

Sistemas IT ERP em Custos: Características, implementação e selecção.-

Ricardo Laporta Pomi (UCU (Un.Católica)) - ricardo@igc.com.uy

Resumo:

La necesidad de las empresas de disponer de mayor y mejor calidad de información para su gestión, ha agudizado y desarrollados las herramientas de apoyo e incentivo la búsqueda de medios. Entre otros aportes, la informática ha desarrollado soluciones IT adecuadas a satisfacer estas necesidades.

La información ha sido siempre básica para la gestión eficiente de la logística empresarial. Ahora respaldada por la tecnología de la información, está proporcionando la fuerza impulsora a la estrategia logística competitiva.

En un entorno condicionado por cambios revolucionarios impulsados por la tecnología informática, las empresas y sus dirigentes requieren disponer de información precisa, confiable y actualizada en todo momento; que sirva de apoyo para la toma de decisiones y coherente con las definiciones estratégicas que involucran su lucha constante por alcanzar estadios avanzados de competitividad en el mercado.

El desarrollo científico de los sistemas ERP y la propia competitividad que han alcanzado las propias empresas de TI posibilita el acceso de la tecnología a todo tipo de organización.

El trabajo tiene como objetivo aportando, pues, aportar conocimiento con relación al significado, características y principales aspectos operativos a tener en consideración, toda vez que una organización se enfrenta con la problemática de seleccionar, desarrollar, implementar sistemas operativos ERP de gestión y en particular, en lo referente a Costos.

Ninguna empresa, no importa su tamaño o giro de actividad, puede escapar de esta realidad. Todas requieren, en mayor o menor medida, contar con soluciones IT para administrar y gestionar en forma eficaz y eficiente sus organizaciones.

Palavras-chave: ERP, Implementação, Selecção

Área temática: Gestão de Custos e Tecnologia da Informação

Sistemas IT ERP em Custos: Características, implementação e seleção.-

Resumo:

La necesidad de las empresas de disponer de mayor y mejor calidad de información para su gestión, ha agudizado y desarrollado las herramientas de apoyo e incentivo la búsqueda de medios. Entre otros aportes, la informática ha desarrollado soluciones IT adecuadas a satisfacer estas necesidades.

La información ha sido siempre básica para la gestión eficiente de la logística empresarial. Ahora respaldada por la tecnología de la información, está proporcionando la fuerza impulsora a la estrategia logística competitiva.

En un entorno condicionado por cambios revolucionarios impulsados por la tecnología informática, las empresas y sus dirigentes requieren disponer de información precisa, confiable y actualizada en todo momento; que sirva de apoyo para la toma de decisiones y coherente con las definiciones estratégicas que involucran su lucha constante por alcanzar estadios avanzados de competitividad en el mercado.

El desarrollo científico de los sistemas ERP y la propia competitividad que han alcanzado las propias empresas de TI posibilita el acceso de la tecnología a todo tipo de organización.

El trabajo tiene como objetivo aportando, pues, aportar conocimiento con relación al significado, características y principales aspectos operativos a tener en consideración, toda vez que una organización se enfrenta con la problemática de seleccionar, desarrollar, implementar sistemas operativos ERP de gestión y en particular, en lo referente a Costos.

Ninguna empresa, no importa su tamaño o giro de actividad, puede escapar de esta realidad. Todas requieren, en mayor o menor medida, contar con soluciones IT para administrar y gestionar en forma eficaz y eficiente sus organizaciones.

Palavras-chave: ERP, Implementação, Seleção.

Área Temática: 6. Gestão de Custos e Tecnologia da Informação

1- Concepto y generalidades de los ERP y en particular los ERP en Costos.

Concepto de ERP:

Los sistemas informáticos ERP (Enterprise Resource Planification), son programas de computación de gestión empresarial integrados, que se apoyan en una única base de datos, permitiendo gestionar todos los procesos del negocio de una organización. De una forma estructurada, satisfacen la demanda de necesidades de la gestión empresarial.

El sistema de gestión “integrado” garantiza, en consecuencia, una integridad, coherencia y confiabilidad de la información a manejar. El propio diseño de una base de datos única implica el control de integridad de la información a almacenar, evitando tareas manuales o la necesidad de reprocesar los datos.

