



## ¿Qué está primero: implantar el ERP ó certificarse ISO-9000?

A través de los años, innumerables empresarios se han debatido entre implantar un ERP (*Enterprise Resource Planning*) y certificarse en ISO-9000. En muchos casos es un problema de presupuesto, particularmente en las empresas más pequeñas. En las medianas la preocupación se enfoca más bien hacia la disponibilidad de la gente por el tiempo que es necesario invertir en una u otra iniciativa.

De cualquier forma, la discusión debería orientarse hacia la complementariedad de ambos proyectos y no a la elección de uno u otro, como si fueran mutuamente excluyentes.

El punto medular de estas dos iniciativas debe ser mejorar la rentabilidad de la organización, aunque las razones y medios difieran. Al final deben hacerse ambos, pero el orden de ejecución puede potenciar o neutralizar sus beneficios. Veamos porqué.

### Calidad de la ejecución

La norma ISO-9000 persigue como su principal objetivo la calidad de la ejecución, mediante la estandarización y mejora continua de las operaciones. Esto parte de un principio muy simple, que se resume diciendo "hay que ser consistentes, en el acierto o en el error, pero consistentes".

Hay muchas formas de llevar a cabo una tarea; unas mejores que otras. Si cada vez que ejecuto, elijo una forma distinta y obtengo resultados diversos, ¿cómo puedo saber a ciencia cierta cuál es mejor o peor y bajo qué circunstancias?

En cambio, si elijo una sola de las opciones disponibles, aunque sea la menos buena, los resultados que obtendré serán mucho más fáciles de analizar y podré identificar más rápido las fortalezas y debilidades del método elegido, con la consecuente oportunidad de mejorarlo.

Una vez diseñado el método versión 2.0, debo utilizarlo consistentemente para, de nuevo, identificar sus oportunidades y mejorarlo con la liberación de la versión 3.0. Si aplico este principio a todo lo que hago, eventualmente la calidad de mis productos y servicios llegará a niveles insospechados.

El problema es empezar. Ahí es donde la norma nos ayuda al obligarnos a pensar, escribir y usar una sola forma de hacer cada cosa. Claro que toda empresa en su sano juicio va a establecer como su forma de hacer las cosas la que considera mejor en ese momento, lo que ya de suyo es magnífico. Luego vendrá el proceso de mejora.

### Depende del tipo de ERP elegido

Por otra parte, y dependiendo del ERP elegido, la función del sistema de información empresarial puede ir desde el sólo registro de información, hasta el soporte total de las operaciones de la organización.

Si se trata de una típica herramienta de registro de información, como es el caso de la mayoría de los proveedores disponibles en el mercado, lo más conveniente para el cliente es llevar a cabo el proceso de certificación ISO-9000 antes de implantar la solución, ya que en gran medida el sistema va a imitar los procesos manuales diseñados por la organización y para esto es necesario que estén definidos previamente.

Si se trata de un ERP diseñado para soportar la operación, entonces la historia es otra. La diferencia empieza desde la concepción misma del producto, los ERP orientados a la operación se adaptan a las necesidades del cliente a través de la parametrización de funciones muy poderosas que consideran diferentes escenarios y alternativas.



## Tres fases

Los proyectos de este tipo de ERP inician con **una fase de diseño**, a diferencia de la típica fase de desarrollo de los otros, en la que los consultores documentan los procesos del cliente, los mapean a los diferentes escenarios y definen por escrito los procedimientos óptimos, de acuerdo con las necesidades de la empresa y el mejor uso de la herramienta informática.

Estos procesos y sus procedimientos son la versión 1.0 del método de operación que será sometido posteriormente a certificación. La **segunda fase capacita** en este método a la organización y lo pone en marcha, soportando la integridad y confiabilidad de la información, la fluidez de la operación y el control en el ERP.

La **tercera fase se asegura del uso** y aprovechamiento de la solución de manera integral y vigila la estabilidad de la operación. Entonces, la organización está lista para, después de un pequeño esfuerzo adicional, obtener la tan deseada certificación ISO-9000.

## Diferencias en dinero y resultados

¿Cuál es la diferencia entre uno y otro escenario? Dos o más años en el caso típico y entre 6 y 10 meses en aquel orientado a la operación. ¿En dinero? Mucho. ¿En resultados? Del cielo a la tierra.

¿Y qué pasa en el largo plazo? Bueno, que en el escenario uno la empresa se queda con un ERP que hace lo que la empresa necesitaba hace uno o dos años, cuando se definió la forma de operar.

Por supuesto, siempre que todas las definiciones hechas al inicio del proyecto se hayan incorporado satisfactoriamente a través de las adecuaciones a la solución.

Si algún tiempo después la empresa decide mejorar su forma de trabajar va a necesitar modificar su sistema de información y adecuarlo cada vez que esto suceda, y a qué costo.

En el escenario dos, el cliente tiene una herramienta flexible que evoluciona y se adapta a los cambios y mejoras en la operación hacia el futuro, con poco o ningún costo adicional y, sobre todo, sin esperar a que se hagan adaptaciones al sistema y sin desestabilizar la operación.

Por supuesto que hay un tercer escenario, la empresa que estando certificada elige un ERP orientado a la operación. Este no es el escenario ideal, pero no por eso es malo. De hecho es un escenario común en nuestros días. La instrumentación del ERP orientado a la operación servirá como proceso de mejora de sus métodos de operación a la versión 2.0, así que al terminar ésta, será oportuno actualizar la certificación ISO-9000.

## Apegarnos a la norma o implantar un ERP...

De cualquier manera no debemos olvidar el porqué de apegarnos a la norma o implantar un ERP. La primera para hacer mejor las cosas partiendo de un principio de consistencia, el segundo para mejorar la fluidez de la operación y mejorar el control, generando información confiable y oportuna para tomar decisiones acertadas.

Al final, ambas iniciativas nos deben ayudar a darles mejores productos y servicios a nuestros clientes y convertirnos en una organización más rentable.