



TEMA 3

IMPLEMENTACIÓN DE CRM Y ERP

OBJETIVOS DEL TEMA

1. Analizar los factores a tener en cuenta para la implementación de un Sistema de Gestión Empresarial
2. Seleccionar un CRM en función de las necesidades planteadas
3. Realizar la selección del tipo ERP más adecuado para cada empresa

ÍNDICE

1. Análisis de la situación inicial de la empresa
2. ¿Cómo empezar a buscar un sistema de gestión?
3. ¿Por qué implementar una solución CRM en la empresa?
4. Cómo elegir CRM
5. Implementación de CRM
6. La elección del ERP
7. Implementación del sistema ERP

Introducción

Teniendo en cuenta la complejidad del proceso de integración de sistemas de gestión, parece más que necesario, recopilar una serie de pasos para integrar Sistemas de Gestión Empresarial. Los Sistemas Integrados de Gestión Empresarial son una solución a la que recurren cada vez en mayor medida organizaciones de todos los sectores. Esto viene motivado principalmente por las mayores exigencias del mercado.

Muchas organizaciones, iniciaron el proceso de integración sin la capacitación adecuada, por el hecho de sumarse a la corriente y no quedarse atrás frente a su competencia. Sin embargo, a pesar de sus múltiples esfuerzos, no han visto los resultados que perseguían con la integración de sus Sistemas de Gestión.

Para realizar la integración de Sistemas de Gestión es básico tener un amplio conocimiento de nuestra organización. Igualmente es necesario que los sistemas ya implementados tengan una sólida estructura.

Entre los beneficios que las organizaciones obtienen al implementar Sistemas de Gestión Integrados destacan la facilidad en su gestión y administración, así como el mejor control en sus procesos. Esto permite lograr incrementos en su competitividad, mejorando con ello la imagen proyectada tanto a nivel externo como interno. Todo ello en su conjunto, contribuye ampliamente a recuperar la inversión realizada en un plazo medio y a obtener una mayor rentabilidad del negocio a más largo plazo.

1. Análisis de la situación inicial de la empresa.

Las principales situaciones por la que las empresas deciden incorporar un Sistema de Gestión Empresarial son:

- La gestión diaria no está sistematizada.
- Los clientes no reciben los productos o servicios en el tiempo que deberían.

- El proceso de facturación es cada vez más complejo
- Los cambios normativos y fiscales suponen extraordinarios dolores de cabeza adicionales.
- La información no está centralizada. Los comerciales utilizan herramientas poco ágiles.
- No dispones de la información adecuada para tomar soluciones estratégicas.
- Incapacidad de planificar adecuadamente los recursos.
- Las perspectivas de crecimiento se ven muy limitadas.
- La tecnología actual ya no se adapta a las herramientas que adquirieron hace demasiados años.

Seleccionar un ERP, un CRM es un proceso largo y la inversión tardará meses a volver en forma de beneficios. Los empleados que deberán usar el nuevo sistema, en muchos casos, suelen rechazarlo de entrada. Su implantación no es una tarea fácil.

El objetivo de las empresas es acertar con el producto y proveedor, por un precio justo y con una tecnología que no se quede corta en pocos años ni que sobre programa por todas partes.

De entrada debemos tener en cuenta que el número de veces que se adquiere una solución informática de estas características en una empresa es relativamente pequeño. Una persona también afronta pocas veces este proceso a lo largo de su vida profesional y, además, desde una vez a la siguiente, las tecnologías han cambiado tanto que buena parte de la experiencia es difícilmente aprovechable.

Por otra parte es importante pensar en las consecuencias, en qué significará tener este nuevo programa para la organización. A menudo se habrán puesto grandes expectativas, pero esto también significa que nos creará una enorme dependencia.

Y recordemos que no sólo tendremos dependencia del producto, sino a menudo también de la empresa que nos provee los servicios, bien sean de consultoría, formación, programación o alojamiento. Así pues, es muy importante no seleccionar el programa rápidamente y ponerlo en marcha en pocos días o semanas. No porque no sea factible, que podría serlo en algunos casos, sino por las consecuencias que tendrías al día siguiente y que no son para nada recomendables.

