

Implemente su ERP correctamente en el primer intento

Una guía práctica
para seleccionar
e implementar un
nuevo sistema ERP

Por Dustin Alexander



Diseñado para *Optimizar™*

Implemente el ERP correctamente en el primer intento.

El enfoque de la Planificación de los Recursos Empresariales (ERP)

En la industria manufacturera se está haciendo cada vez más difícil y la presión es constante. Para permanecer competitivo, usted debe reducir los costos, incrementar la productividad y mejorar la calidad de manera continua, a la vez que debe ofrecer mejor servicio, entregas más rápidas y precios menores. Afortunadamente, existe una herramienta para ayudarle a lograr todo esto y mucho más.

“El ERP puede literalmente transformar un negocio de manufactura, pero solamente si lo hace de manera correcta.”

A estas alturas usted probablemente habrá oído acerca de el ERP, el enfoque de planificación de los recursos empresariales que recorta los costos e incrementa la productividad al integrar todos sus procesos de producción en un solo sistema cohesivo. Usted probablemente habrá oído que mejora sus entregas a tiempo y el control de los inventarios a la vez que simultáneamente reduce los gastos administrativos. Que puede racionalizar sus procesos de fabricación al incrementar la visibilidad a lo largo de la organización. Y que puede convertir a empresas ineficientes con altas estructuras de costos en operaciones esbeltas y agresivas que pueden competir con cualquiera en el mundo.

El hecho es que el ERP puede hacer todo esto y mucho más: lo hemos visto suceder una y otra vez. Pero para algunos, las historias parecen demasiado buenas para ser verdad. De manera que usted se pregunta, ¿podrá el ERP realmente funcionar en mi negocio? Si es así, ¿cómo consigue usted el sistema apropiado? ¿Qué se requiere para instalarlo y qué tipo de retorno sobre la inversión puede usted esperar? Desde un punto de vista operacional, ¿cuánto tiempo tarda en tener un sistema de ERP funcionando en una empresa y cuanta capacitación involucra? ¿Qué pasos se requieren tomar para implementar un software de ERP, y quién necesita involucrarse en el proceso? Y lo más importante de todo, ¿puede realmente un software de ERP cumplir con todo lo que promete hacer?

Si usted está considerando un software de ERP para su negocio, estas son preguntas legítimas. El ERP puede literalmente transformar un negocio de manufactura, pero solamente si lo hace de manera correcta. En Global Shop Solutions, hemos estado implementando el ERP de manera correcta durante más de 30 años. Durante dicho tiempo, hemos llevado a cabo más de mil implementaciones exitosas de ERP con empresas de cinco a 500 empleados. De hecho, tenemos el mayor número de implementaciones exitosas en nuestro mercado. Ninguna otra empresa ni siquiera nos llega de cerca. En el proceso, hemos aprendido muchísimo acerca de qué es lo que funciona y lo que no funciona, y nuestro propósito fundamental con este folleto es el compartir algunas de estas lecciones con usted.

Cada empresa enfrenta retos diferentes y tiene necesidades diferentes en cuanto a el ERP, de manera que no existe una solución estándar para implementar el software. Sin embargo, nos hemos conseguido con que ciertos principios básicos aplican en prácticamente cada situación, y que el seguir estos principios incrementará de manera sustancial sus posibilidades de lograr una implementación exitosa. De manera que si usted está listo para llevar su negocio al próximo nivel, a continuación le indicamos las nueve cosas que necesita saber para implementar un sistema ERP en su empresa de manera correcta en el primer intento. Pero primero, analicemos qué es lo que un sistema ERP exactamente involucra.



¿Qué es un ERP?

Primero desarrollado en los años 70, el software de ERP ("Enterprise Resource Planning") comenzó como unos cuantos programas sin relación alguna entre sí empalmados para mejorar varias partes del proceso de manufactura. Los absolutamente mejores sistemas ERP evolucionaron en sistemas de software muy completos y totalmente integrados que le permiten a las empresas gestionar el proceso de manufactura entero desde una ubicación central a la vez que racionalizan las operaciones y mejoran la productividad en maneras que no eran posibles anteriormente.

En esencia, el software de ERP sirve como un punto central de comunicación, o centro neurálgico, de todas las actividades en un negocio de manufactura. Consta de diferentes módulos que manejan todo desde la estimación y la cotización de las órdenes de trabajo, y luego todo el camino hasta el despacho y la facturación finales. El ERP también gestiona todos los aspectos financieros de la generación de trabajos, entre ellos las compras, la gestión de los inventarios, los gastos administrativos y las actividades de contabilidad y finanzas. El resultado final es un sistema de software que integra todas las actividades esenciales del negocio en un solo atractivo y estupendo paquete electrónico.

El ERP es ideal para empresas aeroespaciales y de defensa, empresas de metalmeccanica, talleres de maquinado, talleres de roscado, fabricantes de maquinaria, fabricantes e instalaciones de reparación de equipos electrónicos, carpinterías, fabricantes de equipos médicos y fabricantes de accesorios para tiendas, y le permite a las empresas:

- Estimar, cotizar y presentar ofertas de licitación
- Generar órdenes de ventas y de compras
- Generar órdenes de trabajo
- Comprar materias primas, recursos externos y servicios
- Programar el personal, los recursos y los equipos
- Hacer el seguimiento al trabajo en progreso Supervisar y gestionar los inventarios
- Gestionar el proceso de despachos y entregas
- Generar facturas y hacer el seguimiento a las cuentas por cobrar
- Canalizar automáticamente todos los datos al libro mayor general para producir estados de pérdidas y ganancias, estados financieros y análisis de flujo de caja

Los beneficios de utilizar el software ERP incluyen tiempos de ciclo más rápidos, mejores tasas de entregas a tiempo, menores gastos administrativos, menores costos de mano de obra y de materiales, mejor productividad y mucho más.