Cuando la empresa está analizando la opción de adquirir e implementar un sistema ERP, debe tener claro que este proceso requiere una importante inversión financiera y de recursos humanos y que durante un largo período de tiempo los integrantes de la organización, en mayor o menor medida, se verán inmersos en un proceso de cambios.

El ERP deberá implementarse de acuerdo a las necesidades de cada organización. Al momento de su aplicación, se deberán hacer revisiones y rediseños de procesos. De hecho, los

beneficios de los sistemas ERP, no sólo se dan por el software en sí mismo, sino por la mejora que trae aparejada en los procesos y la forma de hacer negocios. En consecuencia, se trata de una estratégica oportunidad para mejorar los procesos organizacionales, generar cambios culturales y aggiornar la operativa de negocios.

Objetivo de un ERP:

Entre los objetivos principales de los sistemas ERP se encuentran: la optimización de los procesos, el acceso a la información de forma confiable, precisa y oportuna, el compartir la información entre todas las áreas de la organización y la eliminación de operaciones y datos innecesarios.

Tipos de ERP:

En el ámbito informático los sistemas ERP se pueden clasificar en 2 grandes grupos:

- **ERP integrados** que procuran dar respuesta a todas las necesidades operativas y
- **ERP verticales** que se especializan en una o más temáticas o en áreas específicas.

Existe abundante literatura y bibliotecas en relación a la conveniencia o preferencia de unos sobre otros. Los integrados aducen que es conveniente mantener una uniformidad en cuanto al desarrollo del sistema y una lógica central. Los verticales, en cambio, argumentan que la integralidad atenta contra la especificidad operativa necesaria y consideran que resultan más adecuados desarrollos especializados adecuados a las operativa en cuestión.

Sistemas ERP en Costos.

En particular, con respecto a Costos, en los sistemas ERP integrales ocurre que la lógica y desarrollo de su funcionamiento, está basada en la operativa Contable, la cual subordina y condiciona todo el funcionamiento del ERP. En consecuencia, esta orientación atenta contra la visión y orientación en Gestión de Costos.

En nuestra opinión, no siempre es posible establecer supremacía de uno sobre otro y será un tema a resolver en cada situación particular, acorde a las exigencias de cada giro de actividad y los requisitos específicos de cada empresa.

Sin embargo, el avance del conocimiento técnico por un lado y las mayores prestaciones y exigencias derivadas de la competitividad por otro, van determinando que la balanza comienza a inclinarse a favor de los ERP verticales, en la medida en que es posible compatibilizar su operativa y funcionamiento con el resto de los sistemas.

Cabe señalar que el módulo ERP en Costos puede operar en forma independiente o integrada con los módulos de Producción y Contable. Cuando el ERP de Costos opera integrado se evita el manipuleo de bases de datos.

Funcionalidades:

Los sistemas de información ERP se pueden clasificar por las funciones que brindan: CRM (Customer Relation Management), MES (Manufacturing Execution System); FA (Financials and Accounting); CM (Cost Management)¹; SCM (Supply Chain Management); BI (Business Intelligence); HR (Human resources/payroll), etc.

Principales características:

¹ Ricardo Laporta (Y después del costo, ¿qué? Potencialidades que dispara la información del Costo. Ponencia presentada en el V Congreso Internacional de Costos celebrado en Punta del Este, Uruguay en nov/2003).

Las principales características que distinguen al ERP son las siguientes:² integralidad, modularidad, adaptabilidad, base de datos centralizada, estandarización e interfaces, flexibilidad, universalidad, funcionalidad, orientación a procesos, etc.

Formas de instalación.

Se puede encontrar diferentes formas de instalación del ERP en una empresa:³

- **ERP por función:** Una empresa con un ERP por función tiene instalado uno o pocos módulos, generalmente relacionados con las principales áreas.
- **ERP por unidad de negocio:** Una empresa con un ERP por unidad de negocio tiene instalado el sistema completamente en uno o más unidades de negocios.
- **ERP totalmente integrado:** En este caso el ERP está totalmente integrado en todas las áreas y en todas las unidades de negocio, facilitando la comunicación y envío de información entre filiales de diferentes países.

