

# NEXT

## Errores más comunes al adquirir ERP

LA PLANEACIÓN DE RECURSOS EMPRESARIALES REQUIERE UNA EXHAUSTIVA PLANIFICACIÓN

Rosemarié Mixco

Estamos en la era del ERP (Enterprise Resource Planning). Es decir, de la Planeación de Recursos Empresariales. En palabras de Wikipedia, los ERP "son sistemas de información gerenciales que integran y manejan muchos de los negocios asociados con las operaciones de producción y de los aspectos de distribución de una compañía..."

Sin embargo, a la hora de decidirse por un software de este tipo, los ejecutivos o empresarios suelen caer en algunos errores que redundan en una mala inversión.

Para el especialista en SAP y gerente de tecnología de PWC de El Salvador, Manuel Hurtado, es importante saber dónde buscar la información, cuál es el ERP idóneo para la empresa y si la asesoría profesional es la adecuada. "La empresa intermedia atraviesa serios problemas al momento de implantar un ERP. Hacerlo es cuestión de orden, visión, metodología, entrega al proyecto, calidad de ERP, calidad de consultores, valor agregado, confianza en la empresa y sus usuarios, y la necesidad de un cambio cultural en la empresa", detalla.

Luego, enlista diez de los errores que no se deben cometer a la hora de elegir un ERP.

### 1 NO INVOLUCRAR A LA ALTA GERENCIA

Desde el origen de la necesidad del ERP, se vuelve estratégico involucrar a la alta gerencia, ya que es un proyecto del negocio, que reforzará la estrategia de la empresa y dará robustez al proceso de adquisición. Además, de esta forma se comunica a toda la empresa la importancia del proceso.

En muchas ocasiones, la alta gerencia no se involucra y esto genera una mala comunicación hacia los proveedores del alcance, e internamente se suele manejar como un proyecto exclusivo para el área tecnológica.

### 2 EL TAMAÑO SÍ IMPORTA

No considerar el tamaño real de la empresa y las proyecciones de crecimiento de acuerdo a la estrategia se convierte en uno de los factores de fracaso para la adquisición e implementación de un ERP, ya que podría seleccionarse un software inadecuado.

A veces se comete el error de considerar solamente las aéreas logísticas y financieras, dejando fuera la potencialización de aquellas áreas del negocio que sí generan ingresos. En otros casos, se adquiere un ERP para manejar solo el sistema contable, convirtiéndose así en el sistema contable más caro.

Esta debería ser una primera decisión: la empresa va a instalar un ERP de tipo "World Class", uno de rango "medio" o un sistema enlatado.

### 3 FALTA DE ALINEACIÓN ENTRE NECESIDADES DEL NEGOCIO Y ALCANCE DEL PROYECTO

El divorcio entre las estrategias de la empresa, no apoya el proceso de adquisición del ERP, ya que no se trata de un proyecto de TI, sino de un proyecto de negocio, que potenciará los procesos del mismo. Por lo tanto, es importantísima la comunicación entre la estrategia de TI con la estrategia del negocio.

### 4 INADECUADA DEFINICIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO

La falta de una definición correcta del alcance de procesos, alcance tecnológico y alcance geográfico, puede provocar no sólo el incremento de los costes, sino el riesgo de pérdida de datos. Es importante establecer el alcance del proyecto para co-

nocer hasta dónde este proceso de transformación afectará a la empresa.

### 5 NO AFINAR LA PUNTERÍA

Si bien definir los ERPs a los que se apunta suele ser una tarea sencilla, el siguiente paso no lo es: identificar potenciales candidatos y elegir una "short list". Esta lista corta, incluye no más de 7 y no menos de 5 candidatos. Si no





**MANUEL** Hurtado es  
Advisory - TI manager - SAP  
solutionsPricewaterhouse  
Coopers El Salvador.  
(m.hurtado@sv.pwc.com)

se cuenta con apoyo externo especializado o con experiencia en el tema, lo más conveniente es redactar un RFI (Request for Information) y enviarlo a proveedores de software candidatos a integrar el short list. En este RFI, se debe solicitar información de la solución que cada una ofrece, sus fortalezas principales y referencias de procesos exitosos.