2. ¿Cómo empezar a buscar un Sistema de Gestión?

Casi siempre lo que hacemos es entrar en Google y empezar a buscar proveedores de este tipo de herramientas. La cadena de palabras claves que se pongan en el buscador condicionará extraordinariamente el proceso, ofreciendo unos resultados determinados (anunciantes con una alta inversión en este tipo de medios publicitarios)

Y normalmente, de esta búsqueda, de los resultados que se obtiene, se selecciona de un primer vistazo los que se ajustan más a lo que estamos buscando, y la primera selección, pues, está hecha. Posiblemente este sea uno de los primeros y más importantes errores en el proceso, ya que la búsqueda del producto que se necesite debe hacerse alejada de los proveedores y los agentes comerciales.

La recomendación es que inviertas cierto tiempo a recopilar documentación sobre lo que hay en el mercado y que lo plasmes en un documento. Hay que hacer una lista, por ejemplo, de 10 productos, el máximo de diferentes entre sí, y, al lado de cada producto, recoger las ventajas e inconvenientes que hayan detectado aquellas personas que ya lo hayan instalado en su organización. Para ello habrá que navegar por foros de usuarios, leer artículos de revistas o consultar blogs especializados. Pero no será un tiempo perdido, todo lo contrario. Con esta información podrás hacer una especie de lista de puntos fuertes y puntos débiles asociados a cada producto que te permitirá tener un primer mapa visual de los problemas y las oportunidades que tienes por delante. La primera búsqueda debe ser más exhaustiva de lo que pensabas, deberás dedicar más tiempo, ampliar el zoom y alejarte de los mensajes comerciales intencionados. Si lo haces, reducirás mucho las posibilidades de equivocarte.

3. ¿Por qué implementar una solución CRM en la empresa?

Hay empresas que han optado por la implementación de un sistema CRM en sus métodos de trabajo, y a pesar de ello siguen sin mejorar sus procesos. Hay que tener claro que el CRM es una herramienta, y como toda herramienta, su valor está en la manera en que se utiliza.

No contar con un CRM para la gestión de relaciones con los clientes, o no saber explotar al 100% las soluciones informáticas implantadas, tiene numerosas consecuencias negativas en la gestión empresarial. Por ejemplo: toma de malas decisiones, pérdida de tiempo, pérdida de clientes, pérdida de oportunidades de venta y ruido en la comunicación.

La falta de comunicación interna crea malestar y quejas constantes entre los departamentos de una empresa. Imagina que en cada acción comercial se invierta más tiempo en recopilar la información de las transacciones, obtener reportes y preparar una oferta, que en la venta como tal.

Un CRM es una herramienta de gestión que centraliza la gestión y la información, controla los procesos comerciales y vuelve la comunicación interna y externa más accesible para todos.

La inversión en un CRM no mejorará el negocio si no existe una preparación antes de su incorporación y el compromiso de todo el personal por alcanzar los resultados propuestos.

4. ¿Cómo elegir CRM?

Estos son algunos criterios que ayudan en la elección de la solución CRM:

❖ Evalúa los procesos internos de tu empresa.

El gestor debe tener en cuenta las siguientes preguntas durante su análisis:

- ¿cuál es el tamaño de mi empresa?
- ¿cuántos empleados tengo?
- ¿cómo es mi ciclo de ventas?
- ¿cuáles son las ventajas que la herramienta traerá para mi negocio?
- ¿qué puntos quiero/necesito mejorar en mis ventas?

Un CRM sólo tiene sentido en una compañía si hay una estructura de ventas definida. El sistema tiene como objetivo organizar y optimizar el proceso comercial y, si eso aún no existe o es insuficiente, no traerá resultados.

❖ Integración.

