

# CANAL ERP

Lic. Raúl H. Saroka  
rsaroka@sarokanet.com.ar

**SAROKA**  
E ASOCIADOS



## A G E N D A

- ✓ ¿Qué es un ERP?
- ✓ Ventajas y limitaciones
- ✓ Resultados de una investigación
- ✓ Factores clave de éxito
- ✓ Preguntas y respuestas



# **E R P**

**E**nterprise **R**esource **P**lanning

**M**aterials **R**equirement **P**lanning

**M**anufacturing **R**esource **P**lanning

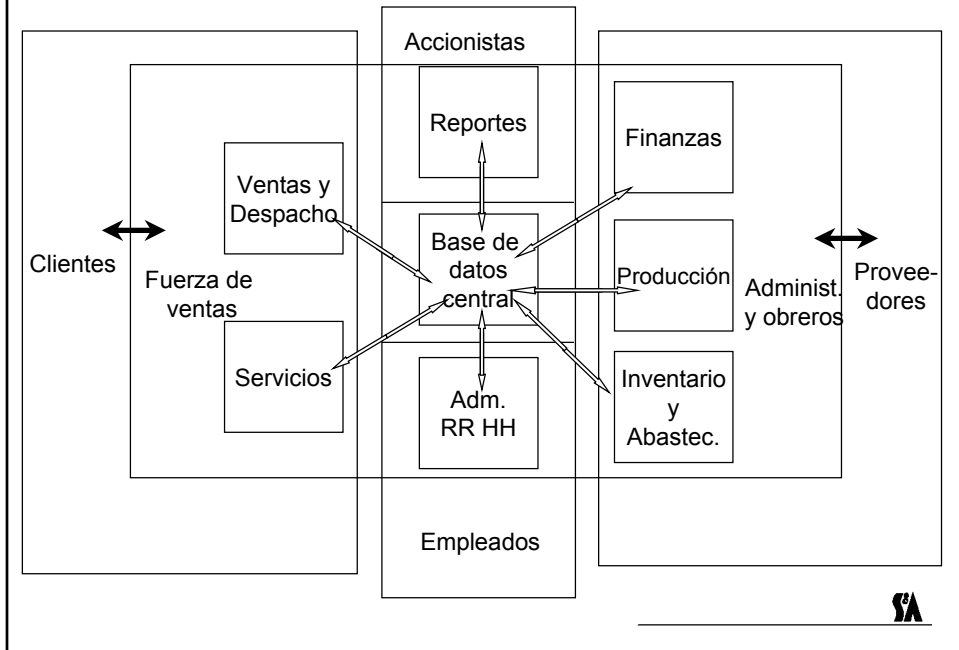


## **¿Qué es un sistema ERP?**

Es un conjunto de aplicaciones integrales e integradas desarrolladas por un proveedor de software que incorpora las mejores prácticas de los negocios. Es un desarrollo genérico que admite una serie limitada de adaptaciones a las diversas empresas que lo van a utilizar.



## ANATOMÍA DE UN SISTEMA EMPRESARIO



## E R P

- ✓ Una solución “off-the-shelf” que termina con sistemas de información incompatibles y prácticas operativas inconsistentes.
- ✓ Es una solución genérica. Su diseño refleja una serie de supuestos acerca de cómo las empresas operan.
- ✓ ¿Qué pasa si la manera particular de operar es un factor de diferenciación fuerte o es una fuente de ventaja competitiva?

# E R P

- ✓ La lógica del sistema puede entrar en conflicto con la lógica del negocio.
- ✓ El ERP es más que un paquete de software: es una manera de hacer negocios.



## ¿QUÉ PROBLEMAS RESUELVE BÁSICAMENTE UN ERP?

- ✓ La fragmentación de los sistemas de información;
- ✓ La redundancia de datos en la captura y el almacenamiento;
- ✓ La necesidad de intercomunicar sistemas disímiles entre sí (reentrada, reformato, interfaces, etc.);
- ✓ Incidencia en la eficiencia de los procesos: tiempo, costo, servicio a clientes.



## **Ventajas (vs. sistema a medida)**

- ✓ Evita el esfuerzo de desarrollo (hacer vs. comprar)
- ✓ Tiempo, costo, probado, seguridad
- ✓ Se lo actualiza permanente
- ✓ Soporte del proveedor y de los consultores
- ✓ Incorpora las “mejores prácticas”
- ✓ Capacidad para reingenierizar procesos
- ✓ Se puede calcular el costo final con mayor precisión
- ✓ Conectividad con otros productos
- ✓ Modular e integrado
- ✓ Fácil consolidación de negocios



## **Desventajas (vs. sistema a medida)**

- ✓ Necesidad de la personalización (customización)
- ✓ Esfuerzo y costo de implementación
- ✓ Necesidad de adaptarse al paquete
- ✓ No todos los módulos son satisfactorios
- ✓ Mayor demanda de recursos de computación
- ✓ Obsolescencia forzada
- ✓ Dependencia del proveedor



# **Investigación sobre Impacto de los Sistemas ERP sobre la Organización**



## **Objetivos de la investigación**

Analizar las diferencias entre las estructuras y los procesos de la organización antes y después de la implementación de sistemas ERP.



