

L A S 9 C A U S A S D E L
F R A C A S O E N L A
I M P L E M E N T A C I Ó N D E
U N

E R P / C R M

C O M O E V I T A R U N A
M E G A P E S A D I L L A Y
L O G R A R U N
P R O Y E C T O E X I T O S O

AUTOR: MAURICIO RODRIGUEZ MARTINEZ

CEO MIT MUT

WWW.MIT-MUT.COM

Visión general

Hoy más que nunca las empresas requieren sistematizar sus procesos para competir en mercados cada vez más exigentes. Cualquiera pensaría que hacerlo es solo cuestión de seleccionar una marca y contratar un partner que lo implemente, y en pocas semanas o a la mucho algunos meses, tendrás tu operación como la has soñado.

Desafortunadamente los proyectos para implementar cualquier software con frecuencia son una verdadera pesadilla que termina por convertirse en un derroche de recursos humanos y materiales para todos los involucrados y el arrepentimiento no hace que recuperes el tiempo, y dinero invertido. Es mucho más conveniente invertir un poco de tiempo en analizar, informarse y tomar la mejor decisión a la primera.

En los últimos 7 años hemos analizado las causas más comunes que llevan al fracaso de estos proyectos y en este artículo te las presentamos junto con algunas acciones con las que puedes evitarlas.

Lo primero a tomar en cuenta es que hay gran cantidad de tipos de software, uno para cada tarea o actividad, sin embargo de entre todos el que prevalece es el ERP que por sus siglas en Inglés quiere decir Enterprise Resource Planning.

Podemos definir que un ERP es el software que permite a una empresa controlar sus procesos principales, contabilizar sus transacciones y procesar la información permitiendo a los responsables de las operaciones ser más eficientes y a los directivos tener información oportuna para su toma de decisiones.

Objetivo

Evitar que los proyectos de implementación de los sistemas ERP o CRM fracasen y consuman los recursos escasos de las organizaciones.

Dicho de otra forma, buscamos dar elementos a los Directores Generales para:

- Elegir bien el software a contratar
- Seleccionar al partner adecuado como aliado estratégico
- Saber cuales son las causas más comunes del fracaso y que hacer para evitarlas

para que así logre sistematizar su operación, eficientar sus procesos y lograr un crecimiento acelerado y rentable.

Causas principales del fracaso

Estas causas las hemos identificado como las principales en los proyectos de implementación de ERP o CRM en pequeñas y medianas empresas y son el resultado del análisis de los proyectos que hemos realizado, que en muchos casos son clientes que han llegado con nosotros después de haber fracasado en un intento previo.

Con el fin de analizar las causas del fracaso, las hemos organizado en tres grupos; aquellas atribuibles al software, otras relacionadas con el partner implementador y finalmente las relacionadas con el cliente.

En realidad cada proyecto que fracasa, presentará una mezcla de varias de ellas con diferentes intensidades, y cada proyecto es diferente, pero analizando a fondo llegaremos a alguna de estas 9 causas.

Atribuibles al software

- a. Software diseñado para otra problemática
- b. Software obsoleto
- c. Pobre respuesta del fabricante

Atribuibles al partner implementador

- d. Falta de una metodología de implementación adecuada
- e. Falta de conocimientos técnicos
- f. Falta de capacidad instalada

Atribuibles al cliente

- g. Falta de dedicación
- h. Cambios constantes
- i. Adaptar el sistema 100% a la empresa

Analicemos cada una de ellas y veamos cómo podemos evitarla

Atribuibles al Software

Software diseñado para otra problemática

“El que tiene un martillo a todo le ve cara de clavo” es una metáfora popular en la industria, de la que debemos cuidarnos.

Hay cientos de tipos de software y miles de marcas en todo el mundo y cuando un proveedor nos presenta su solución habla verdaderas maravillas de ella, prácticamente sin tener conocimiento de la problemática del cliente.

Es tal la competencia en el mundo del software que se han ido especializando las marcas con diferentes enfoques y funcionalidades por lo que bien vale la pena hacer un estudio de cuál es la mejor solución para cada caso en particular.

