



# *¿Estás listo para elegir un ERP?*

Guía breve sobre  
cómo escoger  
un programa  
de gestión para  
pymes

# Índice

	<b>Diagnóstico, objetivos y liderazgo</b> ..... 3
	El autodiagnóstico ..... 4
	Definir objetivos ..... 4
	<b>La elección del fabricante</b> ..... 5
	<b>La implantación: proceso crítico</b> ..... 7
	<b>La adaptación al cambio</b> ..... 9
	<b>Análisis de resultados y plan de futuro</b> ..... 10
	<b>Sobre el autor</b> ..... 12



## Diagnóstico, objetivos y liderazgo

Una de las fases más críticas para la pyme es el elegir la solución de gestión empresarial que más se ajusta a nuestras necesidades, tanto a las actuales como las que tengamos previstas en un futuro a corto y medio plazo. Una decisión que no podemos tomar a la ligera, porque ella determinará el éxito o fracaso de la implantación de un ERP.

*Los Sistema de planificación de recursos empresariales o ERP son sistemas de gestión integral de los procesos de negocio de la empresa*



Si nos encontramos en esta tesitura, no es baladí el crear una hoja de ruta para asegurarnos que la decisión que tomemos es la correcta. Por ello, los primeros items que debemos analizar son de vital importancia para tener la conciencia de que los pasos que damos estén en la dirección correcta. En esta primera fase, después de decidir que lo que necesitamos es un ERP, lo determinante es el autodiagnóstico.



## El autodiagnóstico

¿Qué supone? Debemos analizar nuestra actual situación de negocio en todos sus procesos, con la mayor objetividad posible. No es un proceso de autocomplacencia, ni dar por sentado ni siquiera aquello que pensamos que hacemos de forma correcta.

Tendremos pues, que ver con mirada crítica todos los métodos que utilizamos en la gestión de nuestra empresa, ver todos ellos como un ecosistema integrado y tener muy claras que áreas son en las que deseamos mejorar, tanto sea ventas, compras, atención al cliente, gestión de almacén, procesos de facturación, sistemas de distribución, etc.

Es este un análisis importantísimo en el que debemos desterrar ideas preconcebidas, no dar nada por sentado y, ni mucho menos, caer en el convencimiento de que “eso, precisamente eso, lo hacemos muy bien”. Si empezamos por engañarnos a nosotros mismos, empezaremos muy mal.

Una vez dado este paso, no descartemos elegir a un asesor externo especializado en software de gestión. Si ello es posible, - perto que podrá valorar e indicar que tecnologías y/o aplicaciones son las más adecuadas para responder a las necesidades que su empresa haya detectado.

Ahora tenemos claros nuestros requerimientos, tecnológicamente que es lo que podemos necesitar y llegó el momento de ponerse manos a la obra. El siguiente paso en esta ruta será marcarnos el alcance y objetivos que deseamos para que la aplicación que implantemos sea la adecuada.



*Crear una hoja de ruta antes de implantar un ERP nos ayudará a tomar la decisión correcta:*

- *Situación actual*
- *Requerimientos técnicos*

## Definir objetivos

En este tramo debemos definir qué queremos conseguir. Puede ser desde aumentar nuestro ratio de ventas, reducir costes, mejorar las comunicaciones con nuestras delegaciones, aumentar la productividad. A todos y cada uno de los objetivos deberemos determinar el alcance del cambio que queremos llevar a cabo y los recursos y tiempo que pretendemos destinar al proceso.

De esta manera habremos cubierto satisfactoriamente la etapa crítica para la elección de nuestro futuro ERP. Sin olvidar un aspecto importante. Y es que esta decisión debe ser avalada, impulsada y apoyada desde la propia dirección de la empresa, la cuál debe elegir a un responsable de proyecto que se encargue nto directo de todo el proceso que evite desviaciones, corrija y lidere todo el proceso de implantación y puesta en marcha.