## Objetivos de la investigación

Investigar la relación que existe entre la incorporación del ERP y la evolución del negocio, utilizando las herramientas del Balanced Scorecard: performance medida desde las perspectivas

- ✓ **económico-financieras,**
- ✓ **de clientes -y proveedores-,**
- ✓ **de procesos de negocios internos,**
- ✓ **de aprendizaje y crecimiento.**



## Observaciones

- ✓ **“Incorporación” es diferente de “implementación”**
- ✓ **Muestra heterogénea (tamaño, industria, situaciones previas, driver de la decisión)**
- ✓ **Dificultades para relevar la información; sobre todo acerca de la situación previa a la incorporación de los sistemas**
- ✓ **Dificultades para aislar el impacto de los sistemas ERP de otros impactos simultáneos en la organización**



## Hallazgos y conclusiones más relevantes



## Pilar de resultados económico– financieros

- ✓ No hay evidencias claras
- ✓ Business case (ex ante / ex post)
- ✓ Mayor eficiencia y ahorros
- ✓ Gastos en personal y TI





## Pilar de clientes y proveedores

- ✓ Desempeño de los proveedores
- ✓ Relación con los proveedores
- ✓ Relación con los clientes



## Pilar de procesos internos

- Procesos y procedimientos:
  - ✓ Mejora significativa
  - ✓ Rediseño (automatización y no reingeniería)
  - ✓ Procesos manuales. Mayor impacto.
  - ✓ Automatización en el manejo de los datos
  - ✓ Mayor disponibilidad y acceso a la información
  - ✓ Cierres de balance
  - ✓ Identificación de errores



## Pilar de procesos internos

- Personas en el trabajo:
  - ✓ Reducción de personal
  - ✓ Usuario clave
  - ✓ Nuevas responsabilidades
  - ✓ Desvinculaciones
  - ✓ ¿On the job training ?
  - ✓ Estandarización facilita reemplazos
  - ✓ Participación de RRHH (¿?)



## Pilar de procesos internos

- Modificaciones en la estructura:
  - ✓ Reducción de la brecha entre estructura formal e informal
  - ✓ Formalización de mecanismos de control
  - ✓ Autorizaciones electrónicas



## Pilar de procesos internos

- Información:
  - ✓ Disponibilidad, calidad, acceso, homogeneidad.
  - ✓ No se aprovecha todo lo que se produce.
  - ✓ Transaccional. Decisiones.
  - ✓ Consolidación a nivel corporativo.
  - ✓ Distintas experiencias



## Pilar de aprendizaje y crecimiento de la organización

- ✓ Trabajos más analíticos, creativos y flexibles
- ✓ Tímida orientación a procesos
- ✓ Relaciones interfuncionales
- ✓ Impacto en el área de TI



## Resumen de beneficios

- ✓ Disminución de redundancias entre plantas / depósitos
- ✓ Mejora de planeamiento y presupuestación
- ✓ Mejora de procesos operativos
- ✓ Disponibilidad de más información
- ✓ Mejor calidad de la información
- ✓ Flexibilidad / escalabilidad
- ✓ Reducción de inventarios
- ✓ Reducción de personal
- ✓ Capacidad de comparación de performance entre plantas
- ✓ Mejor servicio a los clientes
- ✓ Reducción de los ciclos de negocios
- ✓ Estandarización de procesos globales



## Reflexiones finales

- ✓ Influencia recíproca entre organización y sistemas aplicativos
- ✓ Estrategia técnica vs. estrategia cultural
- ✓ Es el comienzo de un largo camino ....



## **Factores Clave de Éxito**

- ✓ Apoyo activo de la dirección superior
- ✓ Proyecto de negocios basado en tecnología (approach)
- ✓ Buena definición de requerimientos
- ✓ Gestión del cambio (change management)
- ✓ Capacitación / Apoyo al usuario
- ✓ Planeamiento global con ejecución parcial



## **Factores Clave de Éxito**

- ✓ Organización del equipo de trabajo y líderes
- ✓ Selección de usuarios claves
- ✓ Gestión del proyecto (project management): deliveries, indicadores.
- ✓ Comunicación, comunicación, comunicación, ...
- ✓ Métodos y procesos / reingeniería de procesos.
- ✓ Limitar los cambios
- ✓ Identificación de los factores críticos de riesgo



# E R P

Las empresas que han obtenido los mayores beneficios de un ERP son aquellas que han planificado y ejecutado su incorporación desde una visión organizacional y estratégica.



## **Criterios de elección de un ERP**

- ✓ **Grado de adaptación (fit) con los procesos de la empresa**
- ✓ **Mejores prácticas incorporadas (embedded)**
- ✓ **Grado de modularización e integración**
- ✓ **Esfuerzo de personalización**
- ✓ **“Amigabilidad” del sistema**
- ✓ **Plataforma tecnológica**
  - ✓ **Abierta vs. propietaria**
  - ✓ **Requerimientos de recursos**

## **Criterios de elección de un ERP**

- ✓ **Capacidad de incluir más de una industria**
- ✓ **Flexibilidad y escalabilidad**
- ✓ **Dificultad de implementación y uso**
- ✓ **Costo total**
- ✓ **Disponibilidad de recursos entrenados**
- ✓ **Referencias de usuarios**
- ✓ **Capacidad de soporte y respuesta del proveedor (antes, durante, después)**

**Lic. RAUL H. SAROKA**

[rsaroka@sarokanet.com.ar](mailto:rsaroka@sarokanet.com.ar)

4803-0875

- ✓ **Director de la Licenciatura en Sistemas de Información de la Facultad de Ciencias Económicas – UBA.**
- ✓ **Profesor de los cursos de MBA y Posgrados en la Universidad de San Andrés, Universidad Católica Argentina, Universidad de Buenos Aires y del Centro de la Provincia de Buenos Aires.**
- ✓ **Consultor en Sistemas y Tecnología de la Información.**

**SAROKA**  
ASOCIADOS

