

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](http://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](http://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](https://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](mailto:mauriciorodriguez@mit-mut.com)

CEO de Mit Mut

Gold Partner de Odoo y Silver Partner de Openbravo

**LAS**  
**5 CLAVES**  
**PARA UNA TRANSFORMACIÓN DIGITAL**  
**EXITOSA**

**Y LOS**  
**3 ERRORES**  
**QUE NUNCA DEBES COMETER**

**MAURICIO RODRIGUEZ-MARTINEZ**  
**CEO MIT MUT**

## Introducción

En la competencia por la conquista de los mercados, las reglas del juego han cambiado.

Ahora es materialmente imposible ganar compitiendo con arco y flecha, es decir, con Excel y múltiples softwares desintegrados, mientras que otros tienen una robusta solución integrada con la que gestionan todos sus procesos en una sola base de datos en la nube, alimentada por todos los colaboradores y generando reportes para los directivos en tiempo real.

Tu empresa aún siendo pequeña, tiene a su disposición la transformación digital que le da armas y herramientas para competir con cualquiera, no importa en qué lugar del mundo se ubique, ni cual sea su tamaño. Estamos viviendo una época inédita donde una pequeña Startup puede poner a temblar a la corporación más grande y la competencia ya no se da por el tamaño, como antes cuando “El pez grande se comía al chico”, sino por la velocidad, ya que el rápido se come al lento y sobretodo por la propuesta de valor, ya que él que comprende las necesidades de los clientes y las satisface mejor, gana.

La digitalización de los procesos, (comerciales, administrativos y operativos), es urgente e indispensable, ya que con ella puedes lograr:

- Automatizar tus procesos, hacerlos más precisos y elevar la calidad del resultado.
- Reducir costos al eliminar los desperdicios y al dejar de tener personas haciendo lo que hacen mucho mejor las máquinas.
- Incrementar tus ventas e ingresos al tener información más completa y oportuna y un equipo enfocado en lo que realmente agrega valor.

Entre todas las opciones de transformación digital que puede visualizar una empresa, la prioridad la tiene la implementación de un ERP (Enterprise Resource Planning).

El ERP es el software que se hace cargo de las operaciones y transacciones de la empresa y las contabiliza, además hay muchas otras soluciones, y hay algunas marcas como Odoo, [www.odoo.com](http://www.odoo.com) que han desarrollado en torno a su ERP, muchas funcionalidades complementarias integradas para automatizar todo lo que requieran como procesos de Marketing, RH, Proyectos, Producción, etc.

En esta guía preparada por Mit Mut [www.mit-mut.com](http://www.mit-mut.com) encontrarás las 5 claves para que tu transformación sea exitosa y los 3 errores que nunca debes cometer.

Deseamos que sea de tu interés y te ayude a tomar la mejor decisión.



# Las 5 Claves para una transformación digital exitosa

1. Realizar un diagnóstico antes de la implantación
2. Implantación por fases. Principio de Pareto
3. PDCA. Rendición de cuentas semanal
4. Gestión del cambio
5. Apegarse al estándar

## 1. Realizar un diagnóstico de oportunidades antes de la implantación

La implantación de un ERP es uno de los proyectos más complejos que se pueden enfrentar en una empresa. Con frecuencia no se cumplen los objetivos comprometidos, ni en alcance, ni en tiempo, ni en costo y lo que inició con emoción y grandes expectativas, termina siendo una mega pesadilla.

Hay muchas causas que originan que estos proyectos fracasen rotundamente o no cumplan con las expectativas. Mit Mut realizó el estudio llamado “Las 9 causas del fracaso en la implementación de un ERP”, y si es de tu interés aquí tienes un [link](#) para obtenerlo. Varias de estas causas se pueden evitar si como primer paso se realiza un Diagnóstico de Oportunidades.

El Diagnóstico de Oportunidades de Mit Mut busca identificar las áreas de oportunidad de la empresa y los procesos que presentan más desperdicios o ineficiencias que pueden ser eliminadas o capitalizadas con la implantación del sistema.