*Objetivos principales de un ERP:*

- *Optimización de los procesos empresariales*
- *Acceso a la información*
- *Facilitar la toma de decisiones*



## La elección del fabricante

Cuando ya hemos determinado nuestras necesidades, el alcance del cambio y los objetivos que queremos conseguir con la implantación de un ERP en nuestra empresa, llegó el momento crucial de elegir al fabricante y al proveedor tecnológico que llevará a cabo la implantación. Y esto no es una tarea fácil.



*Al implantar un ERP estamos adquiriendo un vínculo con el fabricante, por lo que su reputación será un factor clave en la decisión de compra*



Es crucial la elección del fabricante de ERP pero ¿Qué criterios podemos utilizar? Estos pueden ser variados en función de la tecnología, de las necesidades que queremos cubrir y, por supuesto, el precio, si este consideramos que es importante. Valga decir que en el mercado ERP conviven fabricantes de todo tipo y condición, con diferentes tipologías de comercialización y modelos de negocio. Los parámetros que podemos utilizar para una correcta elección del fabricante son muchos, pero nos gustaría destacar cinco factores de la máxima importancia.

El primero es la “importancia relativa del fabricante”. Con ello nos referimos a que deberemos valorar que la adquisición que realicemos tenga un recorrido de futuro. En esta línea es importante conocer la inversión del fabricante en I+D para asegurar la evolución del ERP, tanto en tecnología, como en funcionalidades y su rapidez en incorporar cambios normativos y legales a su solución de gestión. En definitiva conocer de antemano la vida útil de la solución que vamos a implantar.

También puede ser importante informarse sobre el histórico de las políticas del fabricante en cuanto a forzar la obsolescencia del producto de forma periódica, obligando a cambios y/o a recompra de nuevas aplicaciones.



*5 factores para la elección de compra:*

- *Reputación del fabricante*
- *Escalabilidad*
- *Coste del producto*
- *Política de mantenimiento*
- *Atención al cliente*
- *Solidez empresarial del fabricante*



El segundo se refiere a la escalabilidad. Muy relacionado con la vida útil del producto. Cuando nos referimos a escalabilidad lo hacemos pensando en la posibilidad que tenemos de aumentar las funcionalidades de la aplicación a medida que se nos generen mayores necesidades. En este sentido, deberemos analizar tanto las gamas de ERP que nos presenta como si el cambio de gama nos respeta la inversión ya realizada o supone una nueva compra de producto.

El tercero es el coste real del producto. Con ello nos referimos a conocer el precio básico del producto, los costes por licencia o por pago de uso, en función de la modalidad de ERP por la que optemos, así como los denominados “costes ocultos”, como son consultoría, necesidades de programación a medida, costes de formación, etc.

El cuarto factor que podemos analizar es la política de mantenimiento y atención al cliente. En este sentido supone siempre un coste fijo y recurrente. Deberemos valorar el coste anual en comparación al precio del producto, pero también la calidad del servicio de atención al cliente frente a incidencias que se pueden producir, especialmente en los primeros pasos de puesta en marcha, y si cubre y asegura revisiones y actualizaciones, bien periódicas o por cambios normativos.

El quinto factor se refiere a la solidez empresarial del fabricante, su capacidad de cobertura bien directamente o a través de un canal de distribuidores certificados, su trayectoria y experiencia en el sector y su capacidad económica y en recursos para seguir existiendo en el mercado a largo plazo.