Definitivamente hay que saber cual es la especialización del producto y validar que es lo que necesitamos en nuestra empresa antes de tomar una decisión. Esto se dice fácil pero para un cliente que no es experto en el tema se vuelve una tarea titánica llegar a una solución acertada.

Solución: Revisar casos exitosos de empresas similares

Una forma sencilla de validar este punto es checar referencias del software que estamos evaluando con clientes reales de empresas similares a la nuestra. En nuestra experiencia hemos visto que los clientes que han tenido una experiencia negativa, están muy dispuestos a compartir la pesadilla que vivieron, y también si tuvieron una buena experiencia y solucionaron sus problemas, estarán gustosos de recomendar el fabricante.

Otra acción muy sencilla que se debe realizar es ver cómo se posiciona un software en el mundo, lo cual se puede realizar de manera muy sencilla entrando a www.capterra.com y analizar los tipos de software, la marca buscada y que tan reconocida es a nivel internacional.

Software obsoleto

Esta puede ser una causa del fracaso más fácil de evitar que la anterior, ya que detectar un software obsoleto es relativamente fácil. Entre las características que debemos cuidar están:

- Debe estar en la nube
- Normalmente se comercializa como servicios. Software as a Service
- Adaptable a dispositivos móviles
- Modular
- Interfaz amigable

Hay que tener mucho cuidado, sin embargo, ya que los softwares más populares entre las pequeñas empresas en México y otros países de Latinoamérica caen en una clasificación de "Obsoletos" y si no evolucionan, pronto desaparecerán, al no poder competir con las nuevas tecnologías.

Solución: Asegurar que el software es de vanguardia tecnológica

Cuestionar al proveedor acerca de cada uno de los puntos anteriores y enfatizar que lo que se busca es una solución moderna.

Pobre respuesta del fabricante

Esta causa se da con proveedores de software pequeños que no tienen los recursos necesarios para dar soporte a sus usuarios. Es una situación similar a los desarrollos propios hechos a la medida en el que el proveedor muchas veces no tiene la capacidad de dar mantenimiento a las soluciones que va creando.

Solución: Verificar la capacidad del fabricante.

Es muy recomendable verificar la capacidad y posicionamiento del fabricante del software a nivel mundial. Para ello es muy recomendable consultar proveedores especializados en la evaluación de los diferentes softwares disponibles. En la página recomendada anteriormente capterra.com, se puede ver el tamaño de la empresa y una evaluación de parte de los usuarios lo que será un elemento de decisión mucho más sólido que lo que diga el vendedor del software.

Atribuibles al Partner Implementador

Falta de una metodología de implementación adecuada

Muchos partners conocen muy bien el software, pero no como implementarlo. Una implementación enfrenta muchos retos y obstáculos, entre los que podemos destacar que se debe gestionar el cambio y la resistencia que se da de manera natural de parte de los usuarios a los que sacaremos de su zona de confort, se deben crear equipos de trabajo, para lo que los consultores tienen que tener habilidades humanas y no solo técnicas y sobre todo se deben entender las necesidades del negocio y cómo el software se puede convertir en una herramienta poderosa para lograr sus metas. Si un partner no tiene una metodología que contemple todos los puntos anteriores, aunque sea un experto en el software, no logrará una implementación exitosa.

La gestión adecuada de proyectos tiene ciertos principios que debemos tomar en cuenta. El PMI (Project Management Institute) publica una guía con los fundamentos de la dirección

de proyectos, en ella se establecen 47 procesos agrupados en 5 grupos de procesos que son:

- Inicio
- Planificación
- Ejecución
- Monitoreo y control
- Cierre

y divididos en 10 áreas de conocimiento que son:

- Gestión de la integración del proyecto
- Gestión del alcance
- Gestión del tiempo
- Gestión de los costos
- Gestión de la calidad
- Gestión de los recursos humanos
- Gestión de las comunicaciones
- Gestión de los riesgos
- Gestión de las adquisiciones
- Gestión de los interesados

Implementar un ERP no es tarea fácil, se requiere contar con una metodología probada que contemple la complejidad de estos proyectos.

