

ERP, buen provecho

La receta secreta que maximiza el ROI (Segunda parte)

Por Tim Allen.*

En este artículo, el autor presenta algunas prácticas óptimas para identificar procesos y compararlos con otras para descubrir cualquier componente faltante y así desarrollar procesos “a futuro” que representen mejoras.

Las asociaciones por industria ofrecen herramientas de prácticas óptimas igual que las asociaciones de industrias múltiples, que se centran en tipos específicos de procesos, como cadena de suministro, cadena de demanda, administración de procesos del negocio y eliminación de desperdicios. Se presentan las metodologías de cada uno.

Una metodología de cadena de suministro se deriva del modelo de Operaciones de Cadenas de Suministro (SCOR, por sus siglas en inglés) del Consejo de Cadenas de Suministro, que identifica las mejoras en el proceso para drenar costos y modernizar el material, trabajo y flujos de información desde el proveedor del proveedor de una compañía hasta el cliente de su cliente. El modelo SCOR brinda una manera de priorizar los requisitos de desempeño –respecto a la competencia– de la cadena de suministro mediante un “ejercicio de fichas”.

En la metodología de cadena de demanda, se ubican prácticas óptimas asociadas con la administración clientes-servicio-clientes, así como la medición apropiada del desempeño para asegurar que ambas organizaciones cumplen las expectativas del cliente.

La metodología de administración de procesos del negocio mira las reglas que definen o gobiernan el comportamiento detrás de cada proceso. Son diversos tipos de condiciones, términos o límites manifestados en expresiones matemáticas, como “menos que”, “mayor que” o “igual a”. La mayoría del *software* de Planeación de Recursos de la Empresa (ERP, por sus siglas en inglés) corre en algoritmos u otras tablas o expresiones condicionales que pueden usarse para automatizar y controlar la toma de decisiones, en vez de dejar ésta a la opinión subjetiva de un empleado.



La metodología de adelgazamiento o ajuste mira los procesos desde una perspectiva de desperdicio. Un componente del adelgazamiento –mapeo del flujo de valor– mide el rendimiento típico de un proceso de negocios durante un tiempo determinado. Los pasos implicados en el procesamiento de una orden de compra incluyen: ¿quién la toca?, ¿quién hace qué?, ¿cuántas veces fluye perfectamente desde una perspectiva de rendimiento?, ¿cuántas veces se aceptan los pedidos de manera automática por el proveedor vs. los que requieren cambios o modificaciones?, ¿cada paso añade valor?, ¿puede controlarse o no?

Desde una perspectiva de rendimiento, busque el desperdicio y las actividades sin valor añadido e intente automatizarlas, eliminarlas o reducir las. Algunos ejemplos son la información inadecuada sobre el proveedor, direcciones equivocadas, especificaciones poco claras de los productos y número de personas que se requieren para autorizar.

Los cambios de corto plazo, que se hacen al eliminar los pasos desperdiciados del proceso, se llaman “golpes rápidos” del Rendimiento sobre Inversión (ROI, por sus siglas

en inglés) que pueden ocurrir dentro de un periodo de 12 meses y a veces antes de implementar la ERP). Son ahorros que pueden aplicarse para autofinanciar la compra de tecnología.

Procesos y tecnología

Una vez que una compañía ha identificado, desplegado y alineado sus procesos con las prácticas óptimas para mejoras, el siguiente paso es un ejercicio de segmentación para implementar ERP o un *software*, que incluya:

- Definir procesos que son estratégicos para el negocio y que impulsan una ventaja competitiva única o representan su *receta secreta*. ¿Tiene capacidad la tecnología ERP de manejar las adecuaciones sin aditamentos extra? Si es así, se ahorrarán recursos de implementación. Si no, se necesita entonces un plan de desarrollo, que incluya pericia calificada, costo y tiempo para lograrlo.

- Definir procesos que sean estándar, que muchos de los grandes sistemas ERP ya tienen instalados, para simplificar áreas como la de preparación de estados de pérdidas y ganancias, hojas de balance, cierres de fin de mes y procesos transaccionales. Estos se consideran *infraestructura esencial*. Si una compañía está haciendo estos procesos de una manera muy compleja, el Director de Finanzas (CFO, por sus sigas en inglés) debe preguntar: ¿Por qué lo estamos haciendo de esta manera? y ¿por qué no estamos usando un proceso estándar de modo que podamos integrarlo al *software*? Si no se llega a un acuerdo sobre las prácticas estándar, se necesitará más tiempo y dinero para personalizar el *software*.

