



¿Por qué falla el ERP?

por Carter Lloyds
Chief Marketing Officer en QAD

Un documento de liderazgo QAD para la
industria global de manufactura

CONTENIDO

IPOR QUÉ FALLA EL ERP	3
MIOPIA - VOLVIENDO AL ENFOQUE EN FUNCIONALIDADES	3
EL CICLO DE LA MUERTE DEL ERP - FALLANDO CON BUENAS INTENCIONES	3
NACIDO PARA FALLAR - FALLANDO ANTES DE COMENZAR	4
INDEFECTIBLE - UN ACERCAMIENTO ENFOCADO EN EL NEGOCIO	4

¿POR QUÉ FALLA EL ERP?

¿POR QUÉ FALLA EL ERP?

El 21 por ciento de las implementaciones ERP fallan en la fase de activación. El 55 por ciento superan el presupuesto, y el 75 por ciento tarda más de lo previsto en implementarse. Dadas estas cifras, vale la pena dar un paso atrás y preguntar, por qué falla el ERP antes de comenzar el proceso de selección. A menudo, los proyectos ERP fallidos son el resultado de [“Los tres pecados del ERP en la manufactura”](#) que cometen los proveedores. Estos son: (1) la falta de un acercamiento a las mejoras continuas, (2) su principal enfoque en el software y (3) asumir que han terminado el trabajo cuando finalizan la implementación de la solución. Estos pecados están asociados con un enfoque equivocado en las características de ERP.

MIOPIA - VOLVIENDO AL ENFOQUE EN FUNCIONALIDADES

Las empresas buscan lograr mejores resultados comerciales, es uno de sus principales objetivos. El ERP se considera una de las varias herramientas para mejorar dichos resultados. A medida que el proyecto ERP se comparte en la organización para llegar a la selección del proveedor y la implementación; los “MEDIOS” del ERP para resolver el problema pueden convertirse en los “FINALES”, lo que significa que alguien en el departamento de TI cree que el objetivo es instalar ERP.

Esta es la traducción de “el ERP como un medio para mejorar los resultados comerciales” a “el ERP como un proyecto de TI”, lo cual suele conducir al fracaso. Muchos de los proyectos ERP terminan concentrados en lo que el software puede hacer, en vez de lo que se necesita que haga y, aun más importante, el propósito del ERP.

Incluso si reconoce la necesidad de adoptar un enfoque de mejora continua para optimizar sus procesos, e intenta alinear este objetivo con su ERP, es poco probable que pueda lograrlo.

La mayoría de los sistemas ERP son como verter y fraguar concreto: fluyen para satisfacer las necesidades presentes durante el diseño, pero una vez implementados, se endurecen dificultando en extremo los cambios. Simplemente no fueron construidos para adaptarse rápidamente al cambio. Mas allá del software ERP, la agilidad también se ve comprometida por los servicios y compromiso del proveedor ERP con el cliente.

Los proveedores deben ayudar a identificar los problemas comerciales y los procesos tácitos que los afectan, y trabajar con este conocimiento, para alinear a la gente, los procesos y la tecnología subyacente. No todos los vendedores lo hacen.

EL CICLO DE LA MUERTE DEL ERP - FALLANDO CON BUENAS INTENCIONES

“Nada es más permanente que un corte temporal”.

El fracaso comienza con la realización de cambios razonables en los procesos necesarios de la empresa. Los cambios en los procesos deben verse reflejados los cambios en el ERP que los soporta. Muchos sistemas ERP son difíciles de modificar. Para evitar esta dificultad, se adoptan soluciones y procesos manuales.

Con el tiempo, la brecha entre sus procesos y el sistema ERP sigue creciendo. Lo cual conduce a errores, mas no a una versión única o en tiempo real de la verdad. De hecho, el resultado es la falta de confianza de los usuarios en los datos y el sistema. Los manufactureros se vuelven menos responsivos a las necesidades y solicitudes de los clientes: por ejemplo:

Cliente: ¿Puedo agregar 100 piezas a mi pedido actual y mantener la fecha de envío?

Fabricante: No sé, necesito verificar la operación y volver a contactarlo más tarde.

