SISTEMAS ERP

Su implementación

# Temática a desarrollar

Este trabajo expondrá un caso de implementación de un Sistema ERP SAP en una empresa ubicada en la localidad de Rafaela. La empresa Megatone se dedica al rubro Retail.

Cabe señalar que la implementación de dicho sistema sufrió un fracaso. Luego de esta fallida implementación, un año después, la empresa lograba implementarlo con éxito. A su vez, también con un año de diferencia, luego del éxito sufriría nuevamente una implantación de mejoras, ya que muchas de las aplicaciones del ERP no se adaptaban a sus necesidades.

# Preguntas de investigación

Muchas fueron las razones que impulsó la elección del tema a investigar, pero los principales cuestionamientos o planteos fueron los siguientes:

* ¿Cuáles son los inconvenientes a la hora de implementar un Sistema ERP?
* ¿Qué factores intervienen en el fracaso o éxito de la implementación?
* ¿Existe algún factor que tenga más peso en el resultado éxitoso o en el fracaso de la implementación?
* ¿Son los factores Tecnológicos tales como el costo de equipamiento uno de ellos?
* ¿Factores de RRHH? (La negación de los usuarios a proyectos nuevos analizado como resistencia al cambio puede llevar a un total fracaso? ¿O lo es su falta de colaboración en el relevamiento de las necesidades de la empresa?
* ¿Factores económicos?
* ¿Una mala planificación del proyecto, demasiado optimista, demasiado pesimista?
* ¿Cómo se superan estos inconvenientes?
* ¿Existe algún tipo de empresa que se adapta mejor al ERP SAP?
* Si el ERP debe convivir con otro sistema ya implementado, ¿el fracaso son las interfaces entre dichos sistemas? ¿Cuál es el costo de generar dichas interfaces?
* Según la necesidad de la empresa se van a implementar los módulos de SAP que sean necesarios ¿hay módulos que se deben implementar si o si, que es lo conveniente?
* ¿La experiencia de la consultora que implementa el sistema ERP y la de los consultores son cruciales en el éxito o fracaso de la implementación? Experiencia en implementaciones del mismo o distinto rubro a la empresa en análisis
* ¿La empresa está dispuesta a cambiar su forma de trabajo para adaptarse al ERP o es el ERP el que se debe adaptar a la empresa?
* ¿Existe resistencia por parte de la dirección de empresa a dicha implementación? ¿Resistencia a escuchar consejos de consultores?

# Formulación del problema de análisis

La decisión de llevar adelante la implementación de un Sistema ERP involucra múltiples variables o necesidades de la empresa. Hay un conjunto de productos que ofrece el mercado para mejorar y optimizar los procesos de negocios de las empresas a través de los ERP. Estos sistemas capturan, almacenan, procesan y distribuyen los datos e información generadas por los distintos sectores que componen la empresa (administrativa, operativas, productivas).

La implementación de un ERP hace necesario el cambio de procesos de negocio en su forma actual. Los ERP ofrecen múltiples formas de realizar un proceso, por lo tanto, se debe identificar cuál se adapta a la empresa.

Muchas veces estos nuevos procesos, generan resistencia al cambio en los empleados de la compañía, que por seguridad, egoísmo, o miedo a revelar datos que los hacen sentir importantes dentro de la empresa, se niegan a compartirlos o lo hacen de manera parcial. Es difícil romper con las prácticas, actitudes y modos de hacer las cosas, siendo unas de las causa más comunes que pueden llevar al fracaso o dificultar la implementación.

La implementación de un nuevo Sistema ERP SAP siempre contiene dificultades de diferentes aspectos, y son muchos los motivos que provocan que las implementaciones no siempre sean exitosas, incluso muchos sistemas no llegan a implementarse. Cabe preguntarse cuáles son los motivos que hacen que un sistema ERP SAP fracase a la hora de implementarse.

El problema que se abordará es el estudio de la implementación del módulo Módulo RP (Replanishment), en la empresa Megatone, dedicada a la venta de productos electrónico y tecnológicos (Retail). Cabe recalcar que la misma tuvo una implementación fallida, al año se implementó con éxito, y un año después sufrió una implementación de mejoras.

