



Cómo seleccionar un ERP

Cómo seleccionar un ERP

Minimizando tiempo, costes, tensiones y riesgos

La selección de un ERP

Generalmente la responsabilidad y el trabajo de seleccionar un nuevo ERP recae en personas de la misma empresa usuaria. Estas personas, buenos profesionales en sus respectivas funciones, se enfrentan a un reto que, seguramente, no han conocido antes ni conocerán después.

No tienen experiencia previa y ello les lleva a decidir por mimetismo ("Mal de muchos..."), por precio, por criterios emocionales (confianza en el proveedor, prestigio de la marca del ERP, compromisos previos, etc.) o declinan la responsabilidad en la empresa proveedora que presenta la propuesta. Esta situación se presenta con mayor frecuencia en las empresas del Mid-Market y en las pequeñas organizaciones que no disponen de Departamento de IT y/o no pueden acceder a los costosos servicios de una compañía consultora.

Este documento trata de ofrecer algunas sugerencias, fruto de la experiencia en el campo de la informatización de empresas y en el mercado de los ERPs. Vaya por delante la admiración y respecto para las personas de las empresas usuarias que, de forma ocasional y sin preparación ni experiencia previas, asumen la responsabilidad de este tipo de proyectos

Los requerimientos de la empresa

Con frecuencia se tiende a generalizar cuando hablamos de los requerimientos "del mercado", ya que, en realidad, existen tres segmentos bien diferenciados con sus propios y específicos requerimientos:

- Grandes Empresas.
- Medianas Empresas.
- Pequeñas Empresas (Pymes).

Las Grandes Empresas. (más de 50 usuarios informáticos).

Habitualmente cuentan con un Departamento de Informática propio que les permite integrar y mantener sistemas informáticos diferentes para cada proceso empresarial (Área Económico Financiera, Fabricación, Distribución, Tesorería, etc.). La utilidad de un ERP, como sistema único integrado, no es crítica para este tipo de organizaciones. El perfil de los usuarios, con el soporte de un Help-Desk interno, suele ser muy especializado en su puesto de trabajo y menor conocimiento global. En general valoran la usabilidad por encima de la sencillez.

Las Medianas Empresas. (de 10 a 50 usuarios informáticos).

En general NO disponen de un Departamento de IT pero sí de un profesional informático que actúa como soporte interno a los usuarios y como interlocutor del proveedor externo de servicios. Es el tamaño de empresa ideal para utilizar un ERP, ya que sus características principales, facilidad de implantación, aprendizaje y uso, así como su flexibilidad, integración, mantenimiento, bajos costes de propiedad y rápido ROI, se ajustan en gran medida a los requerimientos de estas organizaciones.

Las Pequeñas Empresas. (hasta 10 usuarios informáticos).

No disponen de Departamento de Informática y, en muchos casos, tampoco de un profesional de plantilla. Dependen de compañías de servicios locales que les proveen del mantenimiento y soporte del Sistema Informático. Al encontrarse en el umbral de rentabilidad de un ERP, suelen utilizar programación "a medida", realizada por pequeños y cercanos proveedores locales. La dependencia de este tipo de proveedores comporta un riesgo empresarial superior al admisible en otras áreas. Los requerimientos de sencillez de implantación, aprendizaje, uso, mantenimiento y precio son propios de este tipo de empresas y coinciden con las características principales de los ERPs.

Los ERPs en España

Los principales ERPs del mercado español son de procedencia extranjera. Su origen, en general, les confieren características que difícilmente encajan con los requerimientos de nuestro mercado, mayoritariamente formado por medianas y pequeñas empresas. Cabe destacar -cómo excepción- la acertada decisión de Microsoft de adquirir los consolidados en España ERPs, Navision y Axapta, para constituir su oferta Microsoft Dynamics™. Estos ERPs, desarrollados y diseñados en Dinamarca para un tejido empresarial similar al nuestro se adaptaron con facilidad a nuestras peculiaridades.

La mayoría de ERPs, por su origen, carecen, en su versión master, de un sistema de cobros y pagos -carteras- que se adapte a las necesidades de la empresa española. En cada caso, el distribuidor español de la marca ha desarrollado estos programas (localizaciones) con mayor o menor fortuna. Su actualización, cuando aparecen nuevas versiones del estándar, suele retrasar la disponibilidad de la versión española.

Cómo iniciar el proceso de selección de un ERP

Generalmente la necesidad de un nuevo Sistema de Gestión Empresarial Integrado (ERP) surge por diversos motivos. Por imperativo de normas de obligado cumplimiento (adaptación al Euro, Nuevas Normas Internacionales Contables, Trazabilidad, etc.), por desaparición del proveedor del software (falta de soporte y de mantenimiento), por encarecimiento de los gastos del sistema o por necesidad de información, más allá de los datos, que ya no proporciona el viejo sistema. En algunos casos, también por mimetismo.