“El software de ERP sirve como un punto central de comunicación, o centro neurálgico, de todas las actividades en un negocio de manufactura.”

El ERP también le permite a las empresas administrar los números en tiempo real (en vez de al final de cada mes o trimestre) de manera que la alta dirección puede tomar mejores decisiones para el largo plazo. Cuando se implementa correctamente, el ERP actúa como una herramienta de mejora de procesos en funcionamiento continuo en toda la empresa que le permite a la organización entera hacerse más esbelta, más eficiente y, en última instancia, más rentable.



Implemente el ERP correctamente en el primer intento.

1. Reúna un grupo ERP interdisciplinario

Al contrario de la opinión popular, el seleccionar, comprar e implementar un sistema de ERP no deberá dejarse exclusivamente en manos del área informática. De hecho, si no lo hace es prácticamente seguro que fracasará.

¿Por qué? Porque el software de ERP es una herramienta interrelacionada que toca prácticamente cada aspecto de su negocio. Además de racionalizar los procesos críticos para su negocio, el software tiene capacidades estratégicas que van más allá de meramente ayudar a gestionar el inventario de manera más efectiva o a programar los trabajos de manera más precisa. Para muchas empresas, el ERP les cambiará la manera de llevar a cabo sus negocios. El ERP es más bien un enfoque para gestionar mejor su empresa que un programa de software. Como tal, la decisión de implementar un software de ERP es una decisión estratégica que requieren el aporte y apoyo inequívoco del propietario/director general y del equipo de gerencia completo, y no solamente del área informática.

“El ERP es más bien un enfoque para gestionar mejor su empresa que un programa de software.”

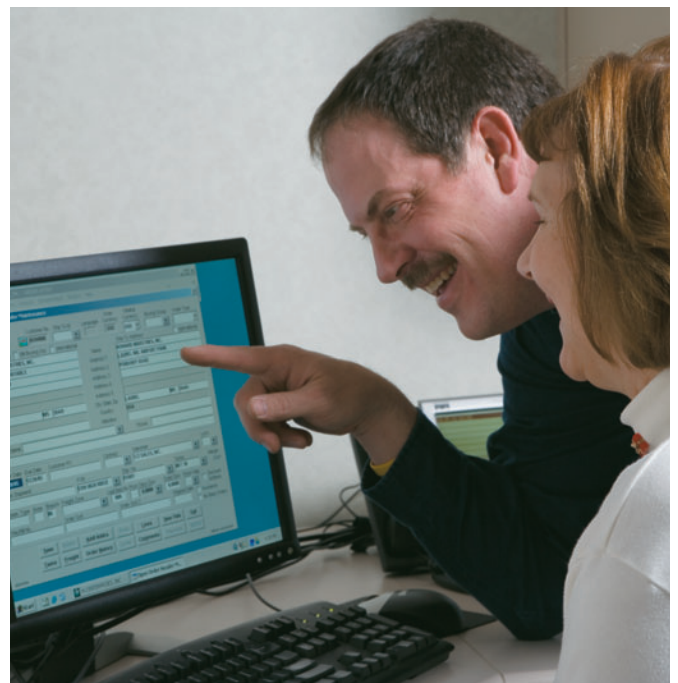
Como parte del equipo, la persona encargada del área informática juega un rol importante en el proceso, especialmente en lo que respecta a todos los asuntos de redes y de hardware. Para asegurar el éxito, sin embargo, todas las decisiones respecto a la compra y puesta en servicio de un sistema ERP deberán ser realizadas por el grupo interdisciplinario que representa a las áreas de operaciones, compras, contabilidad, programación y todas las actividades esenciales de su negocio.

Una vez agrupado, el grupo de ERP tendrá la responsabilidad de:

- Investigar, evaluar y seleccionar el paquete de software ERP apropiado
- Fijar metas y objetivos específicos (tales como mejores niveles de entregas a tiempo, mejor gestión de los inventarios) para la iniciativa de ERP

- Trabajar con el proveedor del sistema ERP para crear y ejecutar un plan de implementación
- Comunicar la necesidad del software de ERP y los beneficios del mismo a la empresa y a los empleados
- Hacerle el seguimiento al plan hasta el final y fijar responsabilidades personales

Al fijar metas y objetivos, sea tan específico como sea posible. Por ejemplo, “mejorar las entregas a tiempo en por lo menos 50%” proporcionará mejores resultados que la afirmación más genérica “mejorar las entregas a tiempo”. Las metas específicas crean una base sólida para el proceso de implementación y proporcionan dirección para las decisiones clave que deben tomarse. Y más importante aún, proporcionan parámetros numéricos de desempeño tangibles con los cuales medir el éxito de la implementación y el retorno sobre la inversión. Asegúrese de darle el merecido reconocimiento a este grupo por el trabajo bien hecho una vez que el sistema ERP esté en marcha y funcionando bien. Este es un grupo de verdaderos líderes que han implementado exitosamente un cambio significativo en su negocio.



2. Escoja el software correcto para su negocio

Con tantos sistemas ERP diferentes de los cuales escoger el identificar el paquete de software correcto puede ser una tarea sobrecogedora y consumidora de tiempo. Sin embargo, dado el costo, la integración y el impacto a largo plazo de los sistemas ERP, nunca será demasiado el tiempo que invierta en el proceso de evaluación.