Con el diagnóstico también estimamos el retorno de la inversión y diseñamos la secuencia estratégica de implantación que se guía por las prioridades identificadas. Más allá de la parte técnica, el diagnóstico es una de las 5 claves del éxito ya que facilita que el cliente tome una decisión acertada. Hay cientos de ERPs en el Mercado y una multitud de oferentes de servicios, entre los cuales hay algunos que no son confiables. Con un diagnóstico, además de tener la radiografía de posibilidades de mejora de los procesos, obtienes conocimiento de la capacidad del partner y de su profesionalismo, y le permite definir si es alguien con quien le gustaría establecer una relación de largo plazo y mutuo beneficio.

Finalmente es un asunto de sentido común. ¿Quién entraría a una cirugía mayor sin haber realizado un diagnóstico previo?



## 2. Implantación por fases. Principio de Pareto

Una 2da clave del éxito es hacerlo por fases. Esto tiene sus fundamentos en el principio de Pareto o del 80/20 que establece que el 80 % de los resultados se originan en el 20 % de los elementos o causas, este principio también se conoce como la ley de los pocos vitales y muchos triviales. De esta manera en todo momento en cualquier empresa habrá algunas cosas que son muy importantes y muchas otras que no son tan importantes. En la primera fase del proyecto debemos enfocar los elementos vitales que ayudarán a la empresa a liberar su potencial para generar resultados.

Algunos directores piensan, “si lo vamos hacer, hagámoslo todo de una buena vez”. Esto suena muy atractivo, pero es poco realista, como dijimos, la complejidad de un proyecto de ERP es alta y podemos hacerlo demasiado complejo, hasta el grado que provoque el fracaso del proyecto.

Debemos ver la transformación digital de una empresa como un proceso que se va dando gradualmente, que además va cambiando la cultura y las costumbres gradualmente y por ello en Mit Mut hablamos de Implantación y no de Implementación, ya que es un cambio profundo. Y conforme se hace se van generando los retornos de inversión necesarios para reinvertir en nuevas etapas.

Además con la velocidad de cambio de la tecnología, podemos estar seguros que siempre habrá mejoras que servirán a la empresa para seguir impulsando sus resultados.

Normalmente los directores experimentados no se dejan deslumbrar por la tecnología y no buscan la sistematización como un fin sino como un medio. Lo que realmente quieren es incrementar su rentabilidad, acelerar su crecimiento y todo hacerlo reduciendo el riesgo, y esto es precisamente lo que se logra cuando hacemos la implantación por fases.



### 3. PDCA. Rendición de cuentas semanal

El ciclo PDCA que puede ser un ciclo de control o de mejora es realmente “El Método” de gestión por excelencia. Todas las metodologías se basan en este ciclo al que algunos conocen como el ciclo Deming.

Tiene una lógica contundente y de alguna manera todos los seres racionales lo utilizamos en nuestra vida diaria, algunas veces sin siquiera conocer su nombre. ¿Quién contrae matrimonio sin haberlo planeado?, ¿Quién sale de vacaciones sin haber hecho un plan, itinerario y tomado algunas precauciones?

El ciclo establece que el primer paso es planear, o como diría el filósofo Rene Descartes “Pienso luego existo” y justamente para eso sirve el Diagnóstico de Oportunidades, para planear una implementación que de otra manera no tendría ningún fundamento ya que todas las empresas son diferentes y sus necesidades y prioridades son únicas.

El segundo paso es ejecutar (Do) el plan, lo cual es casi obvio para todos, salvo para muchos planeadores en gobiernos y corporativos que consideran que un plan puede ser un producto terminado con cierto valor intrínseco, cuando de acuerdo al PDCA, el único valor de un plan es guiar la acción.

El tercer paso es verificar (Check) que en realidad es donde está el secreto del PDCA y una parte esencial de la metodología de Mit Mut. En nuestra metodología el Check se traduce en una “rendición de cuentas” o verificación de avances semanal. Este paso que muchas veces consume tan solo unos minutos a la semana pero es el secreto porque crea un ambiente de alto desempeño, de cumplimiento y de actuación inmediata cuando algo se sale de lo planeado.