Cuando la empresa se encuentra en la fase de insatisfacción, se inicia el proceso de selección de un sistema sustitutorio. Y aquí comienza, a menudo, una historia que la empresa entera recordará durante años.

La percepción y la realidad

Para ilustrar la diferencia que existe entre el mundo de la percepción y la realidad, a continuación se muestra una tabla de datos que son resultado de una encuesta realizada en 2005, en dos fases, por Deloitte and Touch, en España, con una muestra de empresas del Mid-Market.

En primer lugar realizó la encuesta en una muestra válida de empresas que iniciaban el proceso de selección de un ERP. Un año después, utilizó el mismo cuestionario para encuestar a las mismas empresas que ya habían concluido la fase de implantación del ERP seleccionado. Este fue el ranking de respuestas en ambas fases.

1ª	2ª	Respuestas
8	1	Soporte del Partner Local
10	2	Referencias
4	3	Adaptación a la empresa
7	4	Crecimiento potencial del software
1	5	Precio del software
9	6	Calidad de la documentación
5	7	Funcionalidad del software
3	8	Facilidad de uso
2	9	Facilidad de implantación
6	10	Aprovechamiento software existente

Un superficial análisis del estudio muestra que, en la primera encuesta, la empresa estaba utilizando los criterios que le eran habituales para la adquisición de bienes. Es decir, precio, pocas molestias para la empresa, fácil de usar, etc.

Con la experiencia de la implantación, los criterios cambiaron, pasando a ser prioritarios nuevos conceptos como Soporte del Partner Implantador, Referencias, etc. Parece ser que las empresas encuestadas, utilizando los criterios primeros, no tuvieron una buena experiencia.

Demasiados errores en el proceso de implantación

Otra encuesta realizada por Gartner G. muestra unos resultados desoladores. Al parecer, menos del 30% de las implantaciones

resultan satisfactorias. La insatisfacción se debe a desviaciones del 200% en presupuesto y tiempo, recibiendo a cambio solo el 74% de la funcionalidad prometida. Puede parecer una coincidencia, pero no lo es. Las encuestas de Gartner y Deloitte se realizaron en distintos países y en diferentes años. Sin embargo, parecen coincidir al detectar el problema; las empresas seleccionaron el ERP con criterios de adquisición de mercaderías, ignorando que un ERP es una HERRAMIENTA de gestión empresarial. Y, además, el partner elegido no les ayudó demasiado a evitar el error.

Algunas sugerencias fruto de la experiencia

Comience por seleccionar cuidadosamente la Compañía de Servicios (Partner) que le implantará, formará, dará soporte y mantendrá operativo el ERP en su empresa.

¿Cómo debe ser el Partner?

- Que entienda del negocio de usted.
- Que usted perciba que le entienden.
- Que aporte referencias y certificaciones.
- Que sea solvente y con futuro.
- Que pueda atenderle en el momento y lugar donde su empresa se encuentre.
- Que disponga de probadas Soluciones Sectoriales para el sector de actividad de su empresa.
- Que sea capaz de ofrecer servicio de soporte y mantenimiento global para toda la informática de su empresa.

¿Cómo seleccionar el software?

- Pregunte en cuantas empresas como la suya está funcionando. No haga experimentos.
- Pregunte el número de versión actual y las versiones / releases que anuncian cada año. Un software que no evoluciona queda obsoleto.
- Asegúrese de que la marca es garantía de futuro.
- El peor software es el software muerto.
- Valore la escalabilidad del ERP. Que pueda crecer al ritmo y hasta donde su empresa crezca.
- Que sea global. Multi-idioma, multi-empresa.
- Que esté desarrollado sobre tecnología estándar de mercado. No busque descubrir la rueda.
- Que la funcionalidad del ERP se adapta a los requerimientos de su empresa. Ahora y en el futuro.
- Que sea compatible con otros sistemas y otras herramientas informáticas. Estamos en un mundo interconectado e interrelacionado.

¿Qué debe hacer usted?

- Procure adaptarse, en lo posible, al estándar. Es más barato de adquirir y mantener.
- No olvide que el ERP es una potente herramienta que, mal utilizada, puede producir efectos negativos.
- La correcta implantación es principal.
- Asuma su responsabilidad. Desconfíe de quien le prometa que se lo harán todo sin su participación.
- Involucra a sus mandos intermedios en el proceso de selección e implantación. La herramienta es para producir más, de forma más confortable.
- Valore lo que vale y para qué vale más allá de lo que cuesta. Una mala herramienta no se amortiza jamás.
- Una vez implantado, procure actualizar el software al ritmo de la tecnología. No vaya solo; ni en cabeza ni en cola.

Celebraré que esta sencilla guía pueda contribuir a ayudarles a acertar en la selección de su nuevo Sistema Integrado de Gestión (ERP)