*Para medir la reputación de un fabricante nos fijaremos en:*

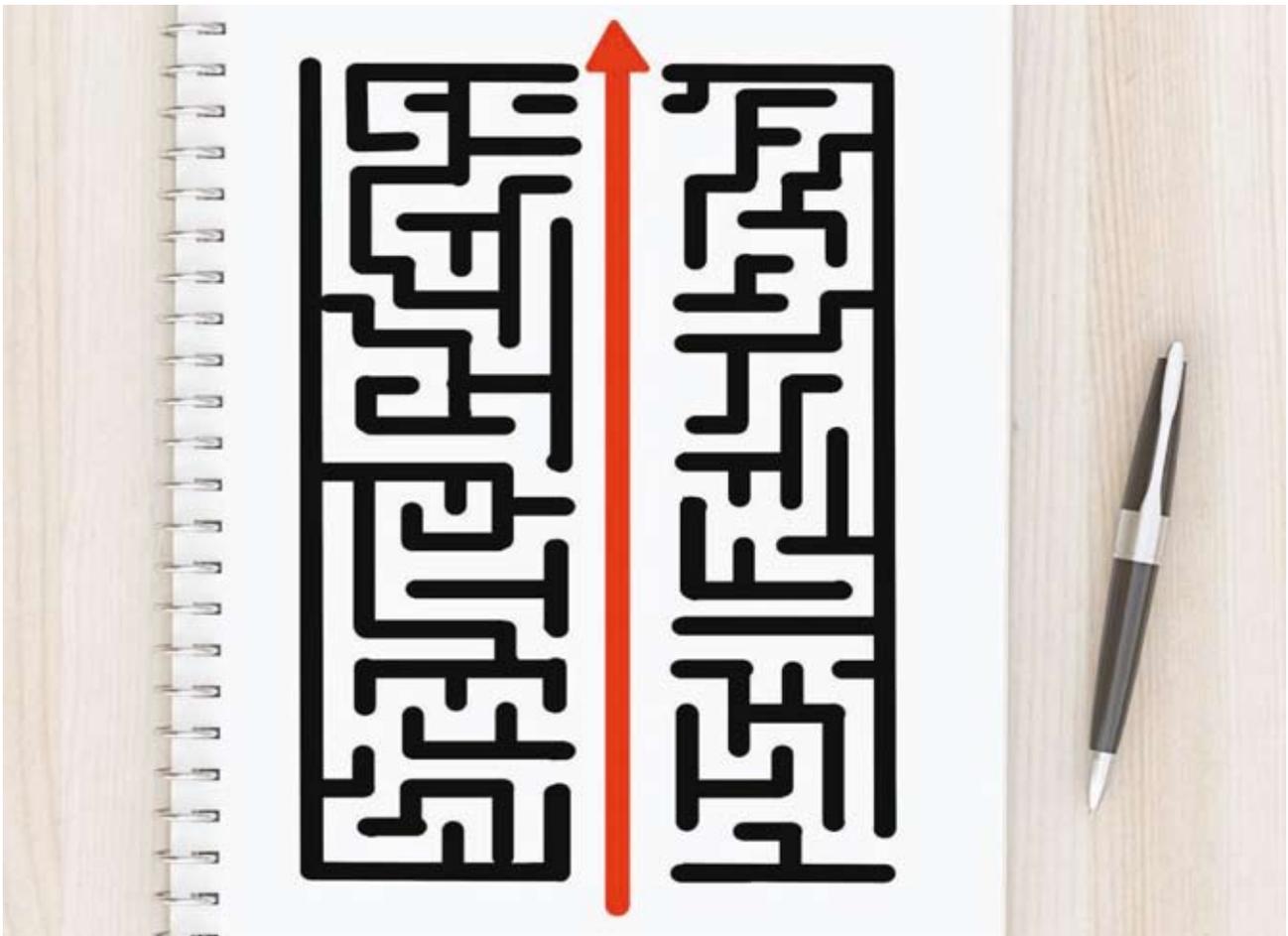
- *Número de instalaciones*
- *Comunidad de profesionales*
- *Número de versiones o revisiones*
- *Años de permanencia en el mercado*



## La implantación: proceso crítico

Hemos realizado el análisis y diagnóstico, hemos elegido el producto que más se adecua a nuestras necesidades y posibilidades, y ahora llega el momento de la verdad. Iniciar todo el proceso de implantación. Probablemente el fabricante, o el experto asesor si se ha acudido a esta figura, nos recomienden un distribuidor certificado y experto en el producto para poner en marcha toda la instalación del ERP.