El mejor enfoque involucra utilizar alguna de varias herramientas existentes en la Internet para escudriñar todos los diferentes proveedores y reducir la lista a tres o cinco finalistas. Una vez que cuente con una lista corta de finalistas, lleve a cabo entrevistas exhaustivas con cada empresa y vea demostraciones de su software para ver cual encaja mejor con sus necesidades. Asegúrese de pedirle a cada empresa que venga a su oficina para realizar una prueba. Si insisten en que usted vea la demostración del software en sus oficinas, ello es una señal de advertencia acerca del enfoque de esta empresa respecto a la atención al cliente.

“Nunca será demasiado el tiempo que invierta en el proceso de evaluación.”

Al evaluar los diferentes paquetes, asegúrese de que el paquete ERP cuente con las “cuatro C”:

- **Completo.** El software deberá integrar todos los aspectos que conlleva el operar un negocio de manufactura, incluyendo todo desde la presentación de ofertas de licitación hasta las compras, la gestión de materiales, la facturación de cuentas por cobrar y la generación de estados financieros. Si llega a escoger cualquier cosa que no llene estos requisitos terminará con un sistema improvisado con subsistemas atornillados al mismo que podrían o no funcionar de la manera deseada.
- **Comprensible.** Busque software que incorpore lo último en cuanto a tecnología y ofrezca las funciones y opciones del menú más avanzadas, pero que también sea intuitivo y fácil de utilizar. Una de las maneras más fáciles de evaluar la facilidad de uso de un sistema es dedicarle tiempo a repasar las pantallas del mismo. ¿Las pantallas están visualmente despejadas? ¿Tiene sentido y es intuitivo el flujo del sistema?

- **Configurable a la medida.** El software deberá permitirle a los usuarios crear informes personalizados y utilizar una variedad de opciones a la medida sin requerir modificaciones al software de parte del proveedor. Asegúrese de que el sistema tenga funciones para personalizar fáciles de usar ya incorporadas desde el principio.
- **Cohesivo.** Algunos sistemas ERP son de hecho una serie de diferentes programas de software juntados de cualquier modo entre sí en un solo paquete. Los mejores software de ERP están escritos partiendo de cero por la misma empresa, de manera que todas las funciones diferentes trabajan conjuntamente como un sistema integrado en vez de un retazo de programas más o menos conectados.

Además, el software de ERP deberá ser:

- **Flexible.** El software deberá adaptarse a la manera en que usted conduce su negocio. Si el mismo requiere que usted tenga que cambiar su estructura o modo de operación, busque otro producto.
- **Sea fácil de utilizar.** Los renglones de los menús deberán explicarse por sí mismos, y la distribución de las pantallas deberán facilitar la navegación por parte de los usuarios. El aprender a utilizar y el uso del software no deberá requerir una extensa lectura de los manuales del usuario. Sin embargo, el software deberá incluir un detallado sistema de ayuda en línea que facilite la ubicación de la información deseada.
- **Totalmente integrado.** Cuando haga algún cambio en algún punto en el sistema, el software deberá automáticamente hacer el cambio a lo largo del sistema entero. No invierta en software que requiera que usted entre manualmente el mismo cambio en múltiples pantallas.

Finalmente, seleccione un software que sea fuerte en el punto más débil que usted tenga. Por ejemplo, si la programación de la producción representa su mayor cuello de botella, asegúrese de que el software tenga un módulo de programación robusto. Aunque la mayoría de los software de ERP ofrecen funciones similares, algunos son más fuertes en ciertas áreas que otros. A llevar a cabo su investigación, busque un sistema de ERP que brinde el máximo desempeño en sus áreas de mayores necesidades.

Implemente el ERP correctamente en el primer intento.

3. Escoja el socio de ERP correcto

Con el ERP, usted está comprando más que un paquete de software. Usted se está comprometiendo en una relación a largo plazo con un socio de negocios que impactará el futuro éxito de su empresa. El invertir tiempo en evaluar al proveedor tan cuidadosamente como al producto rendirá sustanciales dividendos en el largo plazo. Al evaluar la empresa, preste especial atención a tres aspectos fundamentales:

1. Antecedentes de la empresa. Las mejores empresas de ERP cuentan con un historial comprobado de implementaciones exitosas, longevidad en la industria y estabilidad en cuanto a la propiedad de la empresa. Al evaluar la empresa, pregunte:

- ¿Durante cuánto tiempo ha estado en existencia el negocio?
- ¿Ha adquirido o ha sido adquirida por otras empresas? Si ese es el caso, ¿cuántas veces?
- ¿Cuál es la estructura propietaria actual de la empresa?
¿Durante cuánto tiempo ha sido así?
- ¿Cuántas implementaciones exitosas ha completado la empresa?

“Si tuviera que volver a empezar de nuevo, ¿volvería a trabajar de nuevo con este proveedor?”

2. Experiencia de los consultores. Los consultores que instalarán el software, llevarán a cabo la capacitación y guiarán la implementación son críticos para el éxito. Una amplia experiencia práctica en el ámbito manufacturero es de primordial importancia para una exitosa implementación. Examine cuidadosamente sus antecedentes y experiencia preguntando:

- ¿Durante cuánto tiempo han estado los consultores con la empresa?
- ¿Cuántas implementaciones exitosas han completado?

- ¿Han trabajado en una empresa manufacturera o está su experiencia limitada al entorno de software/tecnología?
- ¿Cuentan con experiencia práctica en la programación de la producción, la gestión de materiales, el control de inventarios y demás áreas críticas?
- ¿Se tomarán el tiempo en entender sus metas y objetivos de negocio?