Dato Único: ⁴

En los sistemas ERP se presenta la situación del dato único, integrado en tiempo real, con cobertura en toda la organización y adaptable a las necesidades de la empresa.

Motivos por los cuales se requiere la implementación de un ERP

En la actualidad la realidad comercial obliga a las empresas a ser cada vez más competitivas. En resumen, las razones para adquirir un sistema ERP son⁵: integrar la información financiera, integrar la información de pedido de clientes, estandarizar y agilizar el proceso de manufactura, reducir inventario, estandarizar la información de recursos humanos, etc.

Ventajas y desventajas de los sistemas ERP:

Las principales **ventajas** que aporta la implementación de un sistema ERP son:⁶

- solución integrada.
- base de datos común para el almacenamiento de toda la información necesaria.
- automatización y simplificación de procesos.
- parametrización facilita adecuación al giro y características propias.
- incremento en la cantidad, calidad y confiabilidad de la información.
- mejora de la gestión y procesos.
- mayor control ya que se puede configurar para mitigar errores o fraudes.
- reducción del soporte de documentación en papel y de circulación de listados.
- permiten contemplar las futuras necesidades de la empresa.
- admiten simultáneamente entornos de producción, prueba y desarrollo.
- adaptables a las necesidades de la empresa
- Conectividad con otras aplicaciones propias o de terceros.
- reducción de los costos
- gran flexibilidad operacional.
- facilita las labores de auditoría interna y externa.
- brinda flexibilidad para realizar consultas y reportes de información histórica.

² www.es.wikipedia.org - "Planificación de recursos empresariales"

³ E-Business and ERP: Transforming the Enterprise. Grant Norris – Capitulo 1

⁴ La paradoja del dato único y el éxito de los sistemas ERP. José Angel Argibay

⁵ ERP Definition and Solutions. Thomas Wailgum.

⁶ ERP: Guía práctica para la selección e implementación. Luis Muñoz – Capitulo 1

- **Mejora de la eficiencia** y los niveles de productividad.
- **Consolidación:**
- Establece las bases para el **comercio electrónico**.

En cuanto a las **desventajas** de los sistemas ERP se refieren:⁷

- es costosa en el costo plazo.
- La configuración o personalización puede ser limitada.
- Pueden ser difíciles de usar o rígidos de aplicar.
- Excesiva ingeniería respecto a las necesidades reales de la empresa.
- Ineficiencias de un usuario afectan la información que maneja el resto.
- Datos inexactos o no verificados afectan la confiabilidad del sistema.
- La resistencia a compartir información interna por de los departamentos.
- Alta duración o extensión de la implantación.
- Escasa preparación del personal puede hacer fracasar el proyecto.

Una de las críticas que se realiza a los sistemas ERP es que los mismos no se adaptan enteramente a los procesos de la empresa.

Sistemas ERP apropiados según el tamaño de la empresa.⁸

Existen tipos de programa y consultoras apropiados para cada tamaño y realidad empresarial, según las características y giro de actividad de la empresa.

Las empresas de gran tamaño y complejidad necesitarán un ERP con un elevado nivel de calidad, funcionalidad y adaptabilidad. Su implementación deberá realizarse con empresas de consultoría especializadas con gran cantidad y calidad de recursos técnicos y humanos.

Empresas medianas con necesidades específicas necesitarán un ERP de nivel medio. El mayor problema de estas empresas a la hora de implementar el sistema es que poseen pocos o ningún recurso propio en el área de sistema y tienen limitaciones presupuestarias. Sin embargo cada vez más los proveedores de ERP están confeccionando programas dirigidos especialmente a este tipo de organizaciones.

Por último, para las pequeñas empresas, suele ocurrir que, en su gran mayoría, las necesidades son muy estándares y alineadas con las de las medianas y grandes empresas, pero naturalmente, no pueden acceder por limitaciones económicas o técnicas a los sistemas ERP. De acuerdo a su capacidad económica normalmente adquirirán un ERP estándar de contabilidad y ventas, con funcionalidades y prestaciones bastante limitadas. Normalmente estos programas son implementados directamente por los usuarios, con mínima ayuda del proveedor del sistema.