*Las soluciones ERP en ocasiones son complejas y difíciles de implantar debido a la parametrización a las necesidades de la empresa*



Recordemos algo muy importante: No podemos permitirnos paralizar la normal actividad de la empresa por un proceso de implantación que puede durar un periodo de tiempo más o menos largo en función del producto elegido, las necesidades a cubrir y el coste que puede suponer la migración de datos (proceso crítico allá donde los haya).



Por esa razón es imprescindible que la empresa nombre a un responsable del proyecto, preferentemente que pertenezca a la alta dirección de la empresa y que posea una visión global de todos los procesos de negocio a los que afectará la instalación del ERP.

Su tarea será que se realicen los cambios de forma ordenada, bajo un perfecto control y que testee cada una de las fases de implantación, para corregir errores, desviaciones y, si eso se produce, también que evalúe el coste y profundidad de las rectificaciones que puedan producirse en cada fase.

Previamente habrá que tener previstas las necesidades, los recursos y los servicios que se van a precisar para acometer la implantación y tenerlo previsto cuando esta se produzca. En este momento es importantísima la colaboración estrecha con el distribuidor o el equipo que va a realizar la implantación, que aportarán la visión técnica y la experiencia en estos procesos para que todo se produzca con la mayor normalidad posible.

De forma paralela no podemos olvidar a las personas que se verán afectadas por el proceso. En esta línea el convencer las resistencias al cambio, involucrarlos material y emocionalmente en el proceso puede facilitar tremendamente los pequeños escollos que se pueden producir. El “vender” el proceso de forma positiva es una de las mayores responsabilidades del responsable del proyecto.



*No hay recetas mágicas para implantaciones exitosas, solamente:*

- *El trabajo bien hecho*
- *Una correcta metodología*
- *Observar aspectos que deben cuidarse antes y durante el proceso de implantación*



## La adaptación al cambio

La implantación de un ERP en la empresa, no es únicamente una adaptación tecnológica para procesar información. También puede suponer una auténtica revolución en los procesos de negocio que aplicábamos hasta el momento y un proceso de reconversión del personal de la empresa.

Mientras dura el proceso de implantación deberemos tener previsto un plan de formación para el personal que deba utilizar la aplicación y, por otro lado, un procedimiento de adaptación progresiva de los antiguos procedimientos utilizados a los nuevos: Deberemos asumir que tenemos que cambiar, adaptarnos al nuevo entorno.

El plan de formación al personal debe realizarse con tiempo de antelación y, si puede ser, debe prolongarse hasta que la implantación ya esté realizada y a pleno funcionamiento. Esto nos permitirá combinar la teoría formativa con la práctica real, con lo que conseguiremos mejores resultados. Esto tan obvio, tiene su importancia. Si entre la formación y la aplicación de los conocimientos adquiridos pasa un periodo de tiempo relativamente largo, probablemente tengamos que incrementar los costes de formación para refrescar los conocimientos.

Por ello es conveniente que el proceso de formación sea continuado y sobre la experiencia real. Ello permitirá que el personal aplique de forma inmediata los conocimientos teóricos y pueda, sobre el modelo real, expresar dudas, aplicar métodos y tener el apoyo de la consultoría encargada de la formación.

Recordemos que la implicación del personal es básica para asegurarnos que la implantación del ERP no únicamente sea un éxito a nivel técnico, sino que podamos obtener el máximo partido de sus funcionalidades y las ventajas competitivas que nos pueda aportar.

Por otro lado, es la empresa como entidad global la que deberá cambiar sus procedimientos de forma progresiva; sin prisa pero sin pausa. En el proceso de aprendizaje de los empleados estos tendrán que familiarizarse con las nuevas formas de trabajar, pero sin perder productividad. Para ello es fundamental establecer fases de adaptación muy concretas hasta que se produzca la sustitución definitiva.