En una empresa tienes diferentes departamentos: comercial, RRHH y financiero, por ejemplo. Todas las áreas necesitan conversar entre sí y entender cómo las actividades de una influyen en el desempeño de la otra.

Además de la integración interna, un buen CRM debe ofrecer la integración con otras herramientas como email, automatización de marketing, conexiones, redes sociales, entre otras que pueden facilitar la vida de los colaboradores.

Un vendedor, por ejemplo, puede optimizar su tiempo de trabajo, tener más productividad y mejorar su relación con el cliente si tiene acceso en una sola pantalla a todo el historial de la relación entre la organización y el consumidor

❖ Personalización.

Cada empresa tiene una estrategia de ventas y métricas diferentes, se pueden hacer ventas B2B o ventas B2C, por ejemplo. Por lo tanto, al elegir un CRM, debes elegir un sistema con panel de control personalizable.

Así, en lugar de perder tiempo reuniendo hojas sueltas y mirando cada métrica por separado, puedes crear filtros con los elementos más importantes para acompañar y reunirlos en un solo lugar.

En la práctica, tener todo organizado a tu manera, significa tener acceso más rápido a los datos, opción de cambiar tus metas, definir qué funcionarios pueden ver ciertas funcionalidades, entre otros beneficios.

❖ Almacenamiento de datos.

Almacenar datos es importante porque la empresa puede tomar decisiones

estratégicas y crecer en el mercado usando CRM.

Con los datos almacenados y analizados, una compañía puede, por ejemplo, percibir las fallas de su proceso de compra, cómo el consumidor está reaccionando a un servicio, cuáles son las dificultades de su equipo de ventas, entre otras informaciones. Y si puedes medir datos, puedes tomar decisiones más conscientes y con altas probabilidades de aciertos.

Además de ayudar en la administración del negocio, el gestor puede verificar el desempeño de cada vendedor: cuánto vende, si está realizando todas sus tareas, como está la interacción con el consumidor.

❖ *Informes.*

Un buen CRM debe tener la opción de informes personalizados. Tener acceso a esos documentos permite a la empresa identificar dónde están sus errores y oportunidades para adecuar sus productos, precios, servicios y entregas.

Para que los informes sean eficientes, el equipo tiene que insertar todos los datos en el sistema, en todas las etapas de ventas. Solo así los informes serán detallados y completos.

❖ *Accesibilidad.*

Cuando hablamos de accesibilidad en un sistema de CRM estamos hablando de dos elementos: operación en nube y dispositivos móviles. Es importante tener esas opciones para dar más flexibilidad y agilidad al trabajo de tus colaboradores.

❖ *Simplicidad.*

Será más fácil entrenar a tu equipo para mover el sistema y adaptar el modelo a tu negocio, creando un embudo de ventas. Ir escalando el uso del CRM poco a poco hasta alcanzar su rendimiento máximo es la mejor alternativa.

❖ *Prueba el CRM.*

Esta etapa es importante para entender, en la práctica, cómo el CRM puede mejorar la rutina de la empresa y de los colaboradores. Cuando pruebas el sistema, tienes la posibilidad de comprobar si cumple con lo prometido.

Además, puedes tener acceso a funcionalidades que extrapolan tus necesidades, pero son compatibles con las demandas de la compañía, así podrás adoptarlas.

❖ *Precio y calendario de implementación*

Se debe preparar una partida con el presupuesto para poder financiar el servicio de CRM, así como su implementación, mantenimiento y la formación pertinente para los empleados. Además, hay que considerar cuándo quieres tener el CRM instalado y en funcionamiento.

❖ El equipo

Muchas empresas no logran implementar su CRM porque no consiguen que sus empleados lo utilicen correctamente. Por ello, es importante involucrar al equipo desde el principio en la toma de decisión: escuchar lo que quieren, conseguir una demo o prueba gratuita y, asegurar que reciben la formación necesaria para exprimir al máximo el potencial de la inversión.