Sin embargo, en la actualidad, el avance técnico y la competitividad de las propias empresas de software, ha motivado que se hayan desarrollado ERP adecuados al nivel de cada organización, por lo que las empresas pymes puedan acceder a ERP de porte medio, implementando únicamente los módulos y funcionalidades básicas necesarias.

Costos directos e indirectos (ocultos) de un sistema ERP.

A la hora de adquirir un software ERP se deben tener en cuenta no solo los costos directos (licencias, hardware y consultora), sino también aquellos costos indirectos u ocultos (entrenamiento, testeos, customizaciones especiales, post implementación, retención de talentos, etc.), que muchas veces son subestimados, pero que pueden hacer que las empresas

⁷ www.es.wikipedia.org - "Planificación de recursos empresariales" / www.erpfans.com - ERP Info

⁸ ERP: Guía practica para la selección e implementación. Luis Muñiz – Capitulo 1

se sobrepasen de su presupuesto original poniendo el riesgo la culminación exitosa del proyecto.⁹

En la medida que estos costos no se evalúen y analicen en la debida forma, puede dar lugar a situaciones no previstas, que derivan en los famosos “costos ocultos” en la implementación y desarrollos de proyectos de TI.

Recursos necesarios a aportar por la empresa.¹⁰

El proyecto de implementación de un ERP deberá contar con recursos tanto humanos como materiales, entre los que se destacan: servidor dedicado al desarrollo y explotación del sistema, equipos y usuarios operadores del proyecto, conexión de los consultores a la red local y extensiones telefónicas, espacio físico, etc.

2) Cómo seleccionar un ERP.

Disyuntiva entre adquirir o desarrollar un sistema ERP.

El avance del conocimiento, tanto en lo referente a la gestión empresarial y el conocimiento técnico-científico, como el propio desarrollo de la informática, ha derivado en que la gran mayoría de los ERP hayan incorporado las mejoras técnicas y prácticas vigentes en el mercado.

Resulta difícil pensar que, en una empresa en particular, se disponga del suficiente conocimiento actualizado y especializado, en diversas temáticas, como para encarar por sí misma un desarrollo en TI.

En particular, en la temática de Costos, toda vez que nos hemos enfrentado a desarrollados particulares de una organización, observamos que la información del “costo” no está debidamente explotada en todo su potencial.

Por tanto, la polémica entre desarrollo propio o la compra de soluciones estándar, se ha laudado a favor de éstas últimas. Cada vez más frecuentemente los empresarios procuran adquirir sistemas ERP estándar, en lugar de desarrollar programas a medida.

Aspectos a analizar para determinar la necesidad de adquirir un sistema ERP.

Para cualquier tamaño de empresa, lo primero es determinar el alcance que tendrá la implementación. Este estudio puede experimentar cambios a medida que se va tomando conocimiento de las propuestas técnicas y de las funcionalidades que se ofrecen

También importa analizar que tan preparada se encuentra la empresa para un cambio organizacional. Cuando se está implementando un ERP, toda la organización se ve afectada y muchas personas ofrecerán resistencias

Aspectos a tomar en cuenta en la elección de un ERP

La evaluación de las propuestas se realiza siguiendo ciertos criterios:

- Aspectos funcionales del ERP: se agrupan los criterios ligados a las características y funcionalidades del software y a la facilidad de uso por parte de los usuarios.
- Aspectos tecnológicos del ERP: Son los criterios relacionados con las necesidades del ambiente tecnológico o hardware en el cual el producto correrá exitosamente y aquellas aplicaciones propias del sistema como la plataforma y el soporte de base de datos, lenguaje de programación y capacidad de reporte.
- Aspectos relacionados al know how y experiencia de la empresa de TI: es de fundamental importancia analizar y evaluar el grado de conocimiento en la materia. El continuo avance del saber obliga a las empresas a estar al tanto de los últimos adelantos técnicos y

⁹ ERP Definition and Solutions. Thomas Wailgum.

¹⁰ ERP: Guía practica para la selección e implementación. Luis Muñoz – Capitulo 8

científicos a los efectos de que sean incorporados al ERP. En tal sentido, resulta conveniente observar la integración interdisciplinaria y sinergia de la propia empresa de TI.

