

UNA PUBLICACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SOFTWARE INTEGRADO DE GESTIÓN

2021

BDO

En esta edición

SOFTWARE INTEGRADO DE GESTIÓN: MEJORES PRÁCTICAS DE GESTIÓN	3
FACTORES CLAVE PARA LA IMPLEMENTACIÓN	4
PRINCIPALES RIESGOS EN LA IMPLEMENTACIÓN	5
GO/NO GO: HITO CLAVE EN LA IMPLEMENTACIÓN	6
LA NECESARIA GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN	8

El proceso de transformación digital que las empresas están llevando a cabo requiere integrar y alinear los procesos de negocio a las necesidades de la organización. Para ello, las empresas buscan generar iniciativas que permitan realizar proyectos de implementación de un Software Integrado de Gestión (ERP o solución "core" del negocio), los cuales representan retos en términos de gestión del proyecto y complejidad, debido a la cantidad de frentes que acompañan al ciclo de vida de un proyecto.

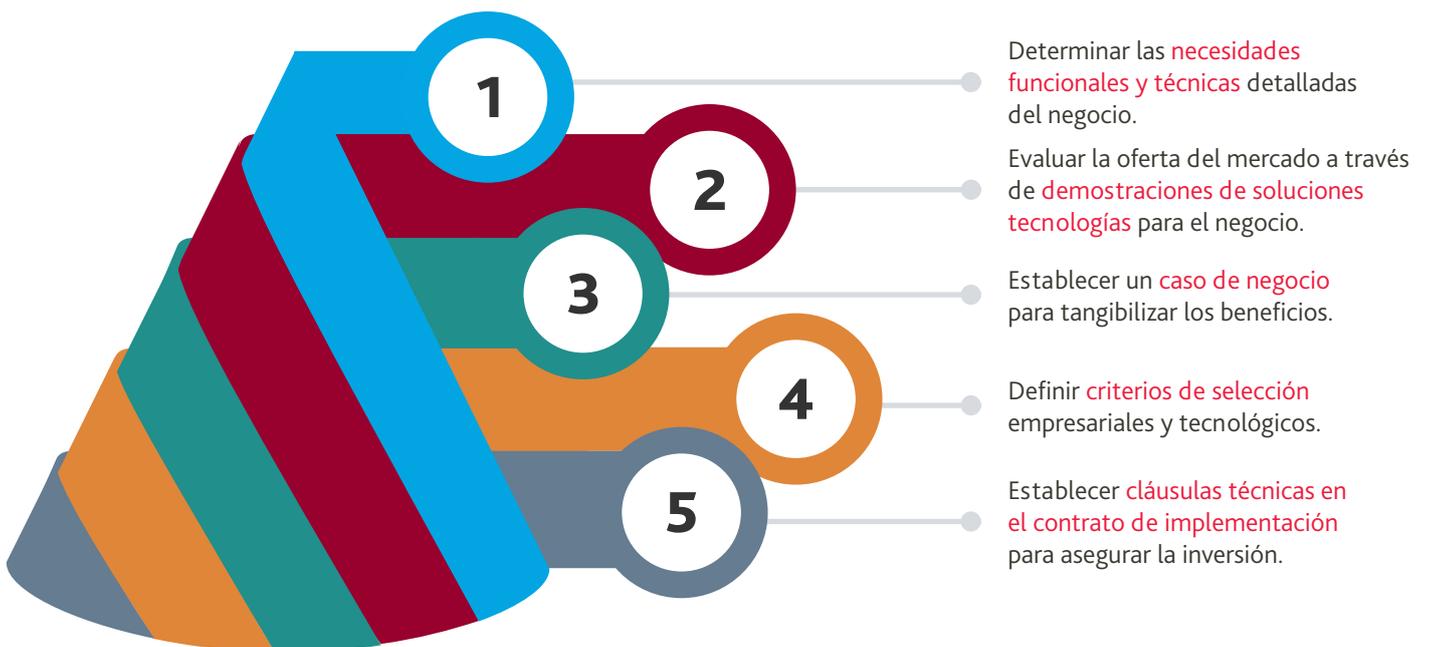
En tal sentido, establecer los hitos clave antes, durante y después del proyecto de implementación es fundamental para garantizar una adecuada gestión del proyecto e identificar de manera oportuna los posibles riesgos en cada arista del proyecto de implementación de un Software Integrado de Gestión.

