



7 PASOS PARA IMPLANTAR TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES SIN FRACASAR EN EL PROCESO¹.

El dilema se sugiere abordar bajo dos cuestionamientos:

1. Que tan pertinente es optar por un sistema de información compuesto de diferentes programas informáticos y/o de algunos módulos de uno o varios ERP (Enterprise Resource Planning) ?

2. Dentro del contexto de la pregunta anterior, cual es la particularidad de las empresas de la cadena productiva Textil-confección ?

Respuesta

Ante todo hay que tener en cuenta que el primer objetivo es suplir la necesidad que tienen las empresas de realizar todos sus procesos de gestión (administrativos, de producción, de facturación, de publicación, de comunicación, etc) de la manera la menos costosa y la mas generadora posible de valor agregado. Dicho de otra manera, la necesidad primaria de toda empresa es generar valor con la utilización más racional de sus recursos.

1 CIDETEXCO. JARA, M.; USCATEGUI A. Prospectiva Tecnológica 2005.



Dentro de este contexto, el sistema de información (**SI**) de cualquier empresa es vital pues si el **SI** no es eficiente, la empresa no podrá serlo tampoco. Si el **SI** es eficiente, la empresa podrá hacer la mejor combinación de recursos de tal manera que logre su objetivo primario de generación de valor.

El **SI** ha sido siempre un punto neurálgico en la empresa de todos los tiempos. Nuestra época de **revolución tecnológica** en cuanto a las comunicaciones, hace que este punto neurálgico aparezca como si fuera una necesidad reciente. Además, esta **revolución** ha generado ciertas confusiones con respecto al tema del **SI**.

Una de las confusiones mas comunes es el hecho de pensar que un **SI** se limita a un conjunto de herramientas informáticas.

Una cosa son los programas informáticos y otra cosa muy diferente es el **SI**.

El **SI** es el tema, el programa informático es el vehículo que transporta al tema.

El **SI** es el conjunto de intercambios de información que se establecen dentro y fuera de una organización cualquiera.

Los programas informáticos son únicamente herramientas que facilitan la automatización de cierto tipo de intercambio o de gestión de información.

Una de las herramientas de nuestra época reciente son los ERP. Una empresa puede tener un **SI** que funciona gracias a un conjunto de programas que administran de manera independiente la información de las diferentes secciones de la organización : el programa de contabilidad, el programa de facturación, el programa de gestión de producción, el programa de gestión de colecciones, el programa de marketing, etc.



Las soluciones ERP se diferencian con respecto a los programas especializados en la medida en que los ERP son un solo mega programa que integra todas las diferentes actividades de la organización.

Después de este, petito dice: « mama me ama ».

Sobre el contexto básico de los **SI**, podemos darnos cuenta que la solución ideal para cualquier empresa es tener automatizados sus procesos con un ERP.

No obstante, las múltiples experiencias vividas en el mundo entero desde hace casi 20 años, muestran que la mayoría de las empresas que han modelado su **SI** instalando un ERP, tuvieron que enfrentar procesos de adaptación forzosa durante tres o cuatro años antes de comenzar a disfrutar de los impactos benéficos del ERP.

Las grandes dificultades de los primeros años se deben en la mayoría de los casos, a la falta de madurez de la empresa para asimilar el gran cambio organizacional que un ERP requiere para instalarse.

La instalación de un ERP en cualquier empresa requiere primero que todo de un trabajo importantísimo de reconstrucción de todos los flujos de gestión integrados por el Sistema de Información, es decir, ***se requiere una verdadera acción de ingeniería de la organización que retome cada uno de los procesos con el fin de aclarar o definir las normas de ejecución de cada una de las etapas o tareas que componen cada uno de los procesos.***



En la mayoría de los casos, las empresas esperan que el ERP solucione el desorden reinante. Cuando un ERP se instala sin un trabajo previo de ingeniería de procesos, el proyecto de instalación, resulta super costoso, genera frustraciones en los utilizadores y desorienta completamente a los que creían en él.

En ese contexto, solo al cabo de unos cuantos años el aporte del ERP puede medio identificarse, cierto nivel de utilizadores logran defender el valor integrador del ERP y poco a poco la organización entera comienza a aceptar la integración de la información como parte vital de la generación de valor a todos los niveles.

Hoy en día, cuando una empresa enfrenta el dilema de escoger entre un ERP o un conjunto de programas especializados, sus experiencias le hacen dudar sobre la validez del ERP.

Algunas empresas, optan por constituir una colcha de retazos que les va a generar un sobrecosido a mediano y largo plazo mucho mas elevado que si hubieran planeado la instalación de un ERP en etapas sucesivas.

La mejor solución para modernizar un **SI** en cualquier tipo de organización que decida adaptar la tecnología informática para obtener el mayor beneficio , es optar por el ERP que mas se acerque al tipo de actividad de la organización.

La industria generalmente opta por SAP, los servicios generalmente optan por People Soft. Una de las apuestas de la solución Oracle con la compra de People Soft es posicionarse poco a poco como el híbrido por excelencia, pero para ello pasaran unos 6 o 7 años mientras que el proyecto « fusión » se hace realidad en el mercado.



Las múltiples experiencias que hoy por hoy continúan a darse en las empresas mas reputadas del mundo, nos enseñan que la mejor manera de montar un ERP es hacerlo por lotes o por etapas :

- Paso 1 : Tómese el tiempo para estudiar conscientemente su organización. Haga un diagnostico serio de sus procesos y otorgue prioridad a aquellos que podrían modelarse primero. Compárelos con las mejores prácticas. Diseñe su mejoramiento. Determine entonces la lista de todos sus procesos en orden de prioridad y de concatenación para que al final el tejido de su **SI** pueda ser completamente integrado por una sola herramienta. **Defina su perímetro de acción.**
- Paso 2 : inicie su fase de ingeniería de procesos con el primer lote
- Paso 3 : modele su primer lote
- Paso 4 : viva la experiencia de la integración de su primer lote
- Paso 5 : evalúe los impactos de la integración de su primer lote (mida su impacto financiero, mida la generación de valor, etc)
- Paso 6 : inicie el segundo lote habiendo capitalizado sobre la experiencia del primer lote.
- Paso 7 : siga lote por lote hasta integrar su empresa.

Lo anterior podrá tomarle 2 o 3 años según el tamaño de su empresa.

El éxito entonces dependerá de lo que Bill Gates expresó como convicción de futuro al hablar de los negocios en la era digital: ***Los estándares de la revolución digital, el ordenador personal, el microprocesador que permitirá realizar otros dispositivos digitales nuevos, y la Red, proporcionan a las empresas los medios para implementar una arquitectura paso a paso. Muchas están ya en la primera fase de implementación, la migración de los trabajadores***



superiormente cualificados a una plataforma estándar, al sistema operativo de red y al correo electrónico. Los pasos siguientes, y nada nos impide abordarlos PROYECTO A PROYECTO, servirán para conectar estos sistemas de gestión del conocimiento con los sistemas existentes de la operativa empresarial, para construir otros nuevos sobre esa nueva arquitectura y, a su debido tiempo, para reemplazar los sistemas viejos.²

2 GATES III, William H. Los negocios en la era digital. 1999. Capitalización propia.