

# Afinando el ERP y la Cadena de Suministro para un Crecimiento Rentable

Tres cosas que todo director debe saber acerca de los sistemas SCM y ERP de una organización

White Paper

patrocinado by

**EPICOR**<sup>®</sup>



**V E N T A N A**  
R E S E A R C H

*Aligning Business and IT to Improve Performance*

**Ventana Research Headquarters**  
1900 South Norfolk Street, Suite 280  
San Mateo, CA 94403  
[info@ventanaresearch.com](mailto:info@ventanaresearch.com)  
(650) 931-0880

## Tabla de Contenidos

Necesidad de Visibilidad.....	3
Soportar una Cadena de Suministro Esbelta .....	4
Mejorar la Visibilidad de la Cadena de Suministro.....	4
Habilitar la Globalización.....	5
Convertirlo en Realidad .....	6
Acerca de Ventana Research .....	7

## Necesidad de Visibilidad

En todas las compañías existe una relación estrecha entre la tecnología de información y la habilidad de las empresas para llevar el negocio de manera efectiva y eficiente. Esto se aplica especialmente a organizaciones medianas, aquellas que Ventana Research describe como empresas que tengan entre 100 y 2,500 empleados. Nuestra investigación muestra constantemente que la mayoría de los Gerentes de Finanzas y otros ejecutivos financieros de estas compañías, no aprecian lo suficiente esta relación y más aún no están conscientes – ó, si lo están, se pueden resistir - a ver la necesidad de hacer cambios en sus sistemas de información principales.

Es comprensible que los ejecutivos financieros estén renuentes a hacer grandes cambios en estos sistemas ya que el proceso puede consumir mucho tiempo y dinero. Por esta razón tienden a demorar lo más posible cualquier cambio. Aparentemente, este tipo de acercamiento conservador refleja un desinterés en arriesgar el negocio si la transición no se hace de manera fácil. Pero una evaluación cuidadosa de costo/beneficio/riesgo deberá revelar si los cambios en los sistemas están garantizados y cuáles serán esos cambios.

Ventana Research ha observado, tanto en sus encuentros con los clientes como en su investigación, que si bien antes de que los sistemas se vuelvan “inútiles” al punto de poner en riesgo el funcionamiento diario ordenado del negocio, estos sistemas se vuelven cada vez más costosos y peligrosos para la compañía. Generalmente, estos problemas en crecimiento son resueltos por el trabajo arduo y las adecuaciones brillantes de los empleados. Desafortunadamente, como resultado de estos esfuerzos bien intencionados, se pierden las oportunidades de mantener y quizá mejorar la rentabilidad y competitividad de la compañía. En la mayoría de los casos es sólo cuando se desarrolla una crisis que la administración de la compañía es capaz de ver los riesgos y costos reales de un sistema volviéndose obsoleto. Sin duda, aun con la luz roja destellando y la alarma sonando, la relación entre la emergencia y la incompetencia de un sistema de información no es evidente para los directivos.

La cadena de suministro es, por supuesto, el principal mecanismo de procesos de cada compañía manufacturera; pero en este ambiente global de hoy tan competitivo y consciente de los costos, es mas que eso: la estructura de la cadena de suministro multifacética, multi-compañía y multinacional lo hace el reto administrativo más complejo encontrado en cualquier empresa. La Administración de la Cadena de Suministro (SCM por sus siglas en inglés), parte crítica de cualquier sistema ERP, ya no significa sólo asegurarse de que los materiales y los recursos correctos se mueven en la dirección y tiempos adecuados. En la actualidad también significa asegurarse de que las secuencias de los eventos involucrados en la producción de bienes y su distribución a los clientes, sean óptimos para satisfacer a los clientes, minimizando los costos y maximizando las ganancias.

Por estas razones, creemos que los gerentes de finanzas se deben involucrar más activamente en el análisis de sus sistemas ERP/SCM. Deben investigar para determinar si los sistemas de información financieros son los adecuados en las tres áreas clave para apoyar sus negocios. Estas áreas son:

- Soportar una cadena de suministro esbelta
- Mejorar la visibilidad de la cadena de suministro
- Habilitar la globalización de la infraestructura de la compañía.

Equivocarse en detectar oportunidades y deficiencias en los sistemas de información financieros y operacionales, puede causar un impacto negativo en los costos de la empresa, su exposición de riesgo y su competitividad.

## **Soportar una Cadena de Suministro Esbelta**

Ventana Research define una cadena de suministro esbelta como un conjunto de organizaciones y procesos que se relacionan en un flujo continuo de productos y servicios, finanzas e información, los cuales interactúan reduciendo los costos y las pérdidas. La mayoría de la gente en la industria manufacturera está familiarizada con la idea de una manufactura “esbelta”. Sus fundamentos se basan en el Sistema de Producción Toyota (TPS) el cual ayudó a Toyota a convertirse en un gigante de la industria automotriz. Muchas compañías manufactureras alrededor del mundo han imitado al TPS y ahora utilizan técnicas esbeltas de producción para erradicar costos y acelerar la entrega.

