

EPM: UN NUEVO PARADIGMA DE LA ADMINISTRACION MODERNA

Por Luis Núñez A.

Nada es más permanente en la organización moderna que el cambio impulsado por varios factores pero primordialmente por dos que nos interesa destacar aquí:

1. la globalización, y
2. la tecnología

La primera trae consigo una mayor competitividad entre las empresas, mayor penetración de mercados por empresas con alcance mundial, que ponen sus productos y servicios con gran facilidad en todos los mercados del mundo y con ello generan presión a las empresas locales para producir cambios en el nivel de eficiencia de producción y mercadeo. Produce fusiones y adquisiciones de empresas. Las más fuertes sobreviven.

La tecnología ni que se diga.

Toda empresa moderna desde aquella que vende tortillas hasta la corporación más grande, usan computadores en alguna forma para ayudarse en la administración de sus empresas, con objetivos claros, en la mayoría de los casos, de reducción de costos, agilización de procesos, aumento del alcance geográfico, etc.

El EPM es un nuevo concepto que estamos acuñando aquí para denotar la inclusión en la administración tradicional, de un elemento que estaba formalmente fuera pero que cada día va

creciendo en importancia y que toca ya las entrañas de las organizaciones modernas. Por su importancia estratégica para las organizaciones es necesario estudiarlo y dimensionar su impacto en ellas.

DEL MRP AL ERP Y AL SChM

Un MRP (*Material Requirement Planning*) es definido como un software para la planeación de la materia y materiales necesarios para la producción. Un ERP (*Enterprise Resource Planning*) es un software cuyo propósito es integrar los procesos de manufactura y administración financiera y de recursos humanos.

Los MRP aparecen a inicios de los años 70 como una solución al problema de gestión de materiales en producción. Rápidamente con la incorporación de técnicas de investigación de operaciones evolucionan para ser más que planificador de materiales y convertirse en planificadores de recursos de producción (MRP II), incorporando planeación de capacidad y distribución de productos.

Los ERP aparecen en los años 80 pero mucho antes ya venían operando y madurando para convertirse en lo que conocemos hoy en día. En los años 70 estos sistemas eran conocidos como sistemas administrativos, más bien orientados a procesos contables. Con el tiempo se incorporaron otras áreas como

recursos humanos y poco a poco se integraron necesariamente con manufactura.

Ambos sistemas evolucionaron en forma independiente pero se encontraron en un punto del tiempo y se integraron en uno solo, el ERP.

Es en la última década que se habla de los SChM, o SCM (*Supply Chain Management*). Son sistemas orientados a facilitar el control de la distribución de productos entre el productor y los distribuidores y los suplidores.

Un SCM no puede sobrevivir mucho tiempo aislado, al igual que el MRP y los sistemas administrativos, están destinados a integrarse en un solo sistema. El que sobrevivan con un solo nombre y que siga siendo ERP u otro será el tiempo el que lo diga.

LOS PROYECTOS

A la par del tema de producción de bienes y la administración contable y administrativa están otros trabajos que son parte de la vida de toda organización y que habitualmente son vistos como “proyectos” o tareas.

Estos proyectos tienen modalidades diversas. No necesariamente son parte de los procesos directos de producción pero tienen que ver con ellos, no son parte de los procesos administrativos contable-financiero, pero tienen que ver con ellos.

Los proyectos nacen en cualquier unidad funcional de la organización. Se crea un proyecto para construir una nueva oficina, para construir un aula, para lanzar un nuevo producto al mercado,

para hacer un plan piloto de un producto nuevo. Toman recursos y producen “productos”, comúnmente llamados resultados. En fin, se crean proyectos para diversas actividades de la vida en organización.

Hay proyectos simples como la adquisición de una nueva fotocopiadora, que durará tres semanas en realizarse, hasta los muy complejos como la construcción de un nuevo edificio que tardará tres años. El primero seguramente utilizará un solo recurso humano, mientras que el segundo utilizará cientos y quizá miles de personas y mucho dinero.

No obstante, cualquiera que sea su dimensión un proyecto se busca que sea exitoso.

Aunque los proyectos viven y mueren constantemente en toda organización, lo cierto es que no siempre se les ve como tales y mucho menos se les administra así, tan formalmente como otros procesos. Lo común es ver proyectos en términos de tareas o trabajos por hacer, lo cual es negativo en el sentido que se les sub-dimensiona y con ello, se les resta la capacidad administrativa que requieren para que sean exitosos.

EPM

Entendemos por EPM a un concepto que inserta los proyectos en la administración normal de la organización, igual que la contabilidad y la producción.

EPM significa *Enterprise Projects Management* (Administración

Empresarial de Proyectos). Es la administración de proyectos vista desde la perspectiva integral de la empresa.

