función, sin embargo los ERPs ayudan en gran parte.

Estandarización de la información de Recursos Humanos

Especialmente en compañías con múltiples unidades de negocios, RH puede no tener un simple método unificado, para seguir el tiempo de los empleados y comunicarse con ellos sobre beneficios y servicios. ERP puede encargarse de eso.