Para la implementación de un ERP se debe adaptar una metodología que cuide los aspectos esenciales.

Solución: Validar la metodología del partner implementador

Es indispensable que el cliente le pida a su proveedor que le muestre su metodología de implementación y evalúe y cuestione su efectividad. Por ejemplo, Mit Mut ha desarrollado una metodología que tiene ciertas características entre las cuales destacamos las siguientes:

1. Fases: Un gran proyecto se debe hacer por fases, iniciando por lo más importante y que genera el máximo de beneficios para la empresa
2. Rápido: Se debe ejecutar rápido, evitando desperdicios por tareas que no agregan valor
3. Ciclo de trabajo semanal: En MitMut si bien tenemos un plan maestro para todo el proyecto, hacemos un ciclo de trabajo con su plan, su ejecución y rendición de cuentas semanal, lo que evita que un proyecto se desvíe y se tomen medidas correctivas oportunamente.
4. Semáforo: Se tiene un sistema semaforizado de control de avances que advierte cuando hay una desviación.

5. Resultados: Se busca optimizar los resultados de los procesos explotando al máximo el sistema sin intentar copiar la forma de trabajo actual de la empresa
6. Trabajo en equipo: Se crea un verdadero trabajo en equipo en torno a dos figuras principales dentro del proyecto. El Director del Proyecto de parte de la empresa y el Líder de Consultores de parte de Mit Mut.
7. Informe quincenal a los interesados. El sistema de comunicación es clave y nos aseguramos de mantener a los interesados siempre informados con una entrega quincenal, la cual advierte de las desviaciones y solicita la intervención de los sponsors del proyecto en caso de ser necesario.

Falta de conocimientos técnicos

Una segunda causa del fracaso en estos proyectos es la falta de conocimientos técnicos de parte de los consultores asignados al proyecto. Si bien un ERP es un sistema extremadamente complejo y es muy difícil que una persona conozca todas las funcionalidades, debemos encontrar formas eficientes para eliminar esta causa.

Solución: Partner certificados y equipos especializados

Los fabricantes importantes de software establecen diferentes niveles y categorías entre sus partners y es recomendable trabajar con los de mayor categoría.

Algunos fabricantes como es el caso de Odoo, no solo establecen categorías, ready, silver, gold, sino que destacan aquellos partners que han certificado sus conocimientos en cada una de las versiones del software. En Mit Mut trabajamos con equipos de al menos 3 personas que se especializan en un tipo de negocio en particular y los equipos además interactúan con otros equipos, haciendo se pueda brindar al cliente una atención efectiva y oportuna.

Falta de capacidad instalada

La tercera causa relacionada con el partner implementador es la falta de capacidad instalada. Esto sucede cuando el partner acepta más trabajo del que puede atender o cuando la ineficiencia en atender unos proyectos provoca que no se atiendan oportunamente otros.

Solución: Seleccionar proveedores confiables

Es muy importante validar la confiabilidad del partner a través de investigar con clientes anteriores, visitar su página web y conocer su equipo de trabajo. Especialmente recomendable es visitar sus oficinas y conocer su equipo de trabajo, ya que muchas veces

estamos tratando con una persona que representa una empresa con una atractiva página web, pero que detrás no tiene ningún respaldo y cuando gana un proyecto empieza a conseguir quien lo haga.

En Mit Mut tenemos un equipo muy estable de más de 15 profesionales y una forma de trabajo ágil con entregables semanales y que nos permite planear y aprovechar al máximo nuestra capacidad instalada.

Atribuibles al Cliente

Aunque las siguientes tres causas son atribuibles al cliente, es conveniente señalar que un buen partner implementador puede ayudar a atenuarlas o erradicarlas, si hace correctamente su trabajo de gestión del cambio y de sensibilización del cliente.

Falta de dedicación

El mismo cliente, muchas veces se vuelve en uno de las causas del fracaso de este tipo de proyectos. Una de las principales deficiencias que se tiene es la falta de dedicación.