- Soporte brindado por el proveedor. Se puede hacer una valoración subjetiva de estos puntos consultando la experiencia de empresas que utilizan el software.
- Características propias del proveedor: situación financiera, comercial y técnica.
- Estrategia de negocio del proveedor con relación al desarrollo del producto.
- Aspecto económico: Precio del software ERP (licencias, implementación, soporte logístico), valor horario de la consultoría, desarrollos especiales y actualizaciones.
- Tiempo de implementación: Cuanto es el tiempo de implementación que estima el proveedor del software.

Elección del ERP

Tomando en cuenta el análisis de los criterios ponderados y de las demostraciones y pruebas realizadas, el Equipo de Proyecto le podrá hacer una recomendación a la Dirección midiendo el valor y el riesgo para la organización.

La Dirección deberá tomar la decisión final del software a adquirir.

Una vez notificado el proveedor, se deberá realizar la formalización de un contrato. Se recomienda que sea revisado por un abogado y por personal del área de sistemas.¹¹ La empresa debe tener claro las responsabilidades del proveedor y de sí misma relacionadas con la instalación, mantenimiento y costo del software como por ejemplo:

necesidades de hardware, soporte para instalación de hardware y software, características estándar del programa y/o módulos, cronograma de actividades y plazos de instalación e implementación (ver ejemplo cuadro 1), delimitación de los medios que deberán aportar la empresa y el proveedor, costo del programa estándar, etc.

Selección de la empresa consultora ¹²

Una vez seleccionado el producto a implementar es necesario seleccionar quien lo va a implementar.

Gran parte del éxito del proyecto dependerá de la empresa consultora, por lo cual es muy importante seleccionar la que mejor se adecue a las necesidades de la empresa y del proyecto en sí.

Pueden darse básicamente tres situaciones: el software solo puede ser implementado por el proveedor del sistema. En otros casos el proveedor del sistema tiene consultoras asociadas que realizan la implementación y por último el sistema puede ser implementado por cualquier consultora capacitada.

El hecho de que la propia empresa que suministra la solución del ERP, ofrezca la consultoría relacionada con el desarrollo e implementación de la aplicación, constituye un aspecto resaltable a su favor, ya que implica una mayor y mejor conocimiento de las prestaciones y bondades del mismo, asegurando una mejor y más apropiada aplicación, por lo que representa una ventaja competitiva a su favor.

3) Implementación del ERP

Las características y tiempos de implementación de un sistema ERP podrán variar según la consultora elegida, las particularidades y complejidades de la propia empresa y de los módulos a implementar, entre otros. La empresa consultora deberá tener documentado el

¹¹ ERP: Guía práctica para la selección e implementación. Luis Muñoz – Capítulo 5

¹² Trabajo de Metodología para la Selección de sistemas ERP. Florencia Chiesa

cronograma de implementación que utilizará y las fases del mismo, de forma que la propia empresa pueda ir haciendo un seguimiento y tenga claro en que parte del proceso se encuentra.

Antes de comenzar la implementación, se deberá tomar la decisión acerca de cuales módulos se van a adquirir y si se integrarán todos conjuntamente o se irán integrando paulatinamente. En algunos casos, puede resultar más seguro ir integrando primeramente los módulos de contabilidad y finanzas y luego ir integrando el resto. Sin embargo esta modalidad tendrá un costo superior total ya que se alarga la fecha de finalización del proyecto.

Cronograma actividades para desarrollo e implementación proyecto Empresa XX.-								
Nº Etapa	Actividad	Semana de avance				Mes		
		Hs.	1	2	3	4	1	2
1) Fase Inicial:								
1.1	Evaluación preliminar y ajuste cronograma	2	■					
1.2	Relevamiento preliminar de datos	6	■					
1.3	Capacitación en Costos y Gestión	2	■					
2) Fase: Desarrollo de modelo de costos								
2.1	Diseño Teórico	12	■					
2.2	Desarrollo práctico	30	■					
3) Fase Costeo de Semielaborados y Productos								
3.1	Relevado datos: Insumos Directos e Indirectos	4		■				
3.2	Estructura, Procesos y Actividades Principales	4		■				
3.3	Identificación Objetos de Costo	2		■				
3.4	Presupuestación de Gastos Operativos	4		■				
3.5	Determinación de estándares de eficiencia de Materia Prima, Mano Obra Directa y Gastos Operativos	4		■	■			
3.6	Selección-cuantificación bases de asignación gastos	4		■	■			
3.7	Costeo y validación	16		■	■			
3.8	Capacitación	16		■	■			
4) Analisis de Rentabilidad y Precios de Venta								
4.1	Análisis de Rentabilidad y Monitoreo de Precios	4			■	■		
4.2	Definición de estrategias y precios de venta	4			■	■		
4.3	Puesta a punto final	4			■	■		
5) Fase: Seguimiento en Gestión de Costos								
5.1	Seguimiento y Gestión Semanal y Mensual	24					■	■
5.2	Imprevisto	8					■	■
TOTAL HORAS ESTIMADAS (*)		150						