*Una vez implementado se espera que el ERP acompañe a la empresa a crecer en sus proyectos, planes y objetivos de negocio*



*La implicación del personal es básica para asegurarnos que la implantación del ERP sea un éxito*



## Análisis de resultados y plan de futuro



Una vez ya tengamos completamente realizada la implantación de un ERP, llegó el momento de analizar los resultados obtenidos. Pensemos que estos no se dan de forma inmediata. Existe una curva de aprendizaje del personal involucrado y ajustes de pequeñas disfunciones que se descubren cuando nuestro ERP ya es plenamente operativo.

Por supuesto, el día a día de nuestros procesos de negocio, siempre, de alguna forma, acaba por desmontar nuestra planificación ideal.

Dicho esto y como recomendación, después de más de diez años de experiencia en el sector, cuando llegamos a esta etapa debemos tener muy claro los indicadores que queremos utilizar para medir los resultados obtenidos en función de los objetivos que nos habíamos planteado previamente. No es necesario decir que todos han de ser cuantificables.

Eso supone que deberemos establecer un cuadro de mandos con los resultados parciales que podemos revisar semanal o quincenalmente, pero que nos darán una visión objetiva del progreso de las mejoras al menos pasados los primeros seis meses de la implantación.



*Es importante encontrar el equilibrio entre un ERP tan simple que quede obsoleto al poco tiempo y un ERP tan complejo para la organización que no se aproveche al 100% su funcionalidad*



No olvidemos que con la implantación del ERP, probablemente hayamos introducido como consecuencia algunas innovaciones tecnológicas. Todo ello nos tiene que decir si nos han proporcionado ventajas competitivas tangibles, tanto sea en la agilidad de los procesos y operaciones, en costes, en ahorro de tiempo del personal en sus funciones, aumento de la productividad o en agilidad y objetividad en la toma de decisiones.

Si el resultado es positivo... ¡Felicidades!. Y ahora viene la pregunta del millón: Si implantando un ERP hemos obtenidos buenos resultados ¿Tiene sentido acometer otras mejoras?

Con ello nos referimos a que ya hemos culminado la curva de aprendizaje con nuestro nuevo software de gestión, sabemos de sus limitaciones y de sus excelencias. A partir de ahí podemos plantearnos mejorar en nuevas áreas, incorporar procesos que no habíamos contemplado en el proyecto primigenio, o bien fijarnos nuevos objetivos más ambiciosos sobre los ya conseguidos.

Si nuestra decisión es afirmativa, únicamente nos resta volver a empezar todo el proceso, analizar el nuevo punto de partida y definir los objetivos. ¿Es un proceso sin fin? ¿Cuándo algo ha sido inmutable? Si incorporamos esta filosofía dentro de nuestros proyectos de crecimiento, habremos creado un programa continuado de tecnificación, racionalización e innovación de nuestra empresa.

