Los tres obstáculos para la expansión del negocio y cómo puede evitarlos

Por Phil Reney, analista de investigación de TEC

RESUMEN EJECUTIVO

Technology Evaluation Centers

Los tres obstáculos para la expansión del negocio y cómo puede evitarlos

La expansión es, con frecuencia, uno de los desafíos más abrumadores que enfrentará un negocio exitoso, ya sea de crecimiento orgánico o logrado mediante fusiones y adquisiciones (M&A, por sus siglas en inglés). Independientemente de la forma en la que se realice la expansión, puede que los negocios deban enfrentarse a ciertas dificultades con la gestión y sufran problemas de visibilidad en tres áreas en particular:

- Los procesos del negocio (incluidos los requisitos de adaptación y conformidad normativa)
- Los análisis
- Los sistemas de información

Este reporte explora estos obstáculos, que incluyen las señales de alerta y los impactos, e identifica los enfoques que usted puede adoptar para evitarlos.

Obstáculo 1: Procesos empresariales, requisitos de adaptación y conformidad normativa

Las empresas en expansión generalmente intentan consolidar actividades tales como la contabilidad y el servicio de atención al cliente. De forma similar, la reestructuración de la cadena de suministros suele ir de la mano con la expansión del negocio. Independientemente de la vía de crecimiento, su negocio enfrentará desafíos en la gestión de procesos, así como en los diferentes requerimientos de conformidad normativa derivados de hacer negocios en múltiples ubicaciones.

Señales de alerta e impactos

Desde el punto de vista de los procesos del negocio, los vacíos en los procesos suelen acentuarse en la medida en que se expanden las operaciones (algo que se comprueba especialmente si las operaciones locales se centralizan en torno a la experiencia o la proximidad de las materias primas). Por ejemplo, un inventario impreciso puede derivar en la incapacidad de hacer proyecciones precisas, mientras otras dificultades pueden incluir fallas en el control de calidad o demoras en los despachos, llevando eventualmente a una creciente insatisfacción entre los clientes.

Cómo evitar este obstáculo

Un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) puede ayudarle en muchos aspectos a gestionar los obstáculos asociados con los procesos del negocio que se ven afectados por la expansión de la empresa.

Los datos de TEC muestran que, cuanto mayor sea el tamaño de la empresa, mayor necesidad tiene de sistemas que respalden la integración de los datos y los procesos colaborativos. A medida que crecen, las empresas requieren con mayor frecuencia funcionalidades que respalden el flujo de trabajo, la visibilidad de sus operaciones y la utilización de sistemas basados en los roles, entre otras funciones que permitan enfrentarse a los retos de los procesos del negocio indicados en el presente documento.

Por ejemplo, el porcentaje de encuestados que requieren una funcionalidad de gestión del flujo de trabajo en sus sistemas ERP aumenta del 19,9% al 23,8% en la medida en que la empresa crece de pequeña a mediana. Si se suman todos los requerimientos de ERP para las empresas en crecimiento, la funcionalidad de gestión del flujo de trabajo se identifica como un requerimiento 28 veces más frecuente que el promedio.*

Las soluciones ERP integradas ofrecen un gran soporte a procesos definidos del negocio mediante flujos de trabajo. Permiten diseñar procesos de mejores prácticas, que van desde el abastecimiento de materias primas hasta las devoluciones de los clientes.

Con flujos de trabajo integrados, usted puede integrar el gobierno corporativo en las actividades operativas, como el reenvío automático de solicitudes de aprobación de las facturas de los proveedores a los compradores (en lugar de engorrosos procesos basados en el correo electrónico propensos a los errores).

En lo que respecta a los procesos del negocio, un sistema empresarial integrado puede ayudarle a mantener la visibilidad general sobre todas las dependencias, así como a integrar los requerimientos de conformidad normativa estableciendo, por ejemplo, medidas preventivas automáticas para evitar que se envíen materiales si no cumplen los requisitos específicos de un país, región o industria.

Asimismo, usted puede proporcionar a sus diversas unidades de negocio una mejor visión informada de sus roles dentro de la cadena. Con una plataforma integrada, los responsables de planificar la producción tienen acceso completo a toda la información relativa al inventario y a los envíos en todas las ubicaciones, y pueden ajustar los calendarios según y cuando sea necesario. De hecho, los datos de TEC muestran que el porcentaje de demanda de funciones de planificación y programación avanzadas (APS) pasa de un 15,5% a un 19,5% con el crecimiento del negocio.

