

Artículo

12 recomendaciones prácticas para la implementación exitosa de ERPs

Al igual que en todo proyecto importante, elegir la estrategia de ejecución correcta incrementará las posibilidades de éxito. He aquí algunos consejos de Deloitte para guiarle en este camino.

Elaborado por Gabriel Uribe, socio de Consultoría en Deloitte Spanish Latin America, Marketplace Región Andina

La transformación digital es un elemento vital de las organizaciones para enfrentar nuevos retos y aprovechar oportunidades de negocio. Sin embargo, frecuentemente, las empresas pasan por alto que la transformación debe ser integral y que deben contar con procesos ágiles y confiables que aseguren la ejecución en el tiempo requerido para triunfar en el mercado.

En este sentido, la planificación de recursos empresariales o *Enterprise Resource Planning* (ERP, por sus siglas en inglés) constituye la columna vertebral de las organizaciones modernas. Este sistema acelera y automatiza los procesos, creando una operación más ágil y precisa. Además, al sincronizar todas las áreas, las empresas pueden ganar visibilidad, aumentar la productividad y la eficiencia operativa, reducir costos y mejorar la competitividad.

Indiscutiblemente son muchos los beneficios, pero implementar o migrar a este tipo de sistemas es una de las tareas más grandes y desafiantes que suelen emprender las compañías. Por esta razón, gerentes y líderes de proyectos de ERP a menudo solicitan recomendaciones sobre cómo manejar estos programas informáticos de gestión para obtener resultados favorables.

Para responder a esta inquietud se pueden mencionar múltiples estrategias que ofrecen ventajas, muchas de ellas ampliamente abordadas en numerosas publicaciones. Sin embargo, la lista de recomendaciones que a continuación se despliega tiene un valor agregado, pues surge de la suma de experiencias adquiridas, tanto en mi caso como en el de otros colegas, a la hora de implementar sistemas ERP en innumerables compañías.

1. La empresa debe dar prioridad al proyecto y es clave tener el soporte de la alta gerencia. Por esta razón, la implementación de ERP debe desarrollarse como un proyecto de negocio y no de TI. A su vez, debe contar con la oportuna y conveniente asignación de los recursos para su ejecución.
2. El talento humano asignado al proyecto debe conocer de procesos y tener habilidades en la administración de infraestructura tecnológica e informática.

3. Es clave que el personal que trabaja en la iniciativa esté ubicado en un espacio físico común o, en su defecto, disponer de herramientas de colaboración y video de alta calidad, así como un modelo operativo híbrido que asegure la agilidad y la disponibilidad permanente para los equipos dispersos geográficamente.
4. Es importante procurar que las modificaciones sean las menores posibles. Esto es un factor fundamental, junto con el cumplimiento de los requisitos legales y de experiencia del cliente.
5. Si hay un sistema heredado (*legacy*) que se desee reemplazar, la recomendación es migrar hacia SAP o alguna otra plataforma y, durante esta fase, contratar un soporte externo temporal para su mantenimiento.
6. Los Datos Maestros son de vital importancia, por eso no se debe prescindir de la preparación y la revisión de la calidad de los datos. También es primordial el establecimiento de un esquema de gobierno para asegurar la integridad y la confiabilidad de la información.
7. Otro tema crítico es la gestión del cambio, el cual se refiere a todo el proceso de soporte de migración del sistema. Es importante cimentar el entrenamiento con la nueva plataforma para que los usuarios tengan confianza en cada una de las tareas bajo su responsabilidad durante el proceso. Los manuales y el material de soporte servirán de poco si no se logra esa credibilidad en los usuarios.
8. En el marco de las actividades de gestión del cambio es primordial la comunicación con los clientes y proveedores dado que en este proceso de transformación el acompañamiento es imprescindible.
9. No se debe escatimar tiempo ni esfuerzos en cada fase de prueba y es necesario establecer estándares adecuados de manejo de errores y sus respectivas correcciones.
10. La transición al sistema en vivo debe ser muy bien planificada. En este sentido, se requiere contar con los equipos necesarios, un cronograma de actividades y suficiente tiempo para ejecutarlo. También es esencial implementar puntos de chequeo y rutas de salida en caso de que haya algún problema.
11. La fase de cambio necesita contar con el aval del ejecutivo de más alto rango financiero de cada unidad de negocio, el cual validará que la información de saldos sea correcta.
12. El seguimiento al proyecto debe ser continuo y, ante cualquier retraso, alertar siempre los riesgos e incidencias que no se resuelvan a tiempo.

Estas sugerencias aplican también para proyectos tipo ágil. Aunque las dinámicas son muy diferentes, los principios básicos se mantienen para todos los procesos que impliquen transformación de operaciones en cualquier escala.