Esto se origina cuando la empresa no asigna recursos humanos suficientes y preparados para el proyecto. Una figura clave es el Director de Proyecto que debe ser una persona con ciertas características:

- Conocimiento global de la empresa
- Liderazgo
- Tiempo disponible para dedicarlo al proyecto
- Autoridad
- Sujeto de confianza de la Dirección General de la empresa

Además del Director del Proyecto se deben nombrar en cada área una persona conocedora de los objetivos y contribuciones de su área para que con ella se puedan tomar los requerimientos que debe cumplir la implementación.

Solución: Sólo arrancar el proyecto si es prioritario

Es sumamente importante que un proyecto de implementación de un ERP sea una máxima prioridad en la empresa. Si hay otros proyectos, o la operación es muy demandante y no se podrán dedicar los recursos al proyecto, es preferible diferir el inicio del proyecto.

Esto lo tiene que saber el cliente desde un inicio antes de contratar los servicios de implementación de un software y el partner no debe tratar de vender proyectos a toda costa, cuando están destinados al fracaso.

Cambios constantes

Hay personas con una gran creatividad que todos los días cambian sus ideas, y sus prioridades. Para este tipo de proyectos los cambios desordenados pueden convertirse en la causa del fracaso. Esta situación se vuelve aún más grave cuando los cambios son solicitados por cualquier persona.

Los cambios al alcance del proyecto normalmente tienen una implicación en el costo de la implementación y en el tiempo o duración del proyecto y cuando se realizan informalmente se generan tensiones entre las partes. De hecho la causa más común de diferencias entre un cliente y un partner implementador es el constante cambio de los alcances del proyecto.

Solución: Sensibilizar al cliente y establecer un control de cambios riguroso.

Esto se soluciona estableciendo claramente y por escrito desde el inicio el alcance del proyecto, y establecer un procedimiento riguroso de control de cambios.

En el procedimiento de control de cambios, debe quedar establecido que cualquier cambio que considere necesario cualquier persona, lo debe solicitar al Director del Proyecto quien evaluará la conveniencia de hacerlo y lo solicitará por escrito al partner, quien a su vez estimará el impacto en tiempo y costo. Formalizando la forma de hacer cambios, se disminuye drásticamente la afectación al proyecto y a la relación de las partes.

Adaptar el sistema 100% a la empresa

Una tercera causa atribuible al cliente es desear que el sistema se adapte 100% a la empresa. Esto pudiera parecer correcto y deseable, sin embargo en estos proyectos se vuelve un grave problema.

Pensemos que un software ha sido diseñado para resolver los problemas de un tipo de negocios en particular, por lo que su funcionalidad estándar deberá resolver la mayoría de los problemas que esa empresa enfrenta. Es decir, un software diseñado para manufactura será diferente de uno diseñado para retail. El diseño para Manufactura se habrá pensado considerando las mejores prácticas de las manufacturas en general, sin embargo cada empresa tendrá particularidades y hará ciertas cosas a su manera.

Digamos como ejemplo que alrededor del 80% de las necesidades de una empresa son cubiertas por el software tal como fue diseñado y existen 20% de funcionalidades que la empresa en particular hace de otra manera. Para ese 20% hay varias opciones.

- A. Hacer desarrollos y adaptaciones para cubrir el 100%
- B. Adaptar los procesos de la empresa a las funcionalidades del software
- C. Hacer tareas fuera del sistema

Considerando las opciones anteriores, se pudiera pensar que la A es la más atractiva, y de hecho muchos Directores sin experiencia en implementaciones de este tipo, les parece la mejor, sin embargo normalmente es un error por varias razones.

- Lo que más encarece y alarga una implementación son los desarrollos y adaptaciones.
- A cada desarrollo se le tiene que dar mantenimiento a lo largo de los años ya que conforme avanza el “core” del sistema se tienen que adaptar los desarrollos.
- Es difícil prever cómo evolucionará la empresa ya utilizando el software y conocer todas las funcionalidades estándar actuales y futuras, por lo que muchas veces se hacen adaptaciones que no son utilizadas.