Software Integrado de Gestión: Mejores prácticas de gestión

Hoy en día las organizaciones buscan transformar e integrar los procesos de negocio alineados con sus necesidades y maximizando su automatización. Por ello, seleccionar un Software Integrado de Gestión (ERP o solución “Core” del negocio) es una decisión clave para establecer las bases del proceso de transformación digital y que estas soluciones brinden los beneficios esperados, entre los cuales se encuentran:



Elegir el mejor Software Integrado de Gestión para tu organización puede resultar una tarea difícil, por eso muchas empresas consideran que se trata de una solución compleja y difícil de implementar. Para ello, es necesario contar con un proceso de búsqueda y selección de Software Integrado de Gestión que considere una serie de aspectos clave en la toma de decisiones.



Factores clave para la implementación

Un proyecto de implementación de un Software Integrado de Gestión (ERP o software "core" del negocio) es complejo de administrar por la cantidad de frentes a gestionar: datos, procesos, gestión del cambio, seguridad, entre otros. La integración de estos frentes en el proceso de implementación es de vital importancia para el cumplimiento de los objetivos del proyecto en términos de alcance, tiempo, calidad y costo.

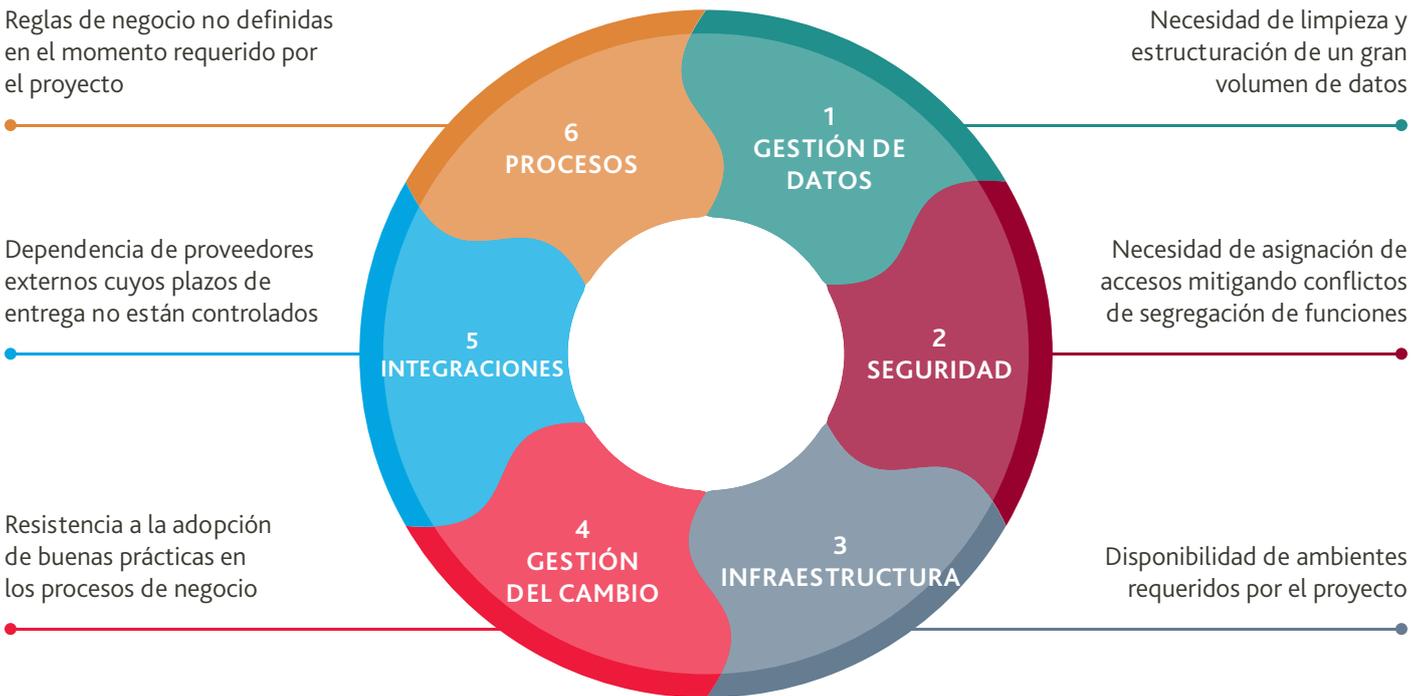


Considerando la necesidad de abordar los frentes en mención, es clave que previo al inicio de un proyecto de implementación de un Software Integrado de Gestión se realicen acciones orientadas a preparar a la organización para atender lo requerido de manera oportuna siendo estas acciones factores clave de éxito en este proyecto empresarial.