Obstáculo 2: Análisis

Con unos mercados en rápida evolución y una creciente influencia de los usuarios finales en los ciclos de vida de los productos, los negocios luchan por mantener su cuota de mercado. Este desafío es todavía más serio cuando los negocios ingresan a nuevos mercados, ya sea mediante fusiones y adquisiciones o joint ventures, ya que el análisis de información procedente de múltiples sistemas requiere una considerable inversión de esfuerzos y recursos.

Señales de alerta e impactos

La primera señal de que la visibilidad se ha visto obstaculizada es que usted dispone de acceso limitado o nulo a los diferentes sistemas bajo los que operan sus unidades de negocio. Esto obliga a sus diversas unidades a proporcionarle la información de forma manual (por ejemplo, mediante el correo electrónico, llamadas telefónicas y hojas de cálculo) y, esencialmente, significa que está trabajando únicamente con subconjuntos de datos de múltiples sistemas dispares.

Como consecuencia, es posible que la información no coincida entre un sistema y otro. Puede que un indicador como los "retrasos en las entregas" se calcule en un sistema en días en lugar de en horas, o puede que el valor del inventario no constituya un factor con respecto a las ventas diarias, mientras que en otro sistema el valor se calcula en tiempo real. Independientemente de lo apropiadas que puedan ser los indicadores a escala local, el proceso de toma de decisiones en niveles más elevados se hace más lento por los esfuerzos adicionales necesarios para estandarizar la información.

Como resultado, se impiden las decisiones oportunas, dado que la conciliación de datos dispares consume mucho tiempo y ejerce presión en iniciativas de control de costos tales como la gestión del inventario.

Cómo evitar este obstáculo

Como medida correctiva, el departamento de TI puede diseñar un portal común desde el que se puedan vincular todos los sistemas, con el fin de compartir los datos y ayudarle a lograr un cierto nivel de visibilidad. No obstante, este tipo de proyecto requiere mucho tiempo, es costoso y depende de la conectividad entre los distintos sistemas.

Resulta mucho más sencillo trabajar bajo una plataforma uniforme en toda la empresa. Una solución ERP integrada y madura ofrecerá herramientas avanzadas para el análisis, un marco centralizado y una visión uniforme de la información, que será totalmente accesible en toda la organización, permitiendo así ahorrar un tiempo valioso en el procesamiento de datos. Sus diversas unidades de negocio también se beneficiarán de tener una visión informada de otras ubicaciones, lo cual favorece una mejor coordinación.

Adicionalmente, es posible personalizar sus indicadores para que coincidan con sus requerimientos del negocio, y propagarlas automáticamente en toda la organización. Esto le permitirá emprender acciones sobre la base de datos que, de otro modo, no permitirían actuar.

Obstáculo 3: Sistemas de información

Las organizaciones que gestionan una red de unidades de negocio en expansión deben tomar medidas para garantizar que la información que circula entre ellas sea precisa y se integre con rapidez en todos los niveles de la organización.

Señales de alerta e impactos

Una señal típica de que sus sistemas de información no están integrados correctamente es la falta de calidad de los datos. Puede descubrir que sus datos no están estandarizados o no son consistentes entre un reporte y otro. Con frecuencia, los distintos sistemas gestionan la validación de la información de forma diferente, en función de su nivel de madurez o de sus estándares operativos.

Por ejemplo, la fecha constituye a menudo un campo muy poco estandarizado, que varía en función de las prácticas locales, lo que puede derivar en información conflictiva cuando se importa para su análisis o seguimiento. Estas deficiencias pueden hacer que tome medidas, incluso si no dispone de una visión completa, o que tome una decisión basada en información validada de forma incorrecta.

Dicho de otro modo, el resultado de una integración de datos de poca calidad es la pérdida de información o una gestión errónea. Con una amplia variedad de sistemas, resulta difícil respaldar de forma los unos roles estandarizados de los usuarios. No poder conciliar esta diversidad puede derivar en soluciones alternativas que no cumplen las normativas, y en datos incorrectos o no coincidentes, algo especialmente peligroso en sectores o entornos estrictamente regulados.

Como consecuencia, el ciclo de planificación será más largo de lo normal, ya que los representantes de los departamentos de ventas, producción y marketing tienen dificultades a la hora de obtener la información relevante (por ejemplo, la capacidad de producción, la asignación de inventario o la demanda del cliente) de una gran variedad de sistemas. Como resultado, sus actividades de planificación avanzarán a un ritmo más lento que el mercado, lo cual dificulta la tarea de centrarse en una planificación a largo plazo.

Cómo evitar este obstáculo

Usted puede promover la calidad de los datos ofreciendo una plataforma empresarial estandarizada que simplifique el ingreso de datos en toda la empresa y que garantice que todos los campos necesarios se encuentren disponibles y completados mediante una validación guiada desde el sistema.