5. Implementación de CRM

Un proyecto de implementación de CRM se divide en varias fases. Cada una de estas fases se refiere a competencias específicas:

❑ Preparación:

Esta fase consiste en involucrar a los diferentes participantes del proyecto ofreciendo el impulso y las orientaciones estratégicas precisas para su puesta en marcha.

❑ Análisis:

El análisis consiste en evaluar las necesidades de los diversos usuarios directos (comerciales, marketing, soporte al cliente) e indirectos. La identificación previa de las necesidades en cuanto a creación de informes por parte de cada equipo permite configurar mejor la herramienta.

❑ Implementación:

Esta fase implica la configuración de la aplicación y del planteamiento. La intervención técnica y funcional permite garantizar el éxito del proyecto.

❑ Puesta en marcha:

La puesta en marcha requiere la formación inicial de los usuarios y la validación por parte de cada uno de ellos en su propio entorno. En esta última etapa de la implementación todavía se pueden efectuar ciertos ajustes.

❑ Gestión de la transición:

Una vez efectuada la implementación, debe realizarse un seguimiento de la adopción de la herramienta, dar soporte a los usuarios y gestionar el mantenimiento de forma correctiva y evolutiva de la aplicación.

6. La elección del ERP

La selección de un software ERP adecuado es una decisión estratégica para la compañía, que tendrá un gran impacto en el negocio o el rendimiento de la organización.

6.1 Aspectos a tener en cuenta antes de la selección del ERP

Previamente a la selección de un sistema ERP concreto para nuestra empresa hay que hacerse algunas preguntas sobre el tema. Para ello, vamos a hablar de una serie de aspectos relacionados con la organización que pueden ayudar a dar un primer paso en esta elección:

- ¿Existe una la necesidad real de implantar un sistema ERP? Primero hay que plantearse en qué situación se encuentra el negocio, es decir, si las actividades que lleva a cabo tienen la suficiente complejidad como para ser gestionadas por un sistema ERP, si cada departamento o área de trabajo funciona independientemente en lugar de forma integral, si la contabilidad se vuelve una tarea complicada con demasiado papeleo, si no tienes una visión global de hacia dónde se dirige el negocio, si los procesos de producción, logística e inventarios no responden a las necesidades de demanda o si deseamos gestionar más eficientemente las relaciones con los clientes. Estos son algunos de los aspectos que nos apuntan que ha llegado el momento de implantar un sistema ERP.
- ¿En qué sector de actividad se encuentra la empresa? A día de hoy existen en el mercado sistemas de gestión empresarial especializados en varios sectores como construcción, logística, alimentación etc.
- ¿Cuál es el tamaño de la empresa? Cuando surgieron los primeros sistemas ERP sólo estaban al alcance de los gobiernos y grandes multinacionales. Ahora medianas, pequeñas e incluso microempresas pueden gestionar sus actividades. Resulta clave tener en cuenta el tamaño del negocio a la hora de elegir el sistema que mejor se adapte, siempre y cuando se cuente con una previsión del crecimiento y la evolución de la empresa en unos años para que el sistema de gestión escogido no se quede obsoleto con el paso del tiempo.
- ¿Cuántos empleados van a ser usuarios del ERP? Las diferencias a la hora de implantar el sistema son notables. Si se trata de una pequeña o mediana empresa que cuenta con 20 trabajadores o menos en su plantilla valdría con instalar un pequeño servidor o usar tecnología en la “nube”. En cambio si hablamos de grandes empresas de más de 500 empleados, la gestión del sistema ERP requiere de una infraestructura tecnológica mucho más compleja. En el caso de que utilizáramos un software propietario habría que pagar una licencia por cada trabajador ya que lo que buscamos es que toda la organización se implique y utilice este sistema de gestión. Además se tiene en consideración si los usuarios se encuentran en la misma oficina, dispersos en varios lugares o necesitan acceder desde dispositivos móviles.
- ¿Qué módulos son necesarios? La mayor parte de los ERP que hay en el mercado traen los módulos básicos como: Contabilidad, Gestión de compras, Producción, RR.HH., Gestión de almacenes o inventario, etc. Hay que determinar qué

departamentos o áreas del negocio van a trabajar con el ERP. Si lo que se busca es que toda la actividad de la empresa se gestione con el sistema ERP, se pueden añadir módulos necesarios como Business Intelligence, CRM, e-Commerce, Gestión de proyectos y varios más que pueden resultar muy útiles según las tareas que se lleven a cabo.