# Planteo de la Hipótesis

La implementación del Sistema ERP SAP en la empresa Megatone se vio dificultada por una serie de motivos, a saber:

* el módulo MRP no se adapta al tipo de Empresa
* falta de experiencia de los consultores SAP
* relevamiento ineficiente de las necesidades
* la empresa no estaba preparada para el cambio de procesos de negocio
* dirección sin predisposición a escuchar sugerencias

# Objetivos

Objetivo General

**E**studiar, analizar, comprender e identificar las causas de fracasos o dificultades en las implementaciones del módulo RP en la empresa Megatone.

Objetivos Específicos

Establecer la causa con mayor peso en el fracaso del proyecto de implementación, e identificar la o las causas que llevaron al éxito de la misma un año después.

¿Será una de las principales causas que la empresa no estaba preparada para el cambio procesos de negocios que provoca el fracaso de la implementación del ERP?

¿Hubo un relevamiento y análisis correctos y suficientes? ¿Se contaba con los recursos adecuados y el tiempo necesarios para lograr un buen análisis?

¿La consultora que llevo a cabo la implementación contaba con la experiencia para lograr una exitosa implementación?.

¿Qué grado de resistencia hubo por parte de los usuarios a proveer la información suficiente y relevante?

# Universo de análisis

El estudio se realizará en la cuidad de Rafaela, Santa Fe, Argentina. Se tomará como caso de estudio la Empresa Megatone, cuya implementación se realizó en el año 2007, previo fracaso. En el 2008 se implementaron mejoras con impacto en el RP.

# Marco teórico

Los sistemas de ERP cuentan con un largo currículo de cerca de 40 años, acumulando algunos errores y éxitos. Su evolución se dio como una herramienta estratégica al mismo tiempo en que las tecnologías de información también evolucionaban, y a través de los sucesivos mejoramientos de las técnicas de gestión.

¿Qué es un ERP?

Enterprise Resource Planning, es una aplicación informática que gestiona, de una forma integrada, todos los procesos de negocio de una compañía.

¿Qué es SAP?

El sistema SAP R/3 tiene un conjunto de normas estándares en el área de software de negocios. El sistema SAP R/3 ofrece soluciones estándares para las necesidades enteras de información de una compañía.

Consiste en funciones integradas en las siguientes áreas:

* Production Planning. PP
* Sales & Distribution. SD
* Office & Communications. OC
* Controlling. CO
* Material Management. MM
* Human Resources. HR
* Quality Assurance. QA
* Asset Management. AM
* Plant Maintenance. PM
* Project System. PS
* Industry Solutions. IS
* Financial Accounting. FI

El Trabajo de investigación hará foco en el módulo Material Management. MM, específicamente en un sub-módulo llamado MRP.

El objetivo del módulo MM (Gestión de Materiales) es cubrir las transacciones y funciones necesarias en el área de:

- Planificación de Requerimientos de Materiales

- Aprovisionamiento

- Gestión del Inventario

- Verificación de facturas

- Valoración de materiales

EL ENTORNO LOGÍSTICO: programas de demanda, pronóstico de ventas, ofertas a clientes, pedidos de ventas, entregas, transporte, picking, hojas de ruta, órdenes de producción, listas de material, MRP.

EL ENTORNO FINANCIERO: tesorería, gestión de crédito, cuentas a cobrar, cuentas de existencias, cuentas a pagar, activos fijos.

La función central del MRP (Material Requirements Planning) es controlar las existencias y, en particular, generar de forma automática propuestas de compras. La planificación basada en el consumo incluye métodos de planificación que permiten alcanzar stock objetivo con poco esfuerzo.

\* Entorno de Planificación

\* Métodos de Planificación.

\* Métodos de tamaño de lote

\* Parámetros de Planificación

\* Resultados de la Planificación

***Encuadre disciplinar: Áreas de conocimiento que involucra***

Las áreas que involucra son Informática, Sistemas de información, Tecnología, empresariales, Recursos Humanos.

