

Implementaciones de Sistemas ERP: la tríada del éxito



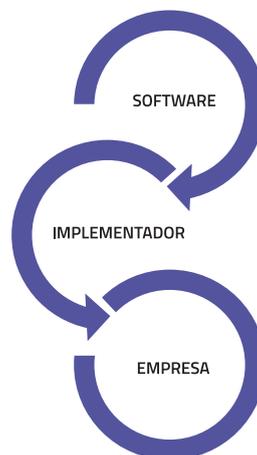
La definición de tríada es la siguiente: “Grupo de tres elementos que tienen un vínculo particular”. En un proyecto de implementación de un software ERP, caracterizado por riesgos y por complejidades ya bien conocidos por todos, es importante tener presente quiénes componen esta tríada que tiene la siguiente particularidad: “La falla de cualquiera de los tres elementos hará caer el sistema completo”. Es decir, se trata de elementos fuertemente interdependientes. Las fallas en cualquiera de los tres impactan negativamente en el resultado, a tal punto que puede hacer fracasar el proceso completamente.

COMPONENTES DE LA TRÍADA DE LOS PROYECTOS ERP

A partir de nuestra experiencia de más de quince años desarrollando proyectos de sistemas ERP en distintas industrias, identificamos los siguientes tres elementos que integran este sistema:

- El software ERP
- El equipo implementador
- El equipo de la empresa

ATRIBUTOS CLAVE DE CADA



INTEGRANTE DE LA TRÍADA

Elemento A: SOFTWARE ERP

Al momento de evaluar un software ERP, identificamos los siguientes atributos clave que deberían ser evaluados por quien está considerando el cambio de su ERP actual:

- Respaldo de la empresa que fabrica el software: ¿Cuántos años lleva en el mercado? ¿Ocupa un lugar de liderazgo? Es muy importante la solidez de la empresa que provee el software, su proyección futura y su capacidad de generar actualizaciones del sistema.

- Tecnología y capacidad de innovación: ¿El software utiliza las últimas tecnologías disponibles (base de datos, dispositivos móviles, posibilidad de utilizar el software en la nube, entre otros)?

- Alcance Funcional: Alcance provisto de fábrica (módulos propios) y capacidad de ampliar este alcance básico. Capacidad de integrarse con sistemas propios preexistentes o de terceros.

Elemento B: EQUIPO IMPLEMENTADOR

Un equipo implementador competente podrá garantizar que la empresa saque el máximo provecho del software ERP que implementará.

Aspectos clave:

- Formación profesional y experiencia de los integrantes del equipo (consultores funcionales, consultores técnicos, Project Manager).
- Certificaciones formales del software que van a implementar.



- Conocimiento de procesos organizacionales.
- Habilidades de gestión del cambio (change management).
- Consultores con criterios de calidad, consistencia e integridad de la información.
- Capacidad de brindar soporte luego de la puesta en marcha y de estar disponible en el futuro para nuevos proyectos (utilización de nuevos módulos, interfaces, etcétera).
- Antecedentes de la empresa y de sus titulares (socios), trayectoria en el mercado.

Elemento C: EQUIPO DE LA EMPRESA

Un actor fundamental de la tríada, que normalmente se subestima, es la misma empresa que decide efectuar el cambio de sistema. El impacto que tiene la empresa en

esta tríada es similar al que tienen los otros dos elementos antes mencionados.

La empresa debe aportar al proyecto:

- Compromiso de la alta dirección.
- Canales de comunicación internos eficaces.
- Personal calificado y comprometido con el proyecto.
- Key users con conocimiento y capacidad de tomar decisiones sobre los procesos que tienen bajo su dominio.
- Desarrollo responsable de las tareas asignadas a su cargo (pruebas de usuario, entrevistas de relevamiento, entre otros).

Un error conceptual grave es considerar que el hecho de contratar un software de renombre mundial y un

equipo altamente calificado que lo implemente garantiza el éxito del proyecto.

La experiencia demuestra que debe prestarse especial atención al “frente interno”, a lograr la real adherencia del personal al cambio cultural y a procesos que normalmente implican el cambio de sistema ERP.

Conclusiones

Un proyecto de implementación de software ERP exitoso puede dotar a las empresas de herramientas de gestión de sus recursos e información que constituyan una ventaja competitiva. Es clave tener presente que los tres elementos tienen el mismo peso para lograr este objetivo y cumplir las expectativas planteadas: el software, el implementador y la empresa.