Por lo anterior es recomendable solo hacer las adaptaciones y desarrollos que sean indispensables y tratar de adaptar la operación de la empresa lo más posible a la funcionalidad estándar.

Siguiendo con el ejemplo de una cobertura del 80% de la funcionalidad con el estándar, se puede adaptar la operación de la empresa a la funcionalidad en otro 17%, dejar fuera del sistema un 2% y como caso extremo hacer un desarrollo o adaptación importante en un 1%. Aunque este es un ejemplo, espero transmitir claramente que las empresas, sobretodo las pequeñas y medianas, deben pensar dos veces y luego volver a evaluar la conveniencia de hacer un desarrollo y si hacerlos solamente en los casos indispensables

Solución: Sensibilizar al cliente de los beneficios del Principio de Pareto

En la implementación de un ERP, como en todos los proyectos, aplica el principio de Pareto que establece que hay pocas cosas vitales y muchas triviales.

Con frecuencia los clientes quieren sistematizar todo, incluyendo aspectos triviales y para ello solicitan adaptaciones a la forma estándar de trabajar del Software.

Es común pensar, “cómo lo hacemos en casa es la mejor forma” y desear seguir trabajando de la misma forma, sin conocer el sistema a fondo, ni comprender la forma de trabajar y lógica del sistema.

Muchas veces he oído a un director y con más frecuencia a personal de nivel medio y sobretodo operativo, que dice “Así no me sirve de nada”.

Es comprensible para una persona de nivel operativo que piense así, pero para un gerente y un director, la línea de pensamiento siempre debe ser hacia la maximización de resultados, es decir enfocar lo “que queremos lograr” y no “cómo lo queremos hacer”.

Muchas veces el partner no hace su trabajo correctamente y deja que el cliente solicite adaptaciones que disparan los costos y no sensibiliza al cliente de que el costo en que incurrirá con un desarrollo, no es el pago inicial solamente, sino que al ir adaptando y

customizando un entorno lo estamos haciendo cada vez más difícil de mantener conforme pasa el tiempo.

Por ello es fundamental que el cliente entienda que SOLO hay que hacer las adaptaciones y desarrollos absolutamente necesarios al software, es decir la funcionalidad vital para el logro de los resultados y utilizar el software aprovechando al máximo la funcionalidad estándar. Por eso es fundamental seleccionar adecuadamente la marca de SW que más cubre las necesidades de cada empresa.

Conclusión

Sistematizar las operaciones clave de la empresa es fundamental para ser competitivo en los tiempos actuales. Con un ERP es posible automatizar gran parte de las operaciones de abastecimiento, ventas, cuentas por pagar, cobrar, gestión de inventarios entre muchas otras.

Un ERP bien implementado le da una operación estable a la empresa y le permite mejorar en tres de las variables críticas, como son la calidad, el costo y los tiempos de respuesta.

Durante décadas los ERPs eran sistemas muy robustos, diseñados para las grandes empresas y requerían inversiones multimillonarias (En dólares) inaccesibles para la mayoría de las empresas. En los últimos 15 años la tecnología ha evolucionado tanto y se han desarrollado soluciones tan económicas y a la vez tan poderosas, que ahora, todas las empresas por más pequeñas que sean, pueden tener acceso a ellas.

Sin embargo, implementar un ERP no es tarea fácil y como vimos, con frecuencia los proyectos fracasan; ya sea que no se concluyan o que se concluyen fuera de tiempo y de presupuesto.

Los esfuerzos fallidos representan para las empresas costos muy elevados y pérdidas de tiempo y oportunidades, por lo que cuando decidas, estimado Director de empresa, implementar un ERP, te sugiero tengas en cuenta las 9 principales causas de fracaso y que hacer para evitarlas.

Agradezco cualquier comentario y me encantaría conocer de tus experiencias.

Mauricio Rodríguez-Martínez

mauriciorodriguez@mit-mut.com

CEO de Mit Mut

Gold Partner de Odoo y Silver Partner de Openbravo