***Fundamentación: Razones teóricas y prácticas de la elección del tema, y todo aquello relativo a la pertinencia, originalidad, relevancia, impacto, y factibilidad***

Dificultades que se presentan en la implementación surge debido que muchas empresas hoy en día necesitan y deciden implementar un sistema ERP para poder optimizar los procesos de gestión, lograr coherencia y homogeneidad de la información, integridad y unicidad de información, globalización de la información, aumento de la productividad, etc. Muchas veces, por diferentes motivos o variables se dificulta su implementación, de aquí de que se plantee este tema. Este resulta de pertinente hoy en día ya que para toda empresa debería ser un requerimiento básico Cada vez más, el mercado se hace más grande, las fronteras se eliminan, las barreras comerciales desaparecen, y las empresas se ven forzadas a incrementar sus servicios y productos, o especializarse en uno de ellos. Por otro lado, necesitan el apoyo tecnológico para poder administrar correctamente sus bases de datos; en otras palabras, contar con sistemas de información capaces de identificar exactamente la situación actual y futura de sus negocios. Esto se logra por medio de ERPs.

Una aplicación o actualización del ERP requiere la cuidadosa integración del sistema. Las empresas que planteen implementar un sistema ERP SAP deben prestar mucha atención a la integración de sistema para evitar un fracaso en su implementación. Con la integración del sistema, los datos completo y correctamente entre los diversos componente del ERP de SAP, lo cual que no solo agiliza los procesos de negocios, sino también eliminando al máximo los esfuerzos redundante entrada de datos. La integración ofrece una visión de cómo las distintas partes interesadas en una empresa trabajan juntos cuando utilizan el sistema ERP SAP.

Los propietarios de los diferentes procesos de negocio y los departamentos deben trabajar juntos de manera cohesiva.

***Diseño metodológico: Perspectiva metodológica y tipo de investigación***

El tipo de investigación es explicativa ya que a través de la investigación se intentará establecer de alguna manera las causas o motivos de porque se dificulta la implementación.

La metodología que se utilizara para abordar este tema será cuantitativa y cualitativa, se tratará de usar métodos comparativos de casos e interpretar los datos obtenidos.

***Fuentes de información: Primarias***

Las fuentes de información en su mayoría será Primaria, ya que la información se obtendrá de entrevistas y encuestas a personas que formaron parte del equipo de implementación .Serán fuentes primarias, consultores SAP, analistas funcionales, usuarios claves, desarrolladores, distintos documentos elaborados por la consultora (plan de trabajo, seguimientos, pruebas, etc.).

Fuentes Secundarias:

Documentos SAP:

SCM130 SAP R/3 Planning and Manufacturing Overview. mySAP Supply Chain Management. 2005 SAP AG.

SCM270. Flexible Planning. THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP. SAP AG 2004.

Área Temática 1: Management - Área Temática 2: Tecnologías de Información - MAURICIO ESPINOLA

Sistemas de información Gerencial. Kenneth C, Laudon, Jane P. Laudon. Prentice Hall 6a Ed.

Master, Cheaper ERP. Lee Pender. Disponible en: http://www.cio.com/archive/051501/faster.html

Grupo Apasco. Historia de Éxito. Disponible en http://www.sap.com/mexico/success/apasco.asp

ERP (Marzo, 2004).Disponible en:  
- <http://www.ofdnews.com/imprimible.php?id=982_0_1_0>.

***Diseño de los instrumentos metodológicos***

Los instrumentos a utilizar serán la entrevista y la encuesta. Serán de tipos semiestructuradas y estructuradas, donde las preguntas son de carácter abiertas, sabiendo previamente los aspectos que interesan y hacia donde se debe dirigir las preguntas y estandarizadas, donde el cuestionario, la formulación y el orden de las preguntas están determinados de antemano. El medio de transmisión a utilizar puede ser en oral o escrita.

**Cronograma de actividades**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Actividades | Duración (meses) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | 6 | | 7 | | 8 | | 9 | | 10 | | 11 | | 12 | | 13 | |
| 1 | Ajuste del TIF |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  |
| 2 | Hacer contacto con las personas involucradas en el objeto de estudio |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  |
| 3 | Elaborar preguntas para las diferentes métodos de recolección de datos(encuesta- entrevista) |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  |
| 4 | Elaborar marco teorico. |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  |
| 5 | Realizar encuetas –entrevistas. |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  |
| 6 | Procesar los datos obtenidos |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  |
| 7 | Describir los resultados obtenidos |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  |
| 8 | Analizar los resultados |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  |
| 9 | Redactar informe final |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  |
| 10 | Revisión de informe por parte de los profesores |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  |
| 11 | Entrega de informe final |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  |