- ¿Cuál es el presupuesto del que dispone la empresa? Uno de los aspectos más importantes a considerar antes de elegir el programa de gestión es el económico. Es necesario definir el presupuesto disponible y saber cuál será el requerido. Normalmente, según el tamaño de la empresa y su flujo de negocios, dispondrá de mayor o menor capital para invertir en un sistema ERP. A raíz de esto, las opciones disponibles varían enormemente.
- ¿De qué plazo dispone la empresa para la implantación del ERP? Depende de varios factores: el tipo de empresa, el tamaño y los módulos a implantar. En definitiva, varía en función del tipo de ERP que requiera la empresa. Si se trata de una solución a medida, el plazo será mucho más largo (mayor de un año) pero si es un sistema ERP estándar con pequeñas modificaciones o ninguna, el plazo se reduce considerablemente.
- ¿Cuáles son los recursos disponibles para el mantenimiento del ERP? Si se ha elegido un ERP a medida o complejo, se requerirá la intervención periódica de los trabajadores y usuarios en las actualizaciones y tareas de mantenimiento del sistema, además será mucho más fácil manejarlo si se cuenta con un departamento de TI amplio. Esta opción conlleva unos gastos elevados de consultoría y mantenimiento externo. Por otro lado, si la opción escogida es un ERP estándar y no tan específico, alojado en la “nube”, los costes no tienen por qué ser tan altos ya que existe toda una comunidad de usuarios del sistema ERP donde puedes encontrar soluciones para mantenerlo adecuadamente sin necesidad de expertos o profesionales dedicados a ello.

6.2 Criterios para la elección del sistema ERP

A continuación se muestra una lista de criterios clave que se recomienda tener en cuenta en el momento de elegir una nueva solución ERP:

- Conocer los requisitos funcionales. El primer análisis que deberemos realizar es el cruce entre requerimientos funcionales y las capacidades del sistema. En esta fase del análisis, es importante distinguir entre aquello que el sistema debe tener y aquello que sería bueno tener, estableciendo las prioridades de nuestro sistema de forma coherente a esta división. Las posibles implementaciones de módulos adicionales se descartarán en este momento y únicamente deberán considerarse los requisitos funcionales para la fase inicial del proyecto.
- Plataforma flexibilidad y escalabilidad. Tenemos que estar seguros de que podrá cubrirnos posibles necesidades futuras no contempladas en la fase inicial. La flexibilidad y escalabilidad del software eliminarán posibles limitaciones en el presente y en el futuro.