Principales riesgos en la implementación

La inversión en un Software Integrado de Gestión (ERP o software "core" del negocio) suele ser muy significativa en términos de presupuesto. Para proteger esta inversión y alcanzar los beneficios empresariales esperados, es clave realizar acciones que permitan a las compañías abordar oportunamente potenciales desviaciones sobre los objetivos del proyecto de implementación de este tipo de soluciones tecnológicas. Los principales riesgos que se deben gestionar por cada frente del proyecto se indican a continuación:



BENEFICIOS DE CONTAR CON UNA SUPERVISIÓN INDEPENDIENTE

La gran cantidad de frentes a gestionar y la habilidad técnica y de gestión deseada, requiere en este tipo de iniciativas una supervisión independiente que se anticipe a los potenciales retrasos o ampliaciones de costos, por una respuesta no oportuna del implementador o del cliente. Los principales beneficios al contar con esta supervisión independiente son:



Visión integral del proyecto y de todos los frentes involucrados



Anticipación de posibles desviaciones debido al amplio conocimiento y experiencia



Visibilidad del proyecto ante la Alta Dirección

BDO RECOMIENDA

Se sugiere que la supervisión independiente inicie su servicio previo a la firma del contrato, con la finalidad de incorporar cláusulas técnicas que protejan la inversión y soporten la gestión del proyecto.

Go/No Go: Hito clave en la implementación

En un proyecto de implementación de un Software Integrado de Gestión (ERP o software "core" del negocio) es fundamental realizar un análisis de la situación en la etapa final del proyecto, el cual permita medir el avance de ciertos aspectos críticos de cada frente y tomar la decisión más importante en este tipo de proyectos para responder a la pregunta "¿estamos preparados para la salida en vivo, salida en operación del nuevo Software Integrado de Gestión?".

ASPECTOS CRÍTICOS EN LA ETAPA FINAL DEL PROYECTO

Asegurar un plan de contingencia de la salida en vivo

Asegurar el correcto funcionamiento de los escenarios críticos del negocio

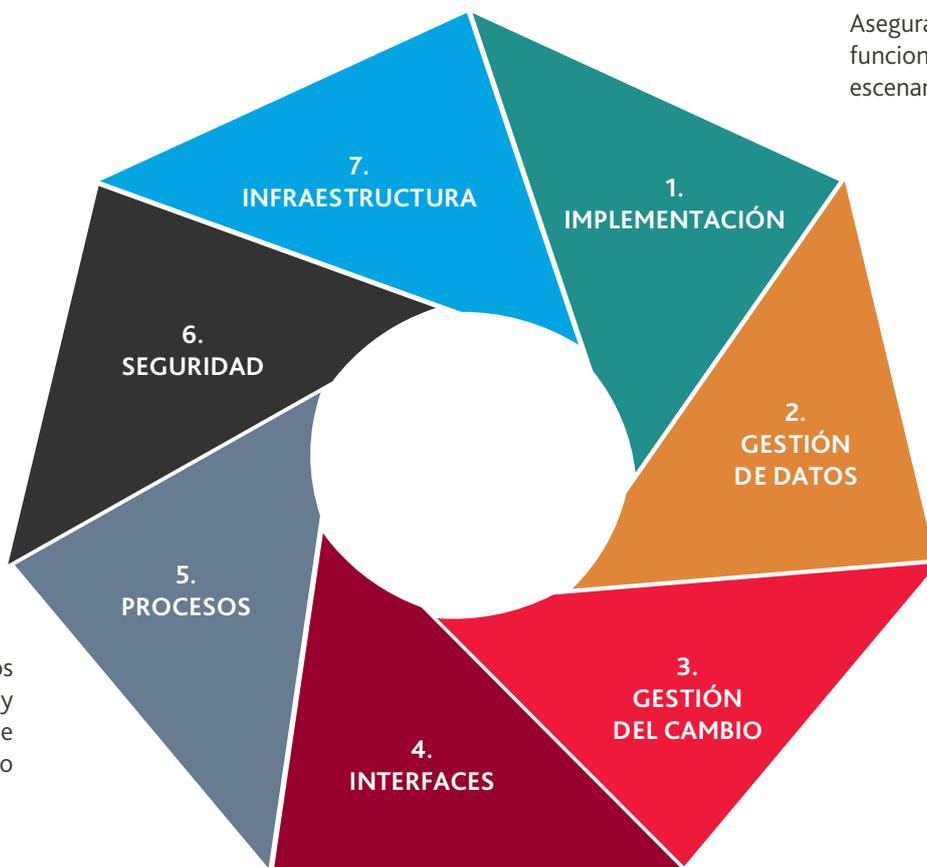
Asegurar la correcta asignación de roles y permisos