Cuadro 1: Cronograma de actividades y plazo de implementación de ERP en Costos.

Los principales aspectos a tener en cuenta en la implementación de un ERP son:

- Contar con un plan de trabajo y una herramienta de planificación de tareas;
- Realizar reuniones periódicas;
- Gestión de los desvíos;
- Realizar las pruebas
- Verificar la universalidad los datos
- Asegurarse que los usuarios reciban el entrenamiento adecuado;
- Brindar el tiempo y los recursos físicos necesarios:
- Respetar el cronograma.
- Documentar todos los pasos de la implementación, las configuraciones y desarrollos especiales

Problemas de implementación con la administración de la base de datos.

Propietario de los datos:

Un punto interesante a señalar durante la implementación de los sistemas ERP radica en la propiedad de la base de conocimientos.

En ocasiones ha sucedido que al momento de aplicar un ERP, aparecen dificultades por cuanto el “propietario de los datos” resulta no ser la empresa, sino “un funcionario” que se considera “dueño” de la información. Esto pone de manifiesto un talón de Aquiles para las organizaciones. Un aporte muy interesante que brinda la implementación de un ERP, radica en el hecho de que, de ahora en más, se garantiza que las bases de datos serán de propiedad de la organización y se evitarán las “islas de datos”, disponiendo de una base de datos única, integrada y donde todos participan aportando sus datos y extrayendo la información apropiada.

Costos ocultos:

Se entiende por costos ocultos aquellos que no figuran en una cotización, que no se han tenido en cuenta por las partes involucradas en el negocio, bien por omisión, desconocimiento, falta de planificación, error humano u otra razón.¹³

Estos costos tendrían que ser considerados en la etapa de diseño del proyecto, en la cual, la empresa desarrolladora por una parte y la empresa usuaria por otra, deberían identificarlos, especificarlos y evaluarlos. Ciertamente, esto no siempre se logra plenamente. Hay situaciones donde el cliente no conoce todas sus necesidades de antemano, o surgen nuevos requerimientos en pleno proceso de implementación.

Esto conlleva muchas veces a reformular el proyecto, afectando las etapas de diseño, análisis y desarrollo de las aplicaciones, con su correspondiente costo adicional.

Es necesario que las empresas identifiquen cuáles son sus necesidades antes de decidir qué ERP implementar. Existen muchas consideraciones que deben ser analizadas con detenimiento, antes incluso de comenzar la selección de productos y proveedores.

En ocasiones, el costo oculto tiene que ver, con la necesidad de contratar consultorías adicionales para rediseñar procesos de negocios impactados por el nuevo sistema. O por la necesidad de encargar análisis de datos muy precisos (“minería de datos”) para tomar decisiones sobre dichos procesos. En otras situaciones, el cambio de sistema conlleva un cambio en la forma o modalidad de trabajo con la que están familiarizados los empleados, lo cual impacta en la productividad del personal.

Con respeto a los costos ocultos resulta muy ilustrativo la referencia de Susan Cramm publicada en la Harvard Business Publishing (10/2008): “Los gastos de TI son particularmente vulnerables al frío cálculo de la Gerencia Financiera porque es difícil probar que las inversiones TI aportan un valor al negocio y que los costos de mantener las luces prendidas se están gestionando bien”

El ERP rodando en vivo

- Lanzar el sistema gradualmente, realizando controles y cuadros de módulos para las primeras transacciones.
- Asegurarse que el apoyo de los consultores durante la puesta en marcha sea de tiempo completo y en las propias instalaciones de la empresa.
- Tener en cuenta que el sistema ERP por sí solo no brindará los beneficios que predica, sino que el saber utilizarlo adecuadamente es lo que otorgará eficiencia en las tareas, agilidad en los procesos y generación de la información precisa para la toma de decisiones.
- “Aprovechar” el sistema lo máximo posible, generando información de utilidad desde el propio ERP, creando layouts e investigando las posibilidades del mismo, que en el caso de los sistemas más robustos parece ser inagotable.