El cuarto y último paso es actuar (Act) ante cualquier desviación que se tenga contra lo planeado. En la metodología de Mit Mut tenemos un plan maestro que solamente presenta las grandes etapas y los hitos relevantes del proyecto, y se complementa con un plan detallado que nos permite avanzar cada semana con lo que se tiene que hacer. Las metodologías ágiles o SCRUM siguen este principio de ciclos rápidos con una rendición de cuentas semanal o cada 2 semanas.

Gerenciar los proyectos con el PDCA y tener una rendición de cuentas semanal es una de las claves del éxito.



## 4. Gestión del cambio

Los sistemas ERP han evolucionado mucho, los hay en diferentes estilos, capacidades y complejidades en su navegación y uso, sin embargo aún los más avanzado como Odo, no podrán ser adecuadamente implementados si no consideramos el lado humano del proyecto.

Por ello en Mit Mut nos gusta hablar de Implantación y no de implementación.

Implantar significa la RAE “Establecer y poner en ejecución nuevas doctrinas, instituciones, prácticas o costumbres”

Mientras que implementar significa “Poner en funcionamiento o aplicar métodos, medidas, etc., para llevar algo a cabo”.

Todo proyecto de ERP debe tener en cuenta la resistencia natural al cambio y las presiones que la operación del día a día ejerce sobre los usuarios, por lo que la gestión del cambio es una parte esencial. El Diagnóstico de oportunidades nos ofrece también algunos elementos para facilitar la gestión del cambio, como el conocimiento previo de los perfiles clave en la empresa, la identificación de las prioridades y la visión del Director General, y el ambiente de trabajo y la capacidad de trabajo en equipo.

Dentro de la gestión del cambio está de manera muy relevante, la gestión de las expectativas y en un proyecto de ERP con frecuencia son muy distantes entre lo que espera el cliente (4 recámaras, estudio, alberca y gimnasio) y lo que espera el partner implementador (2 recamaras y una pequeña cocina). El problema es que no es posible definir claramente el alcance si no se hace previamente un levantamiento e identificación profunda de las necesidades del cliente y la sensibilización de lo que realmente es necesario “Must have” y lo que es deseable “Nice to have”, por lo que los beneficios que aporta el diagnóstico de oportunidades se ven también reflejados en este cuarto elemento clave.



## 5. Apegarse al estándar

El quinto y último elemento clave para el éxito es apegarnos lo más posible al estándar del ERP que vayamos a implementar. Muchos partners no piensan de esta manera y sugieren al cliente adaptaciones que representan ingresos atractivos, sin embargo para Mit Mut la prioridad es mejorar los resultados de nuestros clientes y tener una relación de mutuo beneficio y largo plazo, por lo que no motivamos al cliente a realizar desarrollos y adaptaciones excepto cuando sean estrictamente necesarias.

Afortunadamente con Odoon existe una aplicación llamada Studio que permite hacer gran cantidad de pequeñas adaptaciones sin tener que llegar a desarrollos y modificaciones al sistema, lo que nos permite atender gran parte de las necesidades de personalización sin caer en el lado peligroso de los desarrollos.

Hay diversas razones por lo que este elemento es clave para el éxito, aquí destacamos algunas:

- **Costo:** Los desarrollos encarecen los proyectos de implementación y muchas veces cuando se conoce el sistema a fondo, se puede lograr el mismo resultado o mejor, si se buscan caminos alternativos. El enfoque que seguimos en Mit Mut es buscar el resultado, mientras que las acciones o pasos para lograr el resultado siempre pueden ser cambiados o mejorados, sin embargo para una persona que siempre ha realizado las cosas de una manera, la percepción es diferente. En varias ocasiones las peticiones de personal operativo por adaptar el sistema han sido desestimadas por los directivos cuando valoran el costo beneficio del cambio
- **Tiempo:** Los desarrollos siempre consumen tiempo que alarga el proyecto y que hacen menos predecible el paso a producción o Go Live. Los beneficios de la transformación se empiezan a obtener hasta que se pasa a producción, por lo que retrasar ese momento es indeseable.
- **Pasivo a largo plazo.** Un desarrollo hay que darle mantenimiento conforme evoluciona el Core del sistema, por ejemplo Odoon lanza cada año una nueva versión con muchos beneficios, y si una empresa quiere migrar a la nueva versión, deberá pagar por la adaptación de sus desarrollos.
- **Costos de migración.** En línea con lo anterior está el costo de migración. El cambio de versión cuando no se tienen desarrollos consume unas horas, mientras que cuando existen desarrollos esto puede tomar días o semanas.