3. Cultura. La manera cómo la empresa conduce sus negocios e interactúa con los clientes tendrá un impacto directo sobre el éxito de la implementación. Para evaluar la cultura, pregunte:

- ¿Son las personas amables y afables?
- ¿Se toman el tiempo para conocer acerca de su negocio y los retos particulares que usted enfrenta?
- ¿Responden a sus preguntas de manera oportuna y positiva?
- ¿Son el servicio y el apoyo parte integral de la empresa o se contratan fuera la misma?
- ¿Cuentan con un área de investigación y desarrollo sólida que está impulsada por los conocimientos especializados en el área de manufactura que la empresa posee?
- ¿Están comprometidos con el éxito de sus clientes?

Al evaluar un proveedor de sistemas ERP, compruebe con varias referencias lo que tienen que decir acerca del mismo. Visite a los usuarios actuales para ver cómo están utilizando software, con qué problemas se han topado y como el proveedor ha respondido a los mismos. No parta sin preguntar antes una pregunta crítica: “Si tuviera que volver a empezar de nuevo, ¿volvería a trabajar de nuevo con este proveedor?”

4. Proporcionan un apoyo gerencial completo

Sin duda alguna, el aspecto más crítico de cualquier implementación de un sistema ERP es obtener el aval de la alta gerencia y su compromiso con el proceso. El ERP requiere de un esfuerzo de cambio sustancial para la mayoría de las empresas, y si ni usted ni su equipo de gerencia están completamente comprometidos en hacerlo realidad, los resultados no alcanzarán las expectativas previstas.

“Tenga un campeón de ERP, o ejecutor; o sea, alguien que fije estrictas normas de conducta con respecto al proceso de implementación.”

¿A qué se parece el compromiso de la gerencia?

Esto no significa que usted tendrá que asistir a cada reunión o convertirse en un experto sobre el sistema. Sin embargo, su participación activa enviará un sólido mensaje a los empleados acerca de la importancia de la iniciativa y de su apoyo respecto al software. En resumidas cuentas, si usted brinda su apoyo al sistema nuevo de una manera activa y visible, la gente seguirá su ejemplo. Si usted no lo apoya, la gente no lo utilizará.

En las empresas más grandes, el apoyo de la gerencia requiere el involucramiento permanente de todo el equipo directivo, especialmente aquellos que lideran funciones críticas tales como las compras, la gestión de materiales, la gestión de los inventarios y la contabilidad. Cada jefe de departamento debe comunicarse con los miembros de su equipo, ser un modelo en el uso del equipo y hacer que la gente se responsabilice por aprender y utilizar sus áreas específicas del software

También ayuda tener un campeón de ERP, o “ejecutor”; o sea, alguien que fije estrictas normas de conducta con respecto al proceso de implementación. En las empresas más pequeñas, éste es a menudo el dueño o el director general. En las empresas más

grandes, el director general usualmente delega dicho rol a un miembro de la alta gerencia. Independientemente de quien se ocupe de este rol crítico, debe ser alguien en la empresa que conozca cómo hacer que las cosas se hagan y que tenga una trayectoria de obtener resultados. Si usted delega este rol a una persona que le reporte directamente a usted, asegúrese de darle la plena autoridad y los recursos que requiera para cumplir la tarea.



Implemente el ERP correctamente en el primer intento.

5. Obtenga el apoyo de los empleados

Aún y cuando la gente sabe que el cambio es necesario y/o bueno para ellos, a menudo lo resistirán en cierto grado. Por lo tanto, cada implementación exitosa de una ERP debe incluir un esfuerzo coordinado para obtener el apoyo de los empleados con respecto al sistema nuevo.

Comience esperando que alguna resistencia ocurrirá, y luego busque comprender las razones tras la misma. Por ejemplo, algunas personas (en especial aquellas que han estado en el trabajo un año o más) pueden resistirse porque simplemente piensan que es más cómodo hacer las cosas a la vieja manera. Otros pueden pensar que el sistema actual está funcionando perfectamente bien, y entonces, ¿por qué arreglar lo que no está roto? Unos cuantos podrán considerar que el ERP es una invasión a sus predios y resistirán por razones de miedo y/o por politiquería dentro de la empresa. Mientras más sepa usted por qué la gente se resiste al cambio, en mejor posición estará para abordar los problemas y mejorar sus probabilidades de una implementación exitosa.

Para hacer el cambio más atractivo para los empleados y para animarlos a que lo apoyen:

- **Comuniqué el porqué es necesario el cambio.** Explique cómo el ERP facilitará sus trabajos y cómo la empresa en general se beneficiará de la misma. A la vez, puntualice cuán difícil será para la empresa permanecer competitiva sin ella.
- **Demuestre su compromiso y apoyo.** Cuando el personal vea que la gerencia respalda por completo la iniciativa, el mismo estará más inclinado a apoyarla.
- **Haga que la gente se involucre.** Insista en que la gente asuma la propiedad del proceso. Dígalos a los empleados, "Dependemos en ustedes para que aprendan esto debido a que será a ustedes a quien recurriremos cuando tengamos preguntas".
- **Asigne tareas y responsabilidades específicas.** A menudo, la resistencia se debe al miedo a lo desconocido. Cuando la gente sabe lo que se espera de ellos y qué es lo que está bajo su responsabilidad, estarán más dispuestos a adoptar el cambio y marchar hacia adelante.