¹³ Sistema integrado de gestión (SIG): Soluciones para pymes

- Realizar una evaluación de la performance del sistema luego de un tiempo de estabilización, por ejemplo 3 meses, de forma de analizar los objetivos estimados versus los reales y recabar temas pendientes de resolución para seguir mejorando en la utilización del ERP.

Finalmente cabe reflexionar que así como cada organización es única, justamente por la singularidad de las personas que las componen, cada implementación tendrá sus particularidades, a pesar que se adquiera el mismo software y se trabaje con la misma empresa consultora. Toda implementación de un nuevo sistema, necesariamente conlleva un cambio. Los líderes de la organización deben estar convencidos de que ese cambio representará una oportunidad y no una amenaza, y así transmitirlo al resto de los empleados, generando el compromiso de los mismos. A todo nivel deberán recibir este cambio como una oportunidad de aprender, de crecer profesionalmente y de mejorar las tareas que cada uno realiza.

4. Conclusiones:

La necesidad de información apropiada, en tiempo y en forma, para la toma de decisiones, es una exigencia creciente entre las organizaciones. En ocasiones, inclusive, constituye la “ventaja estratégica” que permite alcanzar el éxito de los emprendimientos y/o proyectos.

Acorde a lo señalado por la “pirámide del conocimiento”,¹⁴ los diversos sistemas informáticos de una empresa registran y procesan una cantidad considerable de datos respecto de las transacciones efectuadas. En consecuencia, se torna imprescindible una integración y nacionalización de los mismos, que brinde información apropiada y oportuna, como soporte flexible para la toma de decisiones que aseguren una eficiente y eficaz gestión empresarial. Con el registro, procesamiento y acumulación sistemática de la información, se adquiere conocimiento, mediante el cual, se logran ventajas competitivas y mejoras de gestión. Finalmente, el avance e integración de conocimientos, la aplicación racional y estratégica del mismo, da lugar a la sabiduría, aspecto que hace la diferencia entre las empresas líderes y exitosas en su desempeño.

No obstante algunas dificultades e inconvenientes que se suscitan durante la implementación, resulta de extraordinaria y fundamental importancia, disponer de sistemas de gestión ERP y en particular en Costos que potencien y exploten la información del “costo”, aportando valiosa y estratégica información.

Bibliografía

- ERP en Costos SIGECOS de IGC – Cr. Ricardo Laporta (www.igc.com.uy).
Combinación de base de datos mediante herramientas informáticas OLAP–ERP en Costos. (Trabajo presentado en el IX Congreso Internacional de Costos de Itapema).
ERP – Sistemas de Planificación de Recursos Empresarial. Cra. Gabriela Pamparatto de Vitta - “Planificación de recursos empresariales”. Tesis final 2009 U. Católica.
Sistema integrado de gestión (SIG) para pymes. Dominici y otros. Tesis 2009 Udelar.
Los costos de TI: un desafío oportuno. Ing. D.Passadore.
E-Business and ERP: Transforming the Enterprise. Grant Norris – Capitulo 1.
La paradoja del dato único y el éxito de los sistemas ERP. José Angel Argibay.
ERP Definition and Solutions. Thomas Wailgum.
Trabajo de Metodología para la Selección de sistemas ERP. Florencia Chiesa
ERP: Guía practica para la selección e implementación. Luis Muñoz – Capitulo 5.

¹⁴ Ricardo Laporta Pomi. Combinación de base de datos mediante herramientas informáticas OLAP – ERP en Costos. Trabajo presentado en IX Congreso de ABC – Itapema, Brasil 2005.

Guía de Evaluación de Software. Best Software (www.bestsoftware.com)
5 obstáculos frecuentes en el proceso de selección de un ERP. Evaluando ERP.