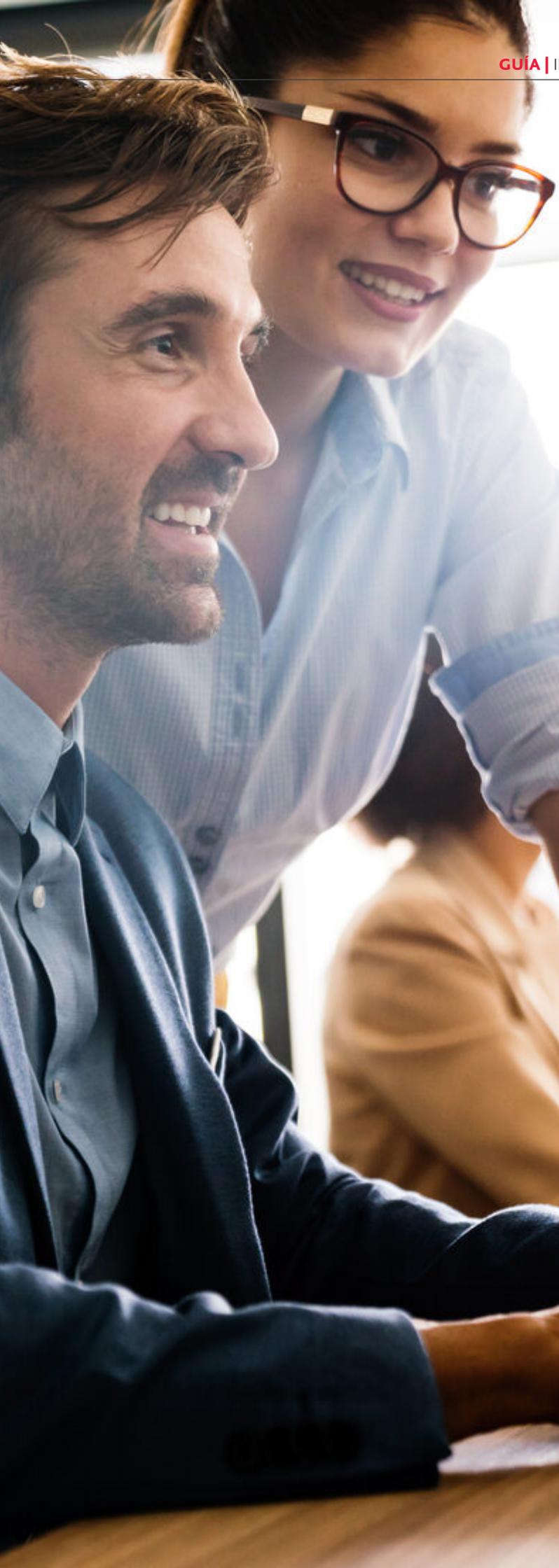
Contar con la información validada por los usuarios clave del 100% de datos previo a la carga de datos final

Difundir impactos organizacionales y nuevos enfoques de reglas de negocio

Asegurar el tiempo y contenido necesario para las capacitaciones a usuarios finales

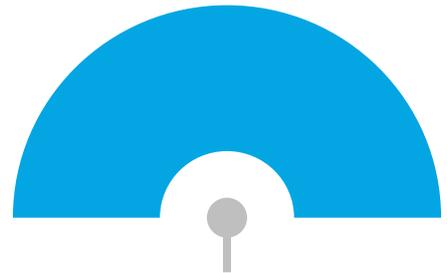
Asegurar pruebas exhaustivas sobre las integraciones realizadas



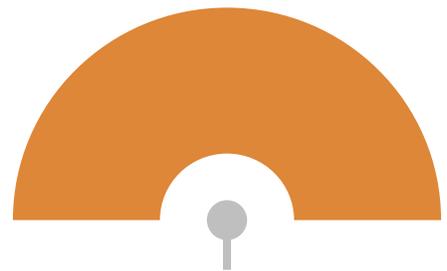


Durante la salida en vivo con el nuevo Software Integrado de Gestión, el proyecto inicia una etapa de estabilización que requiere de mucha atención por parte de la organización a fin de dar continuidad a las operaciones.