Apegarse al estándar es una clave para el éxito.





# Los 3 errores que nunca debes cometer

**1. Posponer tu transformación digital**

**2. Elegir el software equivocado**

**3. Elegir al partner equivocado**

## 1. Posponer tu transformación digital

La transformación digital es urgente, cada día que pasa sin que una empresa la emprenda, está perdiendo oportunidades que están a su alcance a precios accesibles. Es como tener una enfermedad que te provoca ineficiencia y desperdicios que te matan lentamente y la cura está a tu alcance a un precio accesible y la inversión que realizas para obtener esta cura la puedes recuperar en pocos meses con los ahorros que obtienes y además te permite aspirar a conquistar nuevas oportunidades y mercados que antes eran inaccesibles.

Sin embargo la decisión no es fácil por dos importantes factores:

1. Abundan los proyectos que fracasan y todo empresario ha pasado o tiene colegas que han pasado por una pesadilla de implementación en la que no se logró el objetivo, pero sí se invirtieron muchos recursos financieros, humanos, y tiempo. Esto hace dudar al más valiente y nos motiva a ser muy cautelosos
2. Hay tantas marcas de software, tantas ofertas, tantos proveedores, tanto ruido que un empresario o directivo que quiera tomar una decisión acertada debe invertir muchas horas de análisis, muchos meses de trabajo y siempre llega alguien más que dice tener una solución aún mejor.

Para facilitar la decisión y hacer más amigable el “Customer Journey” o el viaje del cliente, Mit Mut ha diseñado el “Diagnóstico de Oportunidades” que tiene por objetivo conocer las necesidades y oportunidades de la empresa y determinar si es oportuno que la transformación digital se realice con Odoo y con Mit Mut. El diagnóstico de oportunidades tiene una duración entre 10 días y 3 semanas, dependiendo el tamaño de la empresa y al final la empresa obtiene no sólo un diagnóstico que determina qué tan rentable puede ser la implantación de Odoo, sino también una propuesta de implementación con una implementación por fases estratégicamente diseñadas y un alcance, tiempo y precio fijo.

Al final del diagnóstico, habiendo conocido el profesionalismo, habilidades humanas y conocimientos técnicos de los consultores de Mit Mut, la empresa puede tomar una decisión fundamentada y puede o no continuar con Mit Mut a la implementación del ERP. De esta manera evita quedar atrapado por meses o años en una relación forzada con un proveedor que no es confiable y que solo le ha vendido palabras e ilusiones.



## 2. Elegir el software equivocado

El segundo error que debes evitar es elegir el software equivocado y para ello hay empresas y estudios que comparan las principales marcas. Especialmente recomendable es [www.capterra.com](http://www.capterra.com) que se especializa en evaluar software de todo el mundo. En esta página existen 1273 diferentes marcas de ERP al día 6.8.2021. Afortunadamente la misma página nos ofrece una lista corta de alrededor 20 marcas y lo que es aún más importante tiene una guía para el comprador <https://www.capterra.com/enterprise-resource-planning-software#buyers-guide> que analiza lo que es un ERP, los beneficios, los costos y hace recomendaciones para tomar una buena decisión.

Odoo como un ERP con múltiples aplicaciones adicionales para marketing, ventas, operaciones, RH, internet etc. ofrece como su propuesta de valor que es MUY FÁCIL de usar y es MUY COMPLETO, además debemos añadir que su precio es MUY ATRACTIVO comparado con soluciones similares, además es una solución moderna, en la nube, modular y de código abierto, y tiene una base instalada de clientes de más de 7 Millones de usuarios, es una empresa consolidada, valuada en más de 2 Billones de USD (Unicornio) y con una red de más de 3,000 partners en todo el mundo, por ello Mit Mut lo ha seleccionado como el software recomendado para la mayoría de las empresas.

