

LOS 10 PRINCIPALES COSTES OCULTOS EN LA IMPLANTACIÓN DE UN ERP



Las diez áreas que incluyen los costes ocultos con mayor frecuencia y que deben ser conocidas para evitar un problema que acarrea consecuencias muy negativas para la empresa usuaria son:

1) Formación

Habitualmente los costes de formación son altos, ya que los empleados han de aprender un nuevo conjunto de procesos, no sólo una interfaz de usuario nueva. Prepárese para desarrollar un plan que identifique y explique los diferentes procesos de negocio que se verán afectados por el sistema ERP.

Con un ERP, los miembros del departamento financiero utilizarán el mismo software que los del almacén, y la introducción de datos por una parte afectará a la otra. Para hacerlo con precisión, deberán tener una comprensión mucho más amplia de cómo otros hacen su trabajo en la compañía que antes de que llegase el ERP.

2) Integración y pruebas

Es preferible comprar los *add-ons* (complementos) directamente al fabricante del ERP, ya que están preconfigurados y preparados para su rápida integración.

Si por el contrario es el mismo cliente el que necesita desarrollar los enlaces, hay muchas probabilidades de que las cosas no vayan muy bien. Al igual que sucede con la formación, las pruebas de integración deben ser realizadas desde una perspectiva de orientación a procesos.

3) Personalización

Los *add-ons* representan únicamente el principio de los costes de la integración del ERP. Mucho más costosa es la personalización de la solución, ya que el proceso de actualización es mucho más complejo.

También es posible que estas personalizaciones tengan que ser reprogramadas para que funcionen sobre una versión actualizada de su solución ERP.

Dentro de este punto también pueden incluirse las ampliaciones de requisitos del cliente, que comportan la modificación de la planificación establecida e incluso la incorporación de módulos no previstos inicialmente.

4) Conversión de datos

Mover la información corporativa como los registros de clientes y proveedores, los datos de diseño del programa y similares de un sistema antiguo a uno nuevo es un proceso costoso. Muchos de los datos que se encuentran en las soluciones existentes, habitualmente son de poca utilidad.

A menudo, las compañías no son conscientes de que sus datos están sin filtrar hasta que tienen que moverlos a nuevas configuraciones que requieren los software de gestión ERP más populares. Por lo tanto, las empresas tienen más probabilidad de subestimar el coste de este proceso. Sin embargo, incluso los datos “limpios” pueden necesitar revisiones para casar con las modificaciones de los procesos necesarias (o sugeridas) por la implantación del ERP.

5) Análisis de datos

En muchas ocasiones, los datos de la solución ERP deben ser combinados con otros de sistemas externos para ser analizados. Es una buena idea tener claras las necesidades respecto al análisis de datos antes de firmar cualquier presupuesto.

6) Finalización del proyecto

Los clientes deben tener formado a su personal en la gestión de proyectos de un sistema ERP con el fin de asumir el control una vez que los proveedores terminen el proceso de implantación y lleven al cliente a un modo de soporte habitual.

7) Sustitución de los mejores recursos

Es un principio aceptado que el éxito del ERP depende de dotar al proyecto de los mejores y más brillantes recursos de la empresa. El software es demasiado complejo y los cambios de negocio demasiado importantes como para confiarle el proyecto a cualquiera. Para retener

este personal bien formado y mantenerlo motivado en un proyecto de alta tensión, intente ofrecerle mejores salarios y complementos que su compañía pueda permitirse.

8) La actividad del equipo de implantación no puede detenerse

La mayoría de las empresas intenta gestionar la implantación de su ERP como haría con cualquier otro proyecto de software. Una vez instalada la solución da por disuelto el equipo y cada uno de sus miembros vuelve al trabajo diario. Sin embargo, todavía queda mucho por hacer: las personas involucradas en la implementación son muy valiosas porque han trabajado muy de cerca con el ERP, saben más sobre el proceso de venta que los mismos vendedores y más sobre el proceso de fabricación que el propio departamento de producción. Las empresas no pueden permitirse el lujo de enviarles de nuevo al negocio, ya que después de la implantación del ERP hay mucho que hacer: sólo con escribir informes para obtener la información de la nueva solución mantendrá al equipo del proyecto ocupado. Es en este análisis donde las empresas recuperan su inversión en una solución ERP.

Realice una planificación precisa para hacer frente a la gran actividad necesaria tras la instalación del ERP y formar al personal interno, e incorpórela a sus presupuestos.

9) Esperando el retorno de la inversión (ROI)

La mayoría de las soluciones ERP no muestra su valor hasta tiempo después, cuando las empresas ya llevan algún tiempo usándolas y pueden concentrarse en optimizar los procesos de negocio que se ven afectados por el sistema.

10) Depresión post-ERP

Es habitual encontrar empresas que admiten que su rendimiento disminuye al poner en marcha su sistema ERP. La razón más común para los problemas de rendimiento es que todo se ve y funciona de manera diferente a como lo hacía antes. ¡No subestime el valor de la formación!

La recomendación de IGN

Como cliente, siempre debe exigir que el proveedor que ha seleccionado le notifique la existencia de estos costes ocultos.

Con esta información, puede ajustarse la planificación y el presupuesto asociados al proceso de implantación; en caso contrario aumentará el coste total, la confianza en su proveedor se verá dañada e incluso podrá darse el caso de que arrastre una solución que no se corresponde plenamente con sus requisitos.