## 6 NO TENER CLARO LO QUE SE NECESITA Y LO QUE SE DESEA: EL RFP

Obviar este paso genera un corto alcance por parte del proveedor y por consiguiente, un documento de propuesta que no se apega a la realidad del negocio. Este consiste en documentar las necesidades de los procesos de negocio que entran en el alcance y que la organización espera satisfacer, utilizando como medio el RFP (Request for Proposal). El documento es clave, ya que debe transmitirse a los potenciales proveedores qué expectativas y requisitos la organización tiene respecto del ERP a implementar. Obviar este paso, genera un corto alcance por parte del proveedor y por consiguiente, un documento de propuesta que no se apega a la realidad del negocio del cliente.

## 7 NO TENER UN MODELO DE DECISIÓN Y SELECCIÓN FINAL

El modelo de decisión es otro elemento al que debe dedicarse atención y ser definido acertadamente. No puede aplicarse el mismo modelo en todas las empresas, ya que cada una ponderará de diversas

maneras los aspectos evaluados. Por ejemplo, en una empresa chica-mediana será de mayor peso el aspecto económico, mientras que una empresa grande probablemente adjudique mayor peso a lograr una cobertura funcional adecuada y una implementación más corta que al costo total de la solución. En adición a este proceso, se hace necesario un acercamiento con el proveedor, de manera que este demuestre las habilidades y experiencia que tienen en la implementación de esta herramienta. Siempre hay que pedir referencias

## 8 ¿EXISTE EL ERP PERFECTO?

La experiencia demuestra que un ERP puede ser un software con excelentes resultados para una organización y absolutamente inadecuado para otra; y que su alcance funcional, tecnológico y demás características “evaluables” del software en forma objetiva, constituyen un 50% de la probabilidad del éxito de su implementación efectiva en una organización. El resto dependerá de la pericia del equipo implementador, los recursos asignados por la empresa y la gestión del proyecto de implementación. No considerar si la arquitectura de hardware soportará el nuevo ERP.

## 9 CONSIDERAR SI LA ARQUITECTURA DE HARDWARE SOPORTARÁ EL ERP

Compruebe que el software del ERP que debe comprar es compatible con el hardware que tiene o sí es

compatible con el hardware que tiene presupuestado comprar. También tenga en cuenta que las “versiones” del software sean las apropiadas y compatibles. Un software de tamaño “Enterprise” no rendirá lo deseado en una plataforma de hardware y sistema operativo para pequeña empresa y viceversa.

## 10 NO CONTAR CON UNA MATRIZ DE REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

Al final del proceso de selección, se trabaja en base a una lista de fortalezas y debilidades de cada candidato “finalista”. La empresa deberá realizar una valoración de las mismas a la luz de su propia realidad y definir qué impacto tendrían en su proyecto cada una de estas fortalezas y qué riesgos implicaría asumir la aceptación de las debilidades. En este sentido es importante considerar el valor agregado que el proveedor puede dar, ya que no solamente se trata del precio, sino también de las fortalezas que el proveedor como socio del negocio puede ofrecer para disminuir los riesgos en el proceso de implementación.

**ELLOS  
ACEPTARON**



**YENI**  
comedor YENI



**OLGA**  
comedor la cebolla



**CLAUDIA**  
comedor  
EL económico



**CAROLINA**  
cafetería  
AROMA y Sabor



**WILL**  
dennis lunches



**YANI**  
cafetería Flamenco



**Pacífico Azul.**  
y tú, ¡la receta perfecta!

ELLOS SON LOS 6 COCINEROS QUE ACEPTARON EL RETO PACÍFICO AZUL, PARA CREAR EL MEJOR PLATO TÍPICO CON ATÚN DE EL SALVADOR. PRONTO CONOCERÁS SUS RECETAS PARA QUE VOTES POR TU FAVORITA, Y AL HACERLO PODRÁS GANAR MUCHOS PREMIOS.

AL COCINERO GANADOR, SE LE REMODELARÁ SU COMEDOR!

Síguenos en