- Facilidad de uso y e intuitividad. La facilidad de uso de la plataforma elegida es un criterio muy importante que debe ser tomado en cuenta ya que a mayor sea la intuitividad del entorno, mayor retorno de la inversión proporcionará al evitar costosos y tediosos ciclos de formación.
- Tecnología innovadora. Dado que los sistemas ERP tienen una larga vida útil (7-10 años), es importante que su tecnología sea lo suficientemente innovadoras como para no convertirse en obsoletos prematuramente.
- Precios competitivos y financiación flexible. La implementación de ERP será una inversión que proporcionará un retorno. Como con cualquier inversión, es importante que los costos se distribuyen adecuadamente en el tiempo. Si es posible, es aconsejable evitar grandes inversiones iniciales e ir con un modelo que le permite pagar una cantidad similar cada año.
- Referencias de usuarios similares. Una prueba de haber hecho la selección correcta es el conocimiento y opiniones de otras compañías u organizaciones similares que utilizan la misma solución.
- La importancia de elegir un Partner de desarrollo adecuado. Elegir el software adecuado es importante, pero el trabajo con el socio adecuado es clave. En un proyecto de ERP, hay 3 elementos que son igualmente importantes: los productos, el implementador y la participación de la empresa. Hay que asegurarse de que la empresa encargada de implementar la solución ERP en su negocio tiene experiencia tanto en las áreas de negocio como en la tecnología y que puede proporcionar apoyo local cuando sea necesario.
- Backup proveedor de ERP. Una garantía adicional de que el implementador será capaz de proporcionar el apoyo adecuado que necesita es tener el soporte del proveedor de ERP. Trabajar con un Partner Oficial Certificado es esencial si quiere recibir el mejor asesoramiento.
- Libertad para acceder al código fuente. Una vez que haya decidido tanto la plataforma ERP como el implementador, deberá estar seguro de que usted tendrá la libertad suficiente para cambiarlos si es necesario. Ser capaz de acceder al código fuente y el uso de lenguajes estándar será una garantía de la libertad en caso de tener que encontrar otro partner.
- Roadmap de producto convincente. Es recomendable mirar el roadmap de producto para los próximos años para comprobar si la visión del proveedor está alineado con la de la empresa y sus planes de negocio futuros. Asegúrese de que el software de ERP también evolucionará desde un punto de vista tecnológico para que pueda beneficiarse de las futuras innovaciones en este campo, además de nuevas características.

7. Implementación del sistema ERP

Para llevar a cabo la implementación de un Sistema ERP no existe una metodología óptima, hay múltiples opciones, pero todas ellas establecen determinados pasos que hay que tomar en dicho proceso y que pretenden aclarar cómo proceder a la hora de poner en marcha una

herramienta de estas características.

Las implementaciones de sistemas ERP generalmente involucran extensos procesos de transformación organizacional, con una implicación importante en el modelo de gestión de la empresa, estructura y cultura, y sobre todo producen un gran impacto en las personas.

Podemos concebir el sistema ERP como un tipo de proyecto que nunca llega a su fin. Desde que la empresa decide optar por esta solución, el proceso de su implantación va evolucionando y no termina cuando se pone en marcha en las propias instalaciones de la empresa sino que continúa progresando hacia el éxito o hacia el fracaso, en su caso. Por ello, una de las metodologías que se puede emplear para dicha implantación es la que se basa en el ciclo de vida del sistema ERP

Para dar una visión global del ciclo de vida del sistema ERP, es necesario contemplar las fases desde la perspectiva de cada una de las dimensiones, de modo que consigamos medir el impacto e identificar el origen del cambio en los procesos de negocio y en toda la empresa al implantar un sistema de estas características.

Las fases son las diferentes etapas del ciclo de vida de un sistema ERP dentro de una organización y las dimensiones son los diferentes puntos de vista desde los cuales las fases podrían ser analizadas.

Estas dimensiones se corresponden con los siguientes elementos de la organización: gestión del cambio, personas, procesos y producto:

- **Gestión del cambio:** esta dimensión encarna las cuestiones culturales, las estructuras de la organización, las funciones y competencias, la gestión estratégica del cambio y el proceso de reingeniería de negocios. Se refiere al conjunto de conocimientos empleados para asegurar que el cambio complejo, asociado a un gran sistema como el ERP, deriva en buenos resultados conseguidos en el plazo de tiempo adecuado y generando los costes adecuados.

- **Personas:** la dimensión de las personas se refiere a los recursos humanos y a sus competencias, así como el papel que juegan en el ciclo de vida del ERP. Estas habilidades y funciones del personal deben desarrollarse para minimizar el impacto de introducir y difundir un nuevo sistema, con el propósito de reducir el riesgo y gestionar la complejidad del proceso, a la vez que se facilita el cambio en la organización. Las personas deben ser capaces de tratar con distintas eventualidades, cambiar sus prácticas habituales y adaptarse a los cambios en la cultura y estructura de la empresa.