¿POR QUÉ FALLA EL ERP?

La culpa recae sobre el sistema ERP. Luego, para resolver el problema del ERP, se inicia la selección de otro ERP y el ciclo completo se repite como muestra la figura a continuación.



NACIDO PARA FALLAR - FRACASANDO ANTES DE COMENZAR

Para colmo, la forma en que compramos el software ERP puede conducir a un diseño deficiente de la solución.

Los comités de selección rara vez basan la decisión en metas de alto nivel alineadas y vinculadas con la estrategia y los objetivos de la empresa; como son las ganancias, el incremento de ingresos o las reducciones de costos. Sin un conjunto claro de objetivos relativos al negocio, los miembros del comité de selección de software se enfocan efectivamente en los objetivos individuales de los departamentos, o en las metas que les interesa alcanzar.

El problema es que estos objetivos particulares a menudo entran en conflicto. Por ejemplo:

- El vicepresidente de operaciones quiere aumentar la duración de las corridas de producción para reducir los costos de manufactura, lo cual requiere mayor inventario.
- El vicepresidente de ventas accede a un mayor inventario para mejorar el servicio al cliente, pero lo quiere en más líneas de productos.
- Finanzas quiere reducir el inventario y los costos de transporte.

Intentar optimizar con miras a cada objetivo particular frena la optimización de los objetivos empresariales al no permitir que haya compensaciones razonables cuando se visualiza la compañía a nivel de su estrategia global. De forma similar, este enfoque simplificado dificulta la optimización de procesos que son inherentemente inter-funcionales, dado que nadie se responsabiliza del proceso de principio a fin, y de nuevo, las metas individuales entran en conflicto.

INDEFECTIBLE - UN ACERCAMIENTO ENFOCADO EN EL NEGOCIO

Desde un alto nivel de visibilidad de su negocio, debe preguntarse por qué está buscando una solución ERP. La optimización de objetivos, y las métricas asociadas con los indicadores clave de rendimiento basados en los intereses de las partes individuales, pudiera conducir a una solución no óptima para la empresa si se hiciera la medición en base a los objetivos estratégicos globales. En última instancia, el ERP debe adquirirse como una solución para respaldar únicamente su estrategia comercial general.

Además del ERP, el enfoque en la gente y sus procesos soportará los resultados deseados. Siendo que su mercado cambia constantemente, se requiere un enfoque de mejora continua para garantizar que su solución crezca alineada con

¿POR QUÉ FALLA EL ERP?

sus objetivos estratégicos y soporte los cambios en el mercado. Un enfoque de mejora continua para el ERP equivale a la mejora continua que busca en otros aspectos de su negocio; aun cuando se centre en sus procesos y la tecnología que los respalda.

La medición de los resultados es el medio para evaluar la alineación entre su ERP y su estrategia comercial; puede funcionar como un diagnóstico para las áreas de mejora. Este acercamiento comercial al ERP lleva a tener un proyecto por etapas de menor costo y menor riesgo que se enfoca en lograr resultados comerciales a nivel empresarial mediante la revisión de los procesos y la transformación comercial donde sea que se necesite. Todo esto respaldado por un conjunto racional de características del software.

Dado que la única constante es el cambio, necesita un socio de negocio que pueda ayudarle a garantizar que la alineación se mantenga firme a medida que evoluciona el mercado en el largo plazo, como usted bien sabe que sucederá. Se requiere un sistema ERP que sea flexible después de la implementación para admitir los cambios que surjan en los procesos con un enfoque de mejora continua. Seguir este acercamiento puede contrarrestar los “Tres Pecados del ERP” perpetrados por muchos proveedores, y mantener el enfoque durante su selección hacia lo que verdaderamente le importa: sus clientes y sus productos.

Para obtener mayor información sobre cómo QAD le puede ayudar a mejorar la alineación del ERP con la estrategia comercial de su empresa, comuníquese con QAD al + 52-55-5279-8800 o envíe un correo electrónico a info@qad.com.



QAD Inc.
100 Innovation Place
Santa Barbara, CA
93108 USA
Tel: + 1 805 566 6100
www.qad.com