- Definir procesos que son infraestructura de soporte y no competencias esenciales. A menudo, estos procesos pueden cumplirse mejor mediante subcontratación con otros especialistas o apoyados por procesos estándar o módulos suplementarios. Algunos ejemplos de estos tipos de procesos pueden ser nómina, cuentas por pagar y cobros.

Una vez que se documentan los procesos y se clasifican como estratégicos, estándar o de infraestructura, más vale que las compañías entiendan dónde hacer inversiones adicionales en personalización/desarrollo o investigación para asegurar que el *software* de ERP seleccionado pueda cumplir las necesidades especiales de sus procesos estratégicos o su *receta secreta*, y dónde pueden confiar en usar las configuraciones estándar *en directo* para ahorrar tiempo y dinero.

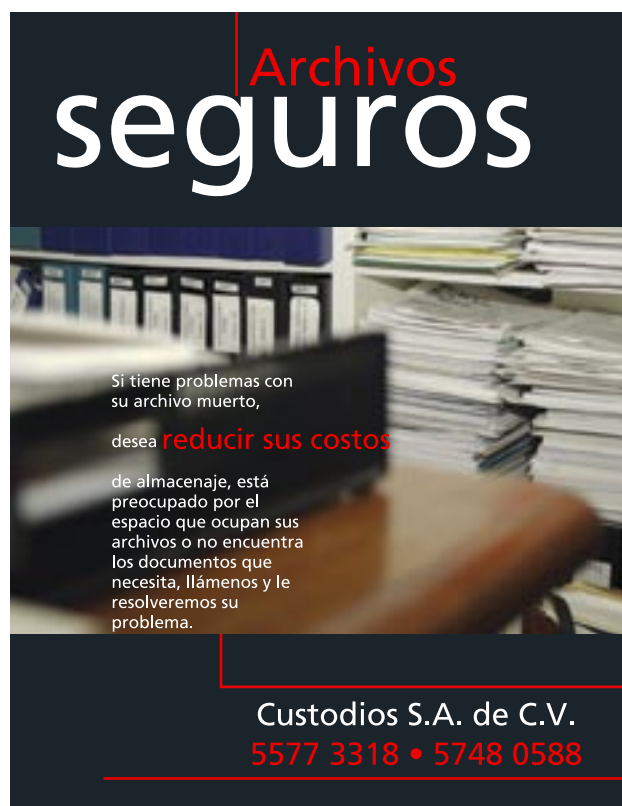
Si no realizan estos análisis y una óptima planeación antes de implementar el ERP, muchas compañías podrían encontrar demoras inesperadas y presupuestos

que se sobrepasan. Incluso, pueden desperdiciar tiempo y esfuerzo en personalizar sus sistemas ERP para procesos básicos que no dan valor estratégico y quizá serían mejor servidos usando la funcionalidad estándar *en directo*. El análisis por adelantado puede también acelerar la fase de anteproyecto de una implementación ERP porque los procesos ya están definidos y claramente documentados.

Desde la perspectiva de un Director de Finanzas, el objetivo es controlar, administrar y reducir de mejor forma los costos inesperados de la implementación ERP mediante una mejora adelantada del proceso del negocio. Al hacer su tarea y adoptar un enfoque activo de *jalón de tecnología*, las compañías pueden autofinanciar las mejoras, incrementar la ventaja competitiva y obtener mejor eficiencia y efectividad del sistema ERP. ❁

Texto original: "The 'Secret Sauce' that Maximizes ROI for ERP" (*Strategic Finance*, enero 2008). Traducción para Veritas del Colegio de Contadores Públicos de México por Jorge Abenamar Suárez Arana.

* Tim Allen es Vicepresidente Ejecutivo y Director de Operaciones de Pragmatek Consulting Group, firma para mejoras del negocio y soluciones ERP. tim.allen@pragmatek.com



Archivos seguros

Si tiene problemas con su archivo muerto, desea **reducir sus costos** de almacenaje, está preocupado por el espacio que ocupan sus archivos o no encuentra los documentos que necesita, llámenos y le resolveremos su problema.

Custodios S.A. de C.V.
5577 3318 • 5748 0588