- **Procesos:** capacidades básicas y funcionalidades que posee una empresa que deben ser soportadas por un ERP. Este sistema también debe ayudar en la toma de decisiones necesaria para gestionar los recursos y funciones de la organización.

Generalmente, el foco principal de inversión del ERP está en los procesos de reingeniería

que permiten a la empresa adaptarse a los nuevos modelos de negocio y a los requerimientos funcionales del sistema ERP, con el fin de conseguir un mejor rendimiento del negocio.

- **Producto:** esta dimensión se centra en los aspectos relacionados con el propio ERP, como sus funcionalidades y las necesidades de software y hardware, si hablamos de aspectos técnicos. Debe existir una comprensión absoluta del funcionamiento de las herramientas del software para saber si se están empleando de manera efectiva.

Una vez explicadas las dimensiones desde las que se pueden considerar las distintas etapas/fases del proceso de implantación del ERP.:

1. Fase de Decisión de adopción: esta primera fase es aquella en la que los responsables de la empresa deben cuestionarse la necesidad de adoptar o no un nuevo sistema de gestión como el ERP. Durante esta etapa se estudian los procesos de negocio y la estrategia de la empresa. Además, la fase de decisión incluye la definición de los requisitos del sistema, los objetivos y beneficios de su adopción y el impacto que puede causar a nivel de negocios y organización.

2. Fase de Adquisición: esta fase consiste en la selección del producto que mejor se adapta a los requerimientos de la empresa, de forma que se minimice la necesidad de personalización. También se lleva a cabo la selección de la empresa de consultoría que puede proporcionar ayuda y soporte en el resto de fases del ciclo de vida del ERP, especialmente en la implementación.

A la hora de decantarse por una solución ERP se tienen en cuenta factores como el precio, la capacidad de adaptación, las características técnicas del software, sus funcionalidades o módulos, los servicios de la empresa desarrolladora del ERP, su experiencia, sus colaboradores, etc.

3. Fase de Implementación: es una de las etapas más críticas del ciclo de vida del ERP y por tanto es aquella a la que más tiempo dedica la empresa. Consiste en la personalización, parametrización y adaptación del sistema ERP adoptado de acuerdo con las necesidades de la organización. Habitualmente, en esta fase interviene la empresa de consultoría para proporcionar metodologías de implementación, formación y know-how.

Algunas de las tareas que se llevan a cabo son: establecer o adaptar la red informática de la empresa, instalar el software necesario, parametrizar los módulos del sistema según los requerimientos, modelar los procesos de negocio, impartir formación a los empleados, migrar los datos del sistema antiguo al nuevo, etc. Cabe destacar que el proceso de formación de los usuarios del ERP se mantiene durante todo su ciclo de vida, siendo más intenso en esta fase.

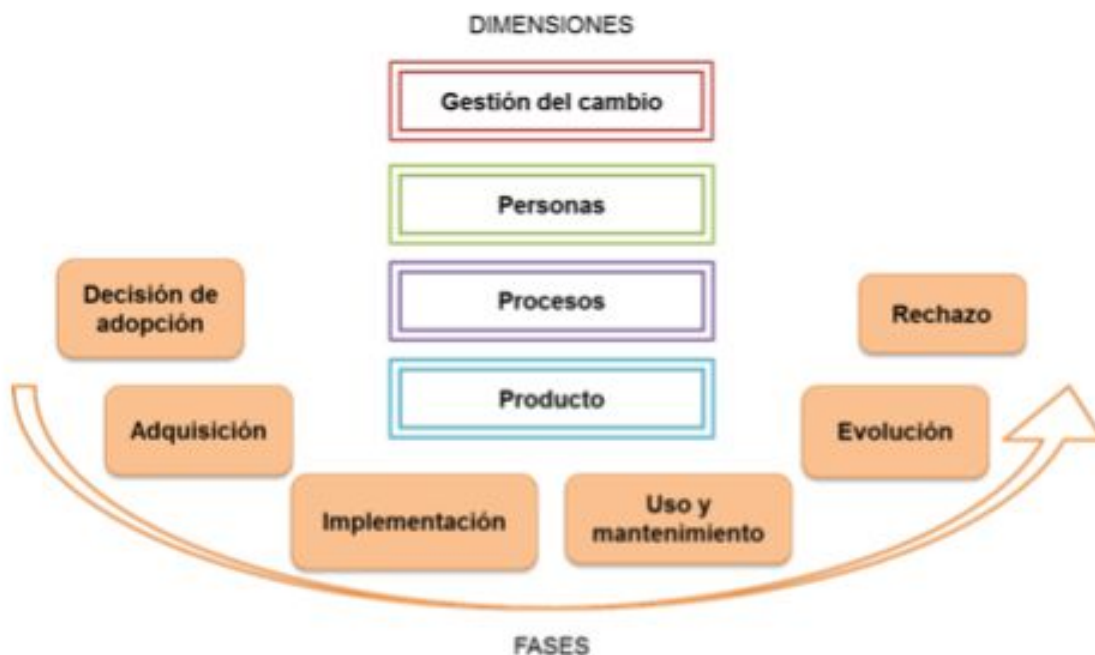
4. Fase de Uso y Mantenimiento: tras la implementación comienza la fase de uso diario del sistema ERP. La empresa ya trabaja con el nuevo sistema y espera notar los beneficios de su