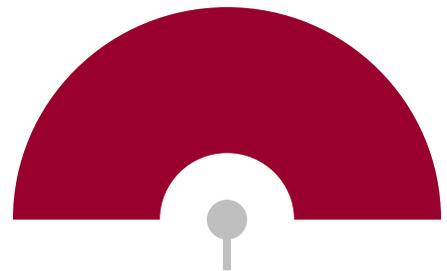
A continuación, se mencionan algunos aspectos clave a considerar durante esta etapa:



Asegurar el acompañamiento del implementador en los ciclos críticos del negocio (cierres de ventas, cierre contable, entre otros).



Disponibilidad de usuarios clave preparados para dar un soporte al universo de usuarios de la organización.



Disponibilidad de una mesa de ayuda y esquema de priorización de incidentes.

La necesaria Gestión del Cambio en la implementación de Sistemas de Gestión

Si bien cambiar es algo intrínseco a la naturaleza humana, nuestra mente es, por el contrario, más compleja. Adaptarse a los cambios y aceptarlos es algo que depende de las circunstancias, pero mucho más aún de la personalidad de cada integrante de una organización. Sabemos que en general hay una resistencia natural a los cambios. La costumbre funciona como un freno involuntario que nos hace volver a nuestra zona de confort. Por todo ello, una organización que realice la implementación de tecnologías relevantes, y de un sistema de gestión en particular, debe dedicar esfuerzos a que las personas que lo componen asimilen el cambio buscado y que será irremediable. No hacerlo es uno de los motivos principales de fracaso de la implementación, con la consiguiente pérdida de dinero, desmotivación y que no se den los beneficios buscados.

Gestionar el cambio, en el contexto de una implementación de un sistema de gestión, es ejecutar y supervisar de una manera activa, las acciones necesarias para que el cambio tenga una mayor aceptación de la forma más ágil y veloz que sea posible. En definitiva, se supone que existen motivos para llevar a cabo esta iniciativa y se busca obtener los beneficios planeados para el proyecto.

La gestión del cambio (muchas veces minimizada y hasta desconocida) es una especialización tan importante como puede ser la gestión de proyectos, por lo que existen distintas metodologías, tendencias y herramientas que podemos aplicar. Resulta importante dedicar una cantidad de recursos adecuada a la importancia y despliegue que tenga el proyecto. En ciertas oportunidades solemos recomendar ir por partes, limitando el proyecto, pero con la certeza de que lo que se hace va acompañado con una gestión del cambio adecuada y eficaz. Puede que esto demore más el proyecto, pero tendrá sin dudas más chances de éxito en lo que se ejecute.

La gestión del cambio se puede dividir en tres fases esenciales: **analizar / diagnosticar, implementar y mantener el cambio.**

Lo más práctico en un proyecto de implementación del ERP es montar estas fases sobre las de la metodología del proyecto elegidas (hoy seguramente metodologías ágiles), de manera que cuando el comité de dirección del proyecto apruebe el comienzo de cada nueva etapa del proyecto, la gestión del cambio sea considerada. También es importante

entender que la última fase, la de mantener el cambio, tendrá que continuar tras cerrar el proyecto: se intenta solidificar la adopción de las nuevas formas de trabajo que vienen con la tecnología implementada.