Sobre todo, haga que la gente se responsabilice por aprender el sistema y utilizarlo. Si usted apoya la iniciativa sólo de la boca para afuera y no hace el seguimiento hasta el final, la gente rápidamente llegará a la conclusión de que usted no está hablando en serio y retornarán a utilizar el sistema viejo.



6. Tenga un plan de implementación por escrito

El segundo factor más importante para una implementación exitosa involucra tener un plan por escrito. [Pista: este es un punto clave del que hay que estar pendiente al evaluar los proveedores. Un buen proveedor insistirá en que tenga un plan y él trabajará con usted para crearlo.]

¿Por qué es tan importante un plan por escrito? Porque elimina mucha de la ambigüedad en el proceso, establece fechas límites para alcanzar hitos clave y proporciona una herramienta para asegurarse de que todas las personas y departamentos van por buen camino. Además, un plan por escrito sirve tanto como elemento indicador como fuerza guiadora detrás de la implementación.

Un plan efectivo de implementación de una ERP puede plasmarse en un formato de hoja de cálculo en una o dos páginas. El mismo deberá:

- Identificar todos los asuntos técnicos que deben ser abordados por el área de informática
- Incluir todas las metas y objetivos
- Asignar tareas y responsabilidades específicas a individuos y departamentos
- Fijar fechas límite para hitos importantes tales como la conversión de los datos, los cronogramas de capacitación y las pruebas de los datos
- Establecer una fecha firme de “puesta en marcha”

“Un buen plan de implementación comienza con metas realistas.”

Muchas empresas también utilizan una auditoría de implementación para cotejar el progreso contra el plan. De hecho, los mejores proveedores de software ERP le proporcionarán sus propios formularios de auditoría e insistirán en recibir realimentación de parte suya. Estas auditorías usualmente hacen preguntas relacionadas con las áreas generales de seguridad, menús, ayuda,

capacitación y conversión, además de los módulos específicos tales como los de inventario, estimación y operaciones. Los mismos proporcionan una excelente herramienta para medir cuán bien el personal está aprendiendo y comprendiendo el software durante la fase de capacitación y para identificar potenciales cuellos de botella en la implementación del proceso.

Un buen plan de implementación comienza con metas realistas. Por ejemplo, no espere comprar el software a mitad de noviembre y ponerlo en marcha el 1 de enero. Además, tome en cuenta las diversas cargas de trabajo de los departamentos y empleados al armar un cronograma de implementación. El sobrecargar a la gente cuando ya se está trabajando a plena capacidad elevará los niveles de estrés y la resistencia al cambio. En lo posible, programe la capacitación e implementación alrededor del trabajo, en vez de en su lugar.

Finalmente, tenga en cuenta que ningún plan, no importa cuán bien escrito esté, se desarrollará sin algún ajuste. Con el ERP, las implementaciones más exitosas son aquellas que siguen los pasos desde el principio hasta el final, incluso si el cronograma llega a desajustarse algo. Si pequeños baches ocurren en el camino, cíñase a los componentes del plan lo más que pueda, pero esté preparado a realizar pequeños ajustes al cronograma para dar cabida a las circunstancias que puedan surgir.

Implemente el ERP correctamente en el primer intento.

7. Seleccione el enfoque correcto para la implementación

Hay dos maneras básicas de implementar un software de ERP.

El enfoque en etapas implementa el software uno o dos módulos a la vez, por lo general comenzando con las áreas que necesitan la mayor mejora. Esto les da a los usuarios más tiempo para capacitarse en el software y sentirse más cómodos antes de la puesta en marcha. También ejerce menor presión sobre la organización en general, puesto que no todos necesitan aprender el software y poner en marcha todo el sistema a la vez. Por último, esta vía también puede abordar primero las áreas de su organización que tienen las mayores ineficiencias y, por lo tanto, producir resultados rápidos y éxitos temprano en el proceso.

“La implementación en sí requiere cuatro pasos básicos: preparación, conversión de los datos, capacitación/pruebas y puesta en marcha.”

Las desventajas del enfoque en etapas es que les permite a los usuarios ir dejando el aprendizaje del sistema para más tarde, y a veces ocasiona enfrentamientos entre grupos. Por ejemplo, aquellos a quienes se les exige aprender el software pueden resentir el trabajo extra, mientras los que no lo están utilizando pueden sentirse apartados.

Con el enfoque de implementación tipo “big bang”, todos se capacitan en el uso del nuevo sistema de software a la vez y todos los datos se convierten de una sola vez. En la fecha fijada para la puesta en marcha del sistema, literalmente se desenchufa el sistema viejo y se enchufa el nuevo. ¿Las ventajas? Todo el mundo se involucra, y además integra todos los sistemas a la vez en vez de a lo largo de un período de tiempo. Este enfoque también evita en gran medida el dejar las cosas para mañana. Quizás lo más importante, crea una experiencia compartida dentro de la empresa puesto que todos aprenden acerca del sistema juntos y trabajan para que la implementación sea un éxito.

Las desventajas del método de implementación tipo “big bang” incluyen el tener menos tiempo para hacerle pruebas a los datos y experimentar con el sistema antes de la puesta en marcha. Además, si personas claves se retrasan o pierden clases de capacitación, puede forzar el tener que posponer la fecha de puesta en marcha, lo cual le puede quitar ímpetu y entusiasmo al proyecto.