Aquí damos algunas recomendaciones para elegir el mejor software para su empresa:

1. Si eres una microempresa en un segmento tradicional como un punto de venta, un pequeño despacho o un taller familiar y no tienes dentro de tus planes la expansión, te recomendamos un software de punto de venta o un software contable tipo aspel o compaq.
2. Si eres una microempresa tipo startup o con una visión de crecimiento a corto plazo, es conveniente que pienses en un ERP integrado desde el inicio de tus operaciones, ya que te ayudará a lograr el crecimiento acelerado que buscas.
3. Si eres cualquier tipo de empresa con al menos 10 usuarios del sistema, es conveniente que pienses en migrar de soluciones desintegradas aisladas, paquetes contables y de múltiples hojas de excel y implementes un ERP tipo Odoo
4. Empresas medianas y grandes que aún no tengan una solución moderna como Odoo, están cometiendo un grave error y seguramente les costará muchos millones de pesos anuales, por lo que deben convertir su transformación digital en una prioridad
5. Muy grandes y transnacionales que tradicionalmente han seleccionado SAP; Oracle, Microsoft (Dynamics) sería conveniente un análisis costo beneficio contemplando marcas nuevas y mucho más económicas como Odoo.



### 3. Elegir al partner equivocado

El tercer error que no debes cometer es elegir al partner equivocado, lo cual es frecuente y se puede evitar fácilmente con las recomendaciones que te damos aquí.

- Nunca elijas el partner más barato. Comparemos la implantación de un ERP con una cirugía mayor a la que se enfrenta una persona. ¿Cómo elegirías al doctor adecuado? estoy seguro que buscarías al especialista con mayor experiencia y reputación y aunque el precio es un factor a tomar en cuenta, en el campo de los servicios especializados a la medida, es muy peligroso, si no un fracaso seguro, elegir al más barato. La empresa puede hacer un análisis integral de costo total de implantación y comparar contra los beneficios y eso ayudará a tomar una decisión mejor fundamentada.
- Casos de éxito y testimonios. Es importante la experiencia que pueda mostrar el proveedor y los casos de éxito que tiene publicados. Es importante que la experiencia sea en el sector en el que está la empresa, ya que no son los mismos los retos que se enfrentan para implementar un ERP en una empresa de servicios, que en un comercio mayorista, en un e-commerce o en una industria
- Metodología de implantación. Un buen partner debe tener una metodología documentada y que sirva de guía a los consultores que realizarán el trabajo, ya que no es conveniente que ninguna empresa dependa de una sola persona o de un solo consultor, ya que los seres humanos somos mortales, pero los sistemas de trabajo se pueden mejorar de manera continua y pasar de una generación a otra
- Equipo de consultores. Hay muchos partners que no tienen un equipo de trabajo y cuando ganan un proyecto buscan a alguien disponible. Esto puede ser muy ventajoso para el partner al no tener gastos fijos, pero para el clientes es un grave problema, ya que no se tiene la estabilidad ni la velocidad de respuesta que un proyecto de este tipo requiere.
- Garantía de servicios. El partner se tiene que comprometer con la obtención de un resultado y debe garantizar que se concluirá en tiempo y costo el proyecto. Para poder garantizar un entregable en tiempo y costo, Mit Mut ha diseñado el Diagnóstico de Oportunidades que nos permite hacer una propuesta de tiempo, precio y alcance fijos.
- Elige al partner más confiable. Considerando todos los puntos anteriores, hay que elegir el partner más confiable, con el que podamos emprender una transformación digital inmediata y que nos pueda acompañar por mucho tiempo conforme la empresa evoluciona y que se pueda convertir en un verdadero aliado estratégico.



## Conclusión

Deseamos que esta guía te sea de utilidad para tomar mejores decisiones.

Todo viaje inicia con un paso, que marca una dirección y es determinante para el éxito de toda la jornada.

Con Mit Mut, el primer paso es el “Diagnóstico de Oportunidades” que además nos abre la posibilidad de tener una relación de largo plazo y mutuo beneficio contigo y tu empresa, por ello lo ofrecemos a un precio especial con un descuento de 50%.

Si deseas conocer más acerca del Diagnóstico de Oportunidades visita <https://www.mit-mut.com/diagnostico-de-oportunidades>

¿Quieres dar el primer paso? Programa aquí una reunión con un experto:

<https://calendly.com/mauriciorodriguez/descubrimiento15-transformacion-digital?month=2021-08>