## Sobre el autor

### Jaume Barris

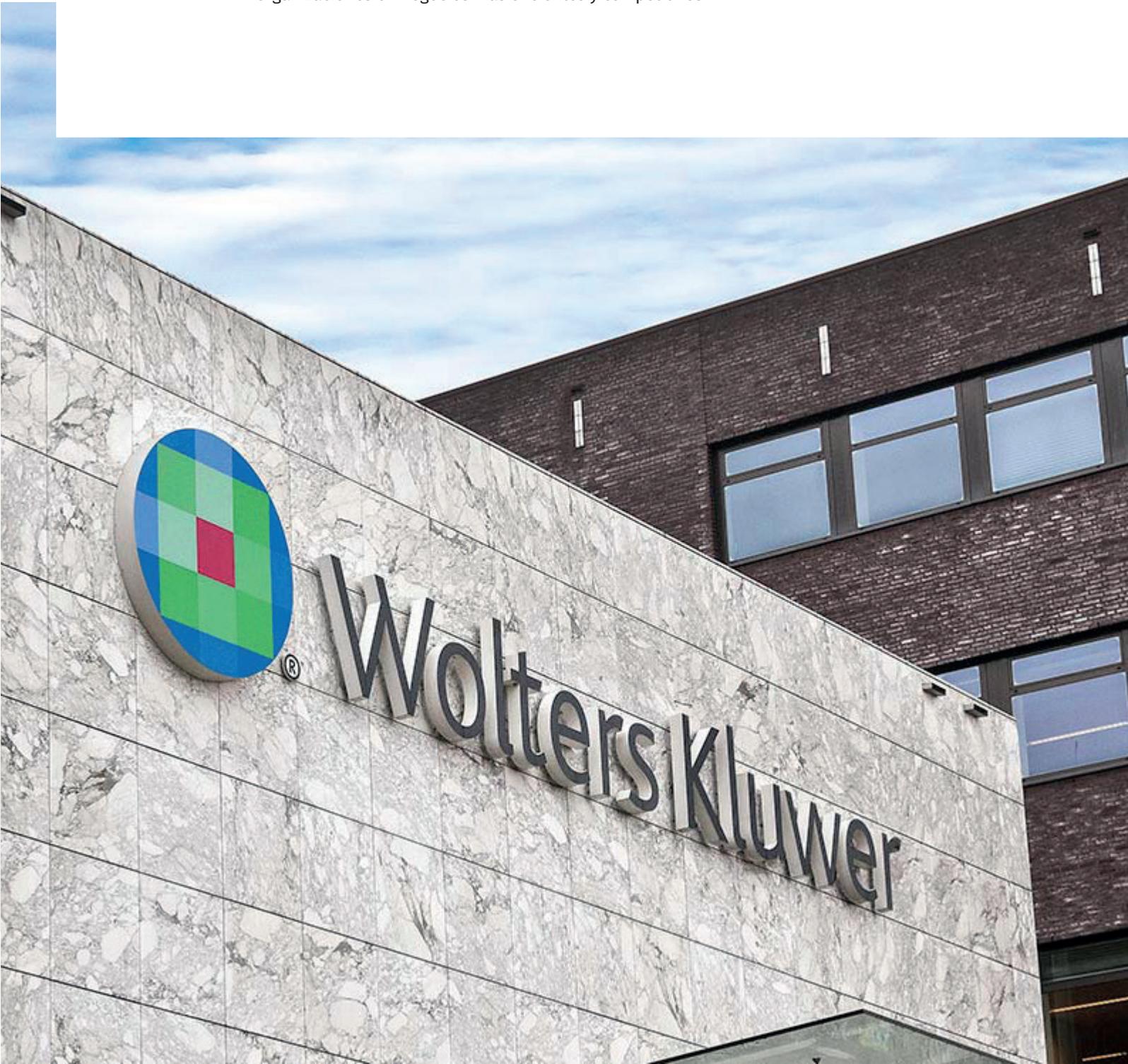


*Jaume Barris es Director de Marketing de Canal de Wolters Kluwer.*

*Licenciado en Ciencias de la Información, Máster en Gestión y Administración de Empresas por CEREM y Máster en Dirección de Marketing por EADA, cuenta con una experiencia de más de 14 años en el sector del software de gestión, desarrollados en su totalidad en responsabilidades de Marketing y Comunicación en diferentes empresas fabricantes de ERP y software de gestión empresarial.*

## *Sobre Wolters Kluwer*

Wolters Kluwer es la compañía líder mundial con más de 175 años de historia en el desarrollo de soluciones de gestión para empresas y profesionales, con más de 19.000 empleados en todo el mundo. En España, desde hace más de 35 años, Wolters Kluwer es la única compañía que ofrece soluciones integrales de software de gestión, información, servicios y formación a Pymes, Despachos Profesionales y Departamentos de Recursos Humanos para ayudarles a transformar sus organizaciones en negocios más eficientes y competitivos



*Información de contacto:*

Visita [www.a3.wolterskluwer.es](http://www.a3.wolterskluwer.es)  
para más información

902 33 00 83