¿Cuál enfoque de implementación es el correcto para usted? Eso depende de varios factores, incluso el lapso de tiempo requerido para la implementación y la cantidad de gente y recursos que puede dedicarle al proyecto. Un buen consultor hará una recomendación en base a su comprensión de las necesidades de la empresa. Sin embargo, la decisión final siempre deberá estar en manos de su equipo de implementación

Independientemente de cuál método escoja, la implementación en sí requiere cuatro pasos básicos: preparación, conversión de los datos, capacitación/pruebas y puesta en marcha. Cada paso deberá tener fechas específicas para su finalización y alguien deberá ser responsable de que dichas fechas límite sean cumplidas. Tenga en cuenta, sin embargo, que la implementación es un proceso fluido que requiere adaptarse a las diferentes circunstancias que vayan surgiendo. De manera que planifique meticulosamente, implemente cuidadosamente y esté preparado a realizar ajustes cuando sea necesario.



8. Capacitar, capacitar y capacitar algo más

Cuando se trata de capacitar a los empleados sobre el nuevo sistema de ERP, inmediatamente surgen dos preguntas críticas:

- ¿Cuánto capacitación se requiere para una implementación exitosa?
- ¿Cuánto deberá presupuestar para la capacitación?

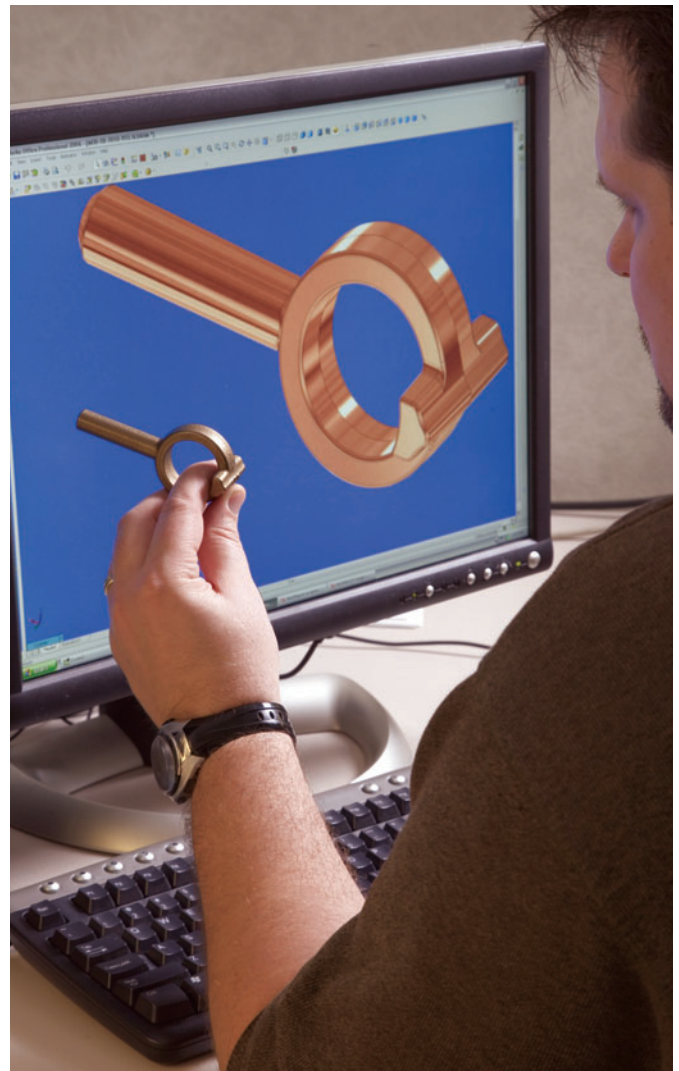
Como regla práctica, nunca puede haber demasiada capacitación, especialmente al emprender un enfoque de implementación tipo “big bang.” El ERP es un sistema sofisticado, y la gente necesita bastante tiempo para aprender el producto, experimentar con el mismo y ver cómo funciona antes de ponerlo en marcha. Por supuesto, las mejores aplicaciones de ERP son intuitivas y fáciles de utilizar, pero la capacitación correcta va más allá del software básico de manera que la gente pueda utilizar todas las funciones y maximizar la inversión que usted ha hecho en el sistema.

La segunda pregunta no es fácil de responder. Cuánto debe presupuestar depende del tamaño de su empresa, del número de empleados que utilizarán el producto y de su base de conocimientos con respecto al software y sobre las computadoras en general. Hablando en términos generales, las empresas pequeñas pagarán menos por el software, pero más por la capacitación. En la medida que las empresas crecen, el costo de capacitación como un porcentaje del total disminuye. Una vez que usted llega a un número de 15 o más usuarios, un presupuesto de capacitación equivalente a un 25% del costo del software representa un mínimo realista.

Independientemente del costo, las mejores empresas de ERP ofrecen tres tipos diferentes de capacitación:

- **Basadas en las instalaciones del proveedor.** Sus empleados van a las oficinas del proveedor para un curso intensivo sobre el software. Esto por lo general involucra la primera ronda de capacitación y normalmente dura de tres a cinco días.
- **En las instalaciones del comprador.** El proveedor viene a sus instalaciones para trabajar con grupos y/o individuos específicos. Esta capacitación puede durar uno o más días y por lo general involucra algunos de sus propios datos.
- **A través del Internet.** Esto puede incluir seminarios en línea al igual que clases por suscripción con un instructor en vivo. Estas clases por general duran entre una y dos horas y cubren áreas específicas del software.

En particular, las clases por suscripción pueden ayudar a los empleados a familiarizarse con el sistema de manera más rápida y a utilizar más del mismo una vez que entre en marcha. También son buenas para los empleados de segunda y tercera generación, de manera que los empleados salientes no necesitan entrenar a quienes los reemplazan. Finalmente, reconozca que la capacitación no debería terminar con la implementación. El traer instructores una vez al año a sus instalaciones les permitirá a los empleados nuevos y existentes utilizar el sistema de manera mucho más efectiva, lo cual mejorará su retorno sobre la inversión.