Además, podrá configurar centralmente roles de usuario y accesos de seguridad de acuerdo con el control corporativo. Asimismo, se facilita en gran medida la capacidad de realizar el seguimiento de las inconsistencias gracias a una gama de funciones de trazabilidad, como registros de los sistemas y alertas automatizadas. Los datos de TEC muestran que el porcentaje de encuestados correspondientes a pequeñas empresas que requieren un acceso por el portal "basado en los roles y personalizable" al sistema se ve incrementado significativamente (del 34,8% al 46,8%) con el crecimiento del negocio.

Con datos centralizados y estandarizados, también puede lograr una planificación más rápida y efectiva: en lugar de propagar la información manualmente mediante hojas de cálculo, puede proceder directamente al análisis. Asimismo, puede transmitir la información con mucha más rapidez a sus unidades de negocio y reducir la comunicación redundante (por ejemplo, los tiempos de producción y el inventario) entre ubicaciones. Esto le permite tomar decisiones sabiendo que los datos son precisos.

En esta línea, el 24,5% de los encuestados correspondientes a pequeñas empresas manifestaron la necesidad de un "uso compartido colaborativo de los datos del sistema, procesos automáticos y flujo de trabajo" de sus sistemas ERP, según los datos de TEC. En lo que respecta a las medianas empresas, el porcentaje pasa a ser del 29,1% y llega al 30,5% en las grandes empresas.

Una última observación: La gestión de la transición

No hay duda de que un sistema ERP integrado ofrece a los negocios en expansión una plataforma muy eficiente para respaldar sus actividades y superar los obstáculos relacionados con la expansión. No obstante, debe tener en cuenta que incluso las implementaciones de software más meticulosas y mejor planeadas conllevan cierto grado de cambios inesperados.

El proceso de gestión del cambio comienza mucho antes que la implementación, ya que un componente clave de una gestión del cambio exitoso es la aprobación y la implicación de los usuarios. Una metodología de selección del software conforme a las mejores prácticas incluye la participación de los usuarios en el proceso, que, por tanto, debería facilitar la gestión del cambio. Deberá mostrar una actitud receptiva hacia las inquietudes de los usuarios, así como prestar gran atención y ser extremadamente riguroso en lo que respecta a la comunicación de los motivos de cualquier cambio inesperado (y sus consecuencias).

La gestión del cambio se reduce a la práctica de determinar y gestionar las expectativas de las partes interesadas: los usuarios del nuevo sistema empresarial. En última instancia, la gestión del cambio consiste en garantizar que los usuarios que comparten una visión de cómo les ayudará esta solución a lograr los objetivos organizacionales adopten dicho sistema empresarial.

Acerca de Technology Evaluation Centers

Technology Evaluation Centers (TEC) proporciona información y experiencia en lo que respecta a la oferta de servicios y recursos imparciales destinados a minimizar los costos, los riesgos y el tiempo asociado con la selección del software. Más de 3,5 millones de responsables de la toma de decisiones tecnológicas visitan el sitio Web de TEC mensualmente para obtener información sobre cientos de soluciones, así como para acceder a artículos, documentos informativos y podcasts.

El sistema de apoyo a la toma de decisiones (DSS) y los datos de los analistas de TEC proporcionan asistencia en la evaluación, comparación y selección de servicios y soluciones empresariales. Entre las ofertas de TEC se incluyen meticulosas investigaciones, información detallada de los productos y servicios de selección de software para empresas de cualquier tamaño y sector.

** Las estadísticas de TEC incluidas en este reporte se basan en datos generales recopilados de más de 80.400 comparaciones de software realizadas con la aplicación TEC Advisor de selección de software. TEC Advisor contiene información detallada sobre las funcionalidades de los productos para una gran variedad de soluciones de software empresarial, incluidas las soluciones ERP. Mediante TEC Advisor, los responsables de tomar las decisiones de negocio definen los requisitos de alto nivel de sus empresas con respecto al software ERP, con el fin de comparar cómo, y en qué grado, se ajustan las diferentes soluciones a sus necesidades.*

Traducido por SAP

Technology Evaluation Centers Inc.
740 St. Maurice, 4º
Montreal, Quebec
Canadá, H3C 1L5

Teléfono: +1 514-954-3665, ext. 404
Llamada gratuita: 1-800-496-1303
Fax: +1 514-954-9739
Correo electrónico: analyst_services@technologyevaluation.com
Sitio Web: www.technologyevaluation.com

TEC, TEC Advisor, y ERGO son marcas registradas de Technology Evaluation Centers Inc.
Todos los nombres de productos y empresas pueden ser marcas registradas de sus respectivos dueños.
© Technology Evaluation Centers Inc. Todos los derechos reservados.

SAP230611