utilización y la vuelta a la normalidad tras el cambio producido. Además, durante esta fase, se deben tener muy en cuenta los aspectos relacionados con la funcionalidad, facilidad de uso y la adecuación a los procesos empresariales. Es el momento de realizar las modificaciones necesarias y solucionar los fallos para aumentar el rendimiento del ERP.

Las tareas de mantenimiento resultan imprescindibles para mejorar el funcionamiento de la aplicación y tenerla actualizada. Los aspectos más importantes en este sentido son el mantenimiento de la infraestructura tecnológica, la gestión de las actualizaciones del programa y la gestión de la red informática. Algunas empresas contratan los servicios externos de profesionales para llevar a cabo dichas tareas.

5. Fase de Evolución: a medida que se va utilizando el sistema ERP, se manifiestan sus múltiples capacidades y esto puede hacer que los objetivos de la empresa cambien en este sentido. La fase de evolución consiste en la integración de más capacidades al sistema ERP. De esta forma, además de seguir mejorando la organización interna, se pueden gestionar las relaciones con los clientes (CRM), con los proveedores y la cadena de suministro (SCM) y ampliar la colaboración externa con otros socios o partners.

6. Fase de Rechazo: esta fase corresponde a la etapa en la que la empresa decide si sustituir o no el sistema ERP implantado por otro sistema de información distinto o por el antiguo. Los motivos de esta decisión suelen ser el coste, el tiempo, el rechazo por parte de los usuarios o la aparición de nuevas tecnologías de la información que se adaptan mejor a las necesidades del negocio. Es muy importante tener claras las razones que provocan este abandono, así como el coste que supone el cambio de sistema, la nueva solución elegida y el momento en el que se va a realizar la sustitución.



Fuente: Peñas, A. (2016). Implantación del ERP Odoo en una PYME dedicada al comercio.

En resumen...

En la implantación de estos sistemas, es preciso hacer un análisis de lo que la empresa necesita realmente antes de adquirir e implementar un sistema. Para tomar la decisión correcta, se requiere un proceso que comienza con el estudio de los procesos de negocio de la empresa, así como la revisión de sus actividades y operaciones diarias. Dicho proceso continúa con la valoración de las soluciones existentes en función de unos criterios determinados, y termina con la elección del sistema que más se adecúa a los requerimientos y características de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

Benvenuto, A. (2006). La empresa e integración con otras TIC. Chile: Universidad de Concepción.

Peñas, A. (2016). Implantación del ERP Odoo en una PYME dedicada al comercio. Valladolid: Escuela de Ingeniería Industrial Universidad de Valladolid

San Juan, C. (2013). Sistemas de Gestión Empresarial. Madrid: Garceta.