Implemente el ERP correctamente en el primer intento.

9. Juntando todos los cabos

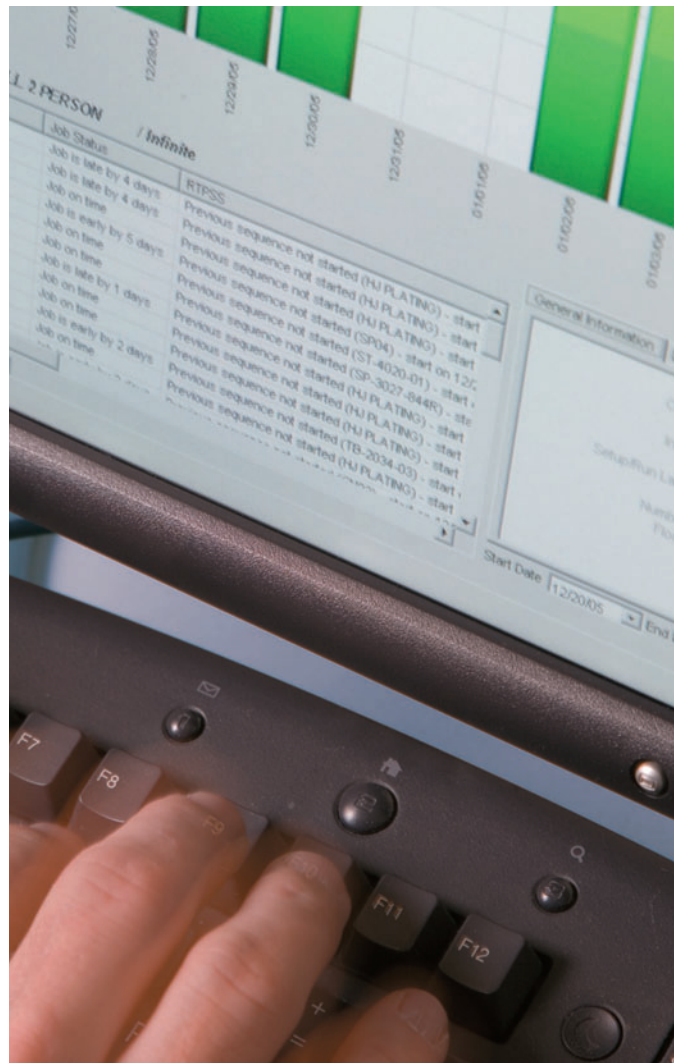
En última instancia, el éxito de cualquier implementación de ERP depende de tres factores críticos: el firme apoyo de parte de la alta gerencia, un plan escrito con metas, cronogramas y responsabilidades claramente definidas y un programa integral de capacitación que incluya la capacitación en las instalaciones del proveedor, del comprador y a través de la Internet. Lleve a cabo lo recomendado para estas tres áreas y usted habrá ganado el 95% de la batalla.

Para el cinco por ciento remanente:

- **Escoja sus prioridades cuidadosamente.** La mayoría de las empresas llevan a cabo el 80% de sus negocios con el 20% de sus clientes, el 20% de sus proveedores y el 20% de sus números de piezas. Si usted planea convertir sus datos de poco en poco, comience con el 20% que le brindará el 80% de sus resultados.
- **No se ande con rodeos con la fecha de puesta en marcha.** Para poder responsabilizar a la gente hay que fijarles fechas tope. Si usted prolonga la fecha debido a que la gente no está lista, éstos continuarán dándole largas al asunto. Cuando usted se fija una fecha firme de puesta en marcha y se ciñe a la misma, la gente aprenderá a usar el sistema.
- **Evite el síndrome del "súper usuario."** No dependa de un solo empleado altamente motivado para que se convierta en el experto sobre el software y luego le enseña los demás. Este enfoque asegura una implementación retardada en el mejor de los casos y un total fracaso en el peor.
- **Mantenga el ímpetu.** Evite a toda costa las paradas y los arranques en el proceso de implementación. Una vez que la gente se emociona respecto al uso del sistema, es mejor mantener el ímpetu, incluso si sólo implementa un poco a la vez.

Finalmente, acepte el hecho de que nunca encontrará el momento perfecto para implementar el ERP. Si el negocio no tiene mucho movimiento, quizás no desee gastar el dinero en una capacitación a fondo. Si el negocio está creciendo rápidamente, los empleados podrían sentir que éste no es el momento en el que hacer su trabajo normal y a la vez encargarse de algo nuevo. El quid de la cuestión es que el ERP involucra un gigante paso hacia adelante para posicionar a la empresa en la dirección del crecimiento y la rentabilidad sostenidos. El tener este objetivo en mente facilitará el soportar los dolores de crecimiento que inevitablemente surgen al llevar a cabo un cambio organizacional.

Si usted decide implementar el sistema ERP, esperamos que usted escoja Global Shop Solutions. No importa cuál sistema escoja, esperamos que el mismo exceda sus expectativas. Si tuviera cualquier pregunta acerca de Global Shop Solutions o acerca del software ERP en general, sírvase llamarlos por el 1.800.364.5958. Quedamos a la espera de sus gratas noticias.