De manera simple, cadena de suministro esbelta significa producir bienes con menos, aplicar pocos recursos en el proceso de producción sin afectar la cantidad o calidad de los bienes producidos.

La administración de la demanda es por mucho el componente más importante de una cadena de suministro esbelta debido a que la producción inapropiada de bienes es el origen de muchas pérdidas y gastos. La clave para obtener una administración de la demanda efectiva es definir el valor del cliente. El valor del cliente se define por el producto físico en sí, así como por su ubicación y su tiempo de entrega. Una vez que esos tres elementos han sido claramente determinados, una compañía puede empezar a establecer un sistema de señalización, el cual informará a la cadena de suministro el estado de la demanda del producto, consecuentemente jalando en lugar de empujar los productos a través de la cadena de suministro.

Crear y administrar una cadena de suministro esbelta requiere de herramientas y tecnologías apropiadas. Dependiendo de la compañía y de sus necesidades, estas pueden ir desde un sistema de Kanban básico –un sistema de señalización que se utiliza en manufactura justo a tiempo (JIT por sus siglas en inglés) – hasta una renovación completa de la tecnología para la planeación de los recursos empresariales (ERP) y la administración de la cadena de suministro (SCM).

## **Mejorar la Visibilidad de la Cadena de Suministro**

La complejidad de la cadena actual de suministro internacional, multi-socios y multifacética hace que la creación de un ambiente de información visible para soportarla, sea tanto difícil como necesario. Claramente, administrar una cadena de suministro requiere de información, sin embargo lo que eso significa exactamente no es muy obvio. El sólo hecho de acumular información acerca de los socios o de los productos en un reporte y entregarlo todos los días en el escritorio del gerente, no será suficiente para alcanzar los objetivos. Tampoco lo hará un tablero de indicadores, incluso si presentara esa misma información en tiempo real.

Por el contrario, lo que los administradores de las cadenas de suministro actuales necesitan es un ambiente de información que la haga visible. Visibilidad en este caso significa que los sistemas y los procesos están habilitados para entregar los datos de la cadena de suministro, de modo tal que permita a los administradores

saber lo que sea que necesiten, en el momento que así lo requieran y a detalle. Del mismo modo debe permitirles analizar los datos y poder tomar acciones basados en los resultados de sus análisis. La esencia de la visibilidad de una cadena de suministro es la habilidad para conocer la ubicación y el estado de todos los componentes físicos, desde la materia prima hasta el producto terminado, en su movimiento desde los proveedores pasando por las etapas de producción hasta la entrega a los clientes.

Definida de este modo, la visibilidad de una cadena de suministro es un reto mayor, sin embargo en la actualidad algunos sistemas de información pueden alcanzarla. Una cadena de suministro visible puede ser implementada usando tecnologías fácilmente disponibles, las cuales ya se encuentran en las compañías manufactureras en muchos casos, tales como los sistemas ERP y SCM especializados. Para lograr que estas tecnologías funcionen en un ambiente de cadena de suministro visible, deben combinarse algunas de ellas como los tableros de indicadores, portales, intercambio de datos electrónicos (EDI por sus siglas en inglés), inteligencia de negocios (BI por sus siglas en inglés) y otras herramientas que puedan rastrear los materiales y el flujo de productos dentro de la cadena de suministro.

También el contexto y la colaboración son elementos importantes en la visibilidad de una cadena de suministro. El contexto es particularmente importante en los ambientes de empresas actuales llenos de información porque es fácil sobrecargar a los usuarios con demasiada información, proveniente de muchas fuentes, con muy poco contexto de cómo ésta se relaciona con otros datos, procesos y actividades de la empresa. La mayoría de las decisiones empresariales requieren de colaboración, así que la visibilidad también requiere que la información se comparta entre los colegas. Finalmente, un ambiente visible está completo sólo si también permite a los usuarios actuar en cualquier decisión que hayan tomado.

## **Habilitar la Globalización**

En los últimos años, más y más compañías manufactureras y de servicio, han entrado al mercado internacional y han globalizado sus cadenas de suministro. Como resultado, el concepto tradicional de compañía nacional - esto es, una compañía operando en un solo país, aunque pueda exportar algunos productos- no encaja en los negocios actuales medianos o grandes. Las compañías necesitan reflexionar sobre los procesos de negocio y sistemas de información que utilizan para administrar sus operaciones.

La mayoría de las compañías tienen un sistema ERP local para manejar sus procesos de transacción, sin embargo ese sistema por lo general no es suficiente para dirigir asuntos globales relacionados con suministro, plantas manufactureras, centros de servicios y mercados. Los sistemas ERP están típicamente diseñados para soportar procesos de negocio complejos que tienen lugar en un ambiente uniforme e integrado. Esto es particularmente cierto para aquellas compañías que instalaron sistemas ERP antes de globalizarse. La globalización puede tener serios impactos en los procesos estratégicos de negocio, y los sistemas SCM y ERP deben evolucionar para concentrarse en las necesidades de una compañía internacional.