Actualmente existen organizaciones que se han abocado a tratar el tema de administración de proyectos en forma especializada, de ellos los más reconocidos son hoy día el PMI (*Project Management Institute*) y la IEEE (*Institute for Electrical and Electronics Engineering*) ambas en el ámbito de Estados Unidos de Norteamérica. Estas organizaciones conciben la administración de proyectos con los elementos básicos de la administración: control, recursos, presupuestación, organización, informes, etc.

Hablar de proyectos no solo es hablar de actividades, que es el enfoque simplificado tradicional. En realidad las actividades son solo un elemento del proyecto. Girar la administración de proyectos alrededor de las actividades es un error similar al que se comete al girar la administración de producción alrededor de la contabilidad. Lo que se necesita es ver la gestión de manera diferente, en su dimensión real.

En un proyecto se registran gastos e ingresos, se adquieren bienes y se contrata personal, se realizan contratos y se producen informes de diversa índole. Se tiene contacto con proveedores y con contratistas, igual con los bancos y todo en una dimensión de tiempo temporal.

Por lo tanto, visualizando lo anterior podemos adelantarnos a lo que debiera suceder en varios años más y prever que la administración de proyectos deberá sin lugar a dudas, estar integrada a otros sistemas de la organización como son:

1. Contabilidad
2. Adquisiciones
3. Finanzas
4. Recursos humano
5. Contrataciones
6. Producción

En una visión integral como la propuesta en este momento, las organizaciones se ahorrarán tiempo y oportunidad al contar con una solución avanzada que de todas formas tendrán que adoptar en algún momento, al igual que aquellas organizaciones que adquirieron el MRP y luego el MRP II y luego los ERP, y que están pensando ahora en adquirir el SChM.

¿No sería mejor adquirir una solución ya completa en sí misma?

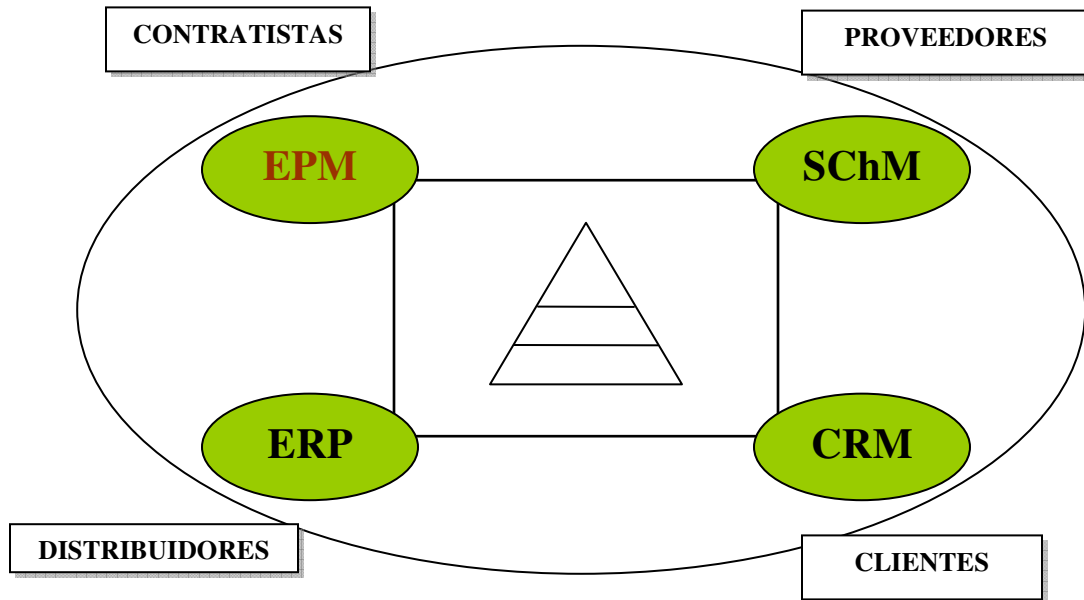
Sí. Pero no todas las organizaciones están preparadas para el concepto integrado.

Conforme pase el tiempo las organizaciones que hoy tienen un ERP se moverán a un SChM. Y aquellas que tienen un ERP y hacen ya administración de proyectos en alguna forma deberían moverse de inmediato a EPM para obtener los beneficios de la integración.

Aquellas organizaciones que poseen un ERP y hacen de manera informal trabajos en la modalidad de proyectos, deberían pensar seriamente en incorporar la cultura de proyectos y moverse luego rápidamente al mundo de administración por proyectos.

Un EPM es el complemento que le falta a la organización para administrar apropiadamente las inversiones en tareas comunes que no necesariamente son parte de los sistemas productivos de la

organización. Al final EPM estará íntimamente integrado a los otros sistemas de la organización facilitando así el objetivo de “una organización digital”, como se muestra en la gráfica siguiente.



En una organización integrada digitalmente se tendrá completa gestión de las necesidades: administrativas-financieras, de producción, de recursos humanos, de mercadeo, de distribución, de gestión de proyectos.