Lista de comprobación para la evaluación del software ERP

Utilice la siguiente lista de comprobación como una guía de referencia rápida al evaluar los paquetes de software ERP:

	Si	No
1. La empresa cuenta con un historial de estabilidad en cuanto a la propiedad de la misma con una trayectoria comprobada de exitosas implementaciones.	_____	_____
2. La empresa vendrá a sus instalaciones para demostrar el software.	_____	_____
3. Los consultores se toman el tiempo para conocer acerca de su negocio y los retos que usted está enfrentando.	_____	_____
4. Los consultores tienen experiencia práctica en un entorno de manufactura.	_____	_____
5. Los consultores insisten en que usted tenga un plan por escrito para la implementación.	_____	_____
6. El software es intuitivo y fácil de utilizar.	_____	_____
7. El software permite la configuración a la medida sin modificaciones por parte del proveedor.	_____	_____
8. La empresa ofrece tres tipos de capacitación: en las instalaciones proveedor, en las instalaciones del cliente y a través de la Internet.	_____	_____
9. Las funciones de servicio y apoyo son parte integral de la empresa (no están contratados externamente).	_____	_____
10. La empresa cuenta con un formulario de auditoría de la implementación para ayudarle a supervisar el progreso durante la implementación.	_____	_____

Implemente el ERP correctamente en el primer intento.

Acerca de Global Shop Solutions

Lo especial de Global Shop

La exclusiva combinación de conocimientos sobre manufactura, experiencia y competencia técnica en el área de software y su compromiso con la atención al cliente de Global Shop Solutions han producido centenares de implementaciones exitosas. Para aquellas empresas manufactureras que desean proveer un mejor y más rápido servicio para sus clientes, tener más control sobre su negocio y acelerar el crecimiento y la rentabilidad, Global Shop Solutions es la primera opción en cuanto a software de ERP.

Empresa

Global Shop Solutions es una corporación familiar, actualmente en su cuarta década y en su segunda generación de liderazgo provisto por la familia Alexander. Con oficinas centrales en The Woodlands, Texas, también cuenta con oficinas regionales en todos los Estados Unidos, y sirve a clientes en una variedad de industrias a lo largo de EE.UU., Canadá, Europa, América Latina y Asia.

Misión

La misión de Global Shop es la de ayudar a las empresas manufactureras a racionalizar sus operaciones a fin de incrementar las ventas, reducir los costos y mejorar las entregas a tiempo. Global Shop Solutions proporciona de manera consistente estos resultados a través de las soluciones de planificación de recursos empresariales One-System ERP Solutions™ que incluyen niveles sin igual de capacitación, servicio y apoyo a la clientela. Con un proceso de implementación comprobado y la personalización incorporada Built-in Customization™, Global Shop Solutions proporciona un sistema integral de administración empresarial que puede crecer con el tamaño y las necesidades de sus clientes.

Propietarios

Fundada en 1976 por H. Richard Alexander, Global Shop ha estado de manos de los mismos propietarios durante más de tres décadas: un logro sin paralelo en el entorno de hoy día en el que las empresas de software se compran y se venden cada tantos años. Como resultado de ello, los clientes de Global Shop disfrutan de un nivel de estabilidad sin par en la industria del software. Actualmente, Global Shop es dirigida por el hijo de Alexander, Dustin, quien ha contribuido al crecimiento y a la excelencia de la empresa desde 1990.

Clientes

Global Shop Solutions funge como la solución administrativa preferida para una variedad de industrias, entre ellas la industria aeroespacial y de defensa, fabricantes de metal laminado y talleres de maquinado, talleres de roscado, fabricantes de maquinaria, instalaciones de reparación y empresas electrónicas, carpinterías, instrumentación médica, accesorios para tiendas e innumerables otras industrias. Entre los clientes de Global Shop Solutions se encuentran tanto empresas privadas como empresas que se cotizan en la bolsa, con tamaños que van desde 10 hasta 500 empleados.

Personal

Los empleados cuidadosamente seleccionados de Global Shop Solutions son algunos de los más experimentados y conocedores en la industria. Muchos de sus consultores e instructores han estado en la empresa durante más de 10 años. Además de su capacitación y conocimientos especializados en el área de software, la mayoría cuenta con experiencia práctica en entornos manufactureros. Como resultado de ello, ellos entienden los singulares desafíos, problemas y preocupaciones con los que las empresas manufactureras se enfrentan hoy día. Los amables, comprensivos y laboriosos empleados de Global Shop Solutions están dedicados a asegurarse de que todas y cada una de las implementaciones sea un éxito completo.

Dustin Alexander

Dustin Alexander es el presidente de Global Shop Solutions. Desde que entró a trabajar en la empresa en 1990, ha jugado un rol destacado en el desarrollo de nuevos productos dentro de Global Shop Solutions, con especial énfasis en las aplicaciones exigidas por los clientes y en el éxito de los clientes.

Dustin ha jugado un rol decisivo en el crecimiento y desarrollo de Global Shop Solutions cómo líder innovador en la industria del software de ERP. Bajo su dirección, Global Shop Solutions ha incrementado las ventas cada año, y ha crecido hasta convertirse en una de las empresas privadas más grandes de soluciones de software ERP para manufacturas discretas en los Estados Unidos.

Dustin está actualmente dedicado de lleno en incrementar los beneficios que los clientes de Global Shop obtienen del uso del software. Mediante esta dedicación, Global Shop se ha ganado una reputación por su sobresaliente servicio a la clientela, su superior capacitación y las altamente exitosas implementaciones del producto.

Dustin es el hijo del fundador de Global Shop Solutions, H. Richard Alexander. Dustin se graduó de la Facultad de Negocios Hankamer de la Universidad Baylor.



Diseñado para *Optimizar™*