Aun y cuando se agregue un solo país a las operaciones de ese negocio, es probable que la armonía que permite a su sistema ERP operar como un ambiente integrado, se interrumpa o incluso se destruya. En ese caso, el sistema ERP pierde uniformidad

de geografía, de moneda y de unidades de medida, y a veces pierde la singularidad de los sistemas. Esto es, porque la compañía probablemente también querrá obtener por lo menos una red y una localidad de datos distante. En concreto, es más probable que ahora la compañía opere utilizando un sistema ERP adicional, quizá de un proveedor diferente.

Una organización en proceso de globalización no será capaz de manejar sus operaciones eficientemente si no hace cambios en su estrategia ERP. Existen obstáculos recurrentes que interfieren con la productividad y rentabilidad de la compañía, que pueden desestabilizarla al tener que cumplir con los requerimientos regulatorios y de conformidad. Si esto continúa, la empresa podría no percatarse de la reducción de costos y de las otras ventajas administrativas, que fueron en primer lugar las razones para incluir socios extranjeros a la cadena de suministro.

Para manejar las operaciones internacionales efectivamente, un directivo debe trabajar en conjunto con el departamento de tecnología de información y asegurar que el sistema ERP de la compañía pueda soportar una cadena de suministro internacional, que incluye una red global de socios y relaciona proveedores, componentes, instalaciones de manufactura y mercados para los productos terminados alrededor del mundo dentro un ambiente integrado.

Un sistema debe contar con una estructura distribuida que pueda manejar la programación de abastecimiento y producción para aprovechar los costos y eficiencias de tiempo específicos de cada localidad, que puedan sincronizar la información entre las plantas de manufactura y los grupos de administración del producto y que puedan agregar resultados financieros dentro de los reportes administrativos y financieros consolidados en un tiempo razonable.

Finalmente, este sistema debe tener capacidades de internacionalización que soporte interfaces del usuario en inglés y en los idiomas locales, funciones de traducción automática, diversas monedas y unidades de medida, así como requerimientos de regulación local y reportes financieros.

## **Convertirlo en Realidad**

A pesar de que existen otros asuntos que los directivos deben considerar al dirigir y mejorar el desempeño de la empresa, este white paper se enfoca en la cadena de suministro y en la globalización porque de acuerdo a nuestra experiencia, es aquí en donde las empresas actuales encuentran las grandes oportunidades –y los mayores riesgos.

Si está de acuerdo, le sugerimos que forme un equipo multidisciplinario de finanzas, operaciones y tecnología de información para que evalúe la necesidad de hacer cambios en los sistemas en respuesta a las necesidades identificadas previamente. El equipo debe empezar por identificar las actividades que en su negocio tienen el mayor impacto en costo, competitividad y riesgo. Aconsejamos que el equipo escoja por lo menos 3 y no más de 10 asuntos a la vez.

El siguiente paso es hacer un comparativo para encontrar las mejores prácticas en su clase de estas actividades cruciales, buscando no sólo en competidores directos sino en compañías similares a la suya. Información sobre como ejecutar un comparativo

exitoso se puede encontrar en libros y en Internet; Ventana Research también puede ofrecerle una guía en este sentido.

Con los comparativos disponibles, el equipo deberá proceder a identificar en donde se encuentran las deficiencias y las capacidades de su empresa. También deberán asignar las prioridades para dirigir estas deficiencias basadas en su magnitud y su impacto estratégico e inmediato en la compañía.

Finalmente deberán desarrollar un plan de acción. Asegúrese de entender la función del departamento de tecnología de información al llevar a cabo los cambios en los procesos de negocio y de tener la información necesaria para apoyar este plan.

Para las compañías que incorporan sistemas SCM y ERP dentro de sus procesos básicos de negocio, es cada vez más importante tener una apreciación completa de la relación entre tener los recursos tecnológicos de información adecuados y la capacidad de la compañía para competir y dirigir un crecimiento rentable. Ventana Research le aconseja a los directivos asegurarse de que su compañía tenga las herramientas correctas para el mundo competitivo de hoy.

## **Acerca de Ventana Research**

Ventana Research es una firma líder en investigación y consultoría sobre Administración del Desempeño. Ventana Research ayuda a sus clientes a operar sus compañías de una manera más efectiva y eficiente, ofreciéndoles una visión experta y una guía detallada. Logramos mejorar estos negocios a través de un enfoque de arriba hacia abajo que conecta personal, procesos, información y tecnología. Lo que hace diferente a Ventana Research de otras compañías, es nuestro enfoque en la Administración del Desempeño para finanzas, operaciones y tecnologías de la información. Este enfoque además de tener como fundamento la investigación y llegar a una comunidad de más de 2 millones de empresarios a través de asociaciones con medios de comunicación de gran alcance, permite a Ventana Research ofrecer un método valioso, de bajo riesgo para lograr un desempeño óptimo del negocio. Para saber cómo los talleres, evaluaciones y servicios de consultoría de Ventana Research pueden impactar en sus utilidades, visite [www.ventanaresearch.com](http://www.ventanaresearch.com).