Los siguientes elementos resultan fundamentales y no deberían faltar: **el plan de comunicación, la formación y la puesta en marcha.**

Un equipo de gestión del cambio experimentado suele identificar y estar preparado para estos tipos de reacciones que citamos como ejemplos: *"¡Ya era hora! ¡No aguantábamos más el sistema viejo! ¡No parábamos de utilizar planillas de cálculo!"* – Esta persona es un aliado del cambio, lo promociona naturalmente. Debemos centrar nuestros esfuerzos en que se cumplan sus expectativas; *"Sí, todo muy lindo, pero cuando cambien el sistema, ¿cómo vamos a hacer esto? Al final tendremos que trabajar el doble"* – Esta persona es escéptica y quiere entender los detalles antes de pronunciarse. Necesitaremos proporcionar acceso a buena documentación para que entiendan los beneficios y nos alerten de los riesgos. Una vez se hayan convencido, los podremos sumar como aliados; *"A mí mientras me paguen que hagan lo que quieran"* – Esta persona es neutra y no se quiere involucrar. Hay que hacerle ver las ventajas que le puede proporcionar el nuevo sistema a nivel individual; *"No te creas nada de lo que dicen, son mentiras"* – Esta persona está claramente en contra. Cualquier esfuerzo que se realice para convencerla va a ser frustrante, por lo que es mejor simplemente controlar que no aproveche las fallas del sistema, que las habrá, para propagar un mensaje negativo.

Por último, destacaremos la importancia del involucramiento de las altas autoridades.

¿Puede ser el gerente de proyecto y el gestor del cambio la misma persona? Hemos tenido casos exitosos con ese formato. Dependerá mucho de las habilidades profesionales de quien tome esta responsabilidad.

La comunicación debe generar confianza, ser relevante y coherente. La formación se dirigirá a las personas destacando cómo cambia su trabajo, y no tanto en cómo cambian las aplicaciones. La puesta en marcha debe ser cuidadosamente monitoreada, los problemas deben salir a la luz y los éxitos celebrarse.

Cómo puede ayudar BDO

BDO cuenta con un equipo especializado y con experiencia ayudando a empresas de diferentes rubros en el acompañamiento de gestión a proyectos de implementación de Software Integrado de Gestión (ERP o sistema "core" del negocio). Nuestro equipo puede ayudarlo de la siguiente manera:

- ▶ Búsqueda y selección de casa de software y/o proveedores de Software Integrado de Gestión (ERP o sistema "core" del negocio)
- ▶ Aseguramiento contractual de Proyectos de Implementación de Software Integrado de Gestión (ERP o sistema "core" del negocio)
- ▶ Gestión de datos maestros del Proyecto de Implementación de Software Integrado de Gestión (ERP o sistema "core" del negocio)
- ▶ Gestión del proyecto (Oficina PMO) del Proyecto de Implementación de Software Integrado de Gestión (ERP o sistema "core" del negocio)
- ▶ Aseguramiento de la Calidad del Proyecto de Implementación de Software Integrado de Gestión (ERP o sistema "core" del negocio)
- ▶ Gestión de Riesgos del Proyecto de Implementación de Software Integrado de Gestión (ERP o sistema "core" del negocio)
- ▶ Gestión del Cambio del Proyecto de Implementación de Software Integrado de Gestión (ERP o sistema "core" del negocio)

**Implementa un
Software Integrado
de Gestión con BDO**

PARA MAYOR INFORMACIÓN:



VICTOR VERA TUDELA
Socio de Consultoría de Negocios
BDO Perú
vveratudela@bdo.com.pe



CARLOS ROZEN
Socio de Consultoría
BDO Argentina
crozen@bdoargentina.com

Esta publicación ha sido elaborada detenidamente; sin embargo, ha sido redactada en términos generales y debe ser considerada, interpretada y asumida únicamente como una referencia general. Esta publicación no puede utilizarse como base para amparar situaciones específicas y usted no debe actuar o abstenerse de actuar de conformidad con la información contenida en este documento sin obtener asesoramiento profesional específico. Póngase en contacto con BDO para tratar estos asuntos en el marco de sus circunstancias particulares. BDO, sus socios, empleados y agentes no aceptan ni asumen ninguna responsabilidad o deber de cuidado ante cualquier pérdida derivada de cualquier acción realizada o no por cualquier individuo al amparo de la información contenida en esta publicación o ante cualquier decisión basada en ella. Cualquier uso de esta publicación o dependencia de ella para cualquier propósito o en cualquier contexto es bajo su propio riesgo, sin ningún derecho de recurso contra BDO o cualquiera de sus socios, empleados o agentes.

BDO es el nombre comercial de la red BDO y de cada una de las empresas asociadas de BDO.

Copyright © Noviembre 2021, BDO. Todos los derechos reservados.

www.bdo.com.pe
www.bdoargentina.com