

Cómo analizar el ERP de un proveedor

15-05-13 /

Cuando se afronta el proyecto de evaluación y selección del **sistema de gestión empresarial ERP (Enterprise Resources Planning)** que se implementará en la empresa, el camino más rápido y económico para hacerlo es mediante un proceso formal, ordenado y planeado. En ese marco, el análisis del software es una de las actividades a realizar como parte de la evaluación del proyecto.

Cuando se afronta el proyecto de evaluación y selección del **sistema de gestión empresarial ERP (Enterprise Resources Planning)** que se implementará en la empresa, el camino más rápido y económico para hacerlo es mediante un proceso formal, ordenado y planeado. En ese marco, el análisis del software es una de las actividades a realizar como parte de la evaluación del proyecto.

Un buen proceso de evaluación y selección de software, minimiza los riesgos de un proyecto fallido. Como la evaluación es la clave para la selección, es fundamental sacarle toda subjetividad y ejecutar un proceso lo más objetivo posible. Antes de comenzar la interacción con los proveedores, es recomendable tener definidos los criterios con los cuáles se dará por aceptable una propuesta de proyecto. Es conocido que el llamado "**proyecto ERP**" no se compone sólo de un producto de software. Al menos hay cuatro evaluaciones que deben considerarse como paso previo a la selección.

- Evaluación funcional
- Evaluación técnica
- Evaluación del proveedor/ implementador
- Evaluación económica

Tipo de Evaluación -->	Funcional	Tecnológica	Proveedor Implementador	Económica
Para qué sirve	Cerrar brechas	Validar tecnología	Asegurar la ejecución del proyecto	Asegurar recursos
Quiénes participan	Áreas de negocios	Área de tecnología	Dirección de la empresa	Dirección/ Gerencia finanzas
Cómo se hace	Plantilla funcional de 3 niveles	Plantilla técnica de 3 niveles	Plantilla de 2 niveles	Plantilla de comparación o flujo de fondos

Tabla 1 - Los 4 ejes de la evaluación del proyecto ERP

A veces se habla de una 5ta. evaluación que es la de la propia empresa que decide implementar el **sistema de gestión ERP**. Fundamentalmente se evalúa si la organización cuenta con los recursos necesarios y suficientes para una implementación. Llegado el momento, será necesario contar con las personas que más conocen de la empresa de manera poder implementar el software con la menor cantidad de dificultades. Se deberá reemplazar a esas personas por otras o re asignar tareas para que el trabajo del día a día no se resienta. **Al respecto recomendamos leer el artículo "[¿Está preparada su empresa para un ERP?](#)"**

En este artículo nos centraremos exclusivamente en la **evaluación funcional del ERP**, dejando para trabajos posteriores el resto de las evaluaciones.

Qué es más importante

Hemos mencionado que al menos hay 4 ejes de evaluación. ¿Cuál es más importante? La respuesta tiene relación directa con los objetivos de la compañía. Suponga que tiene que asignar tal importancia como un número que indica la importancia de manera que la suma de los 4 números asignados a cada uno de los ejes sea igual a 100. Veamos a continuación dos ejemplos:

Proyecto A

Nivel	Importancia relativa
Funcional	40
Técnico	15
Empresa proveedora	15
Económico	30
Total	100

Proyecto B

Nivel	Importancia relativa
Funcional	30
Técnico	10
Empresa proveedora	15
Económico	45
Total	100

Figura 1 - Matrices de ponderación de 1er. nivel

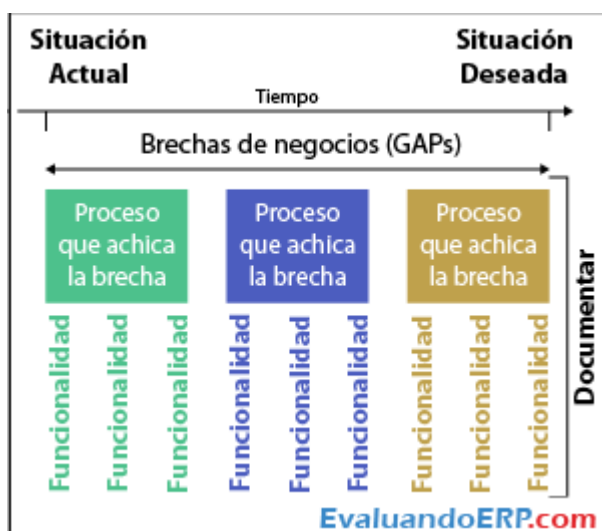
La empresa que elaboró la matriz del proyecto A tiene serias preocupaciones por resolver uno o más problemas de negocios. Si bien ha establecido un presupuesto, decidió ser flexible con el dinero en favor de cerrar las brechas entre la situación actual y la deseada. En cambio, la compañía que definió la matriz B, está dispuesta a adaptar algunos de sus procesos al **ERP** en la medida que el dinero a invertir esté en sintonía con el presupuesto que asignó. Así mismo, para esta firma la tecnología juega un papel importante pero el hecho de elegirla debe ser compatible con el aspecto económico.

Obsérvese que las definiciones de ambas matrices de 1er. nivel marcan cómo será el proyecto de evaluación y selección. La importancia relativa puede asignarse como una cantidad de puntos o como un porcentaje.

Evaluación funcional

Es la que se realiza con el fin de conocer el grado de cumplimiento que un **sistema ERP** con relación a los requerimientos de la empresa. Para poder hacerla es condición necesaria conocer previamente cuáles son las necesidades de la empresa. Se trata de un proceso que avanza en cascada, de mayor a menor como puede leerse a continuación.

No hay que olvidarse que el **software ERP** es una solución a uno o más problemas de negocios. Generalmente los problemas de negocios a solucionar son brechas entre la situación actual y la deseada para alcanzar



objetivos empresariales. Por lo tanto, antes que nada hay que escribir y consensuar los problemas o brechas de negocios que la empresa planea resolver. Consensuar estas brechas, además de servir para la evaluación de un **software ERP**, sirve para sensibilizar a las gerencias sobre las necesidades de negocios de la compañía.

Como consecuencia de documentar las brechas o **GAPs** a salvar para llegar a la situación futura o deseada, surgen la definición de los procesos que son necesarios implementar para cerrar esas diferencias y, finalmente, cuál será la funcionalidad requerida para que tales procesos funcionen.

Figura 2 - Definición funcional en un proceso en cascada

Niveles de apertura del análisis

En la figura 1 se ha visto que la creación de una matriz sencilla ayuda a ordenar el proceso de evaluación. La hemos llamado matriz de 1er. nivel. Aquí profundizaremos la evaluación con la matriz de 2do. nivel.

	Importancia Relativa
1. Evaluación Funcional	40,00
1.1. Contabilidad y Finanzas	12,00
1.2. Compras y Proveedores	7,00
1.3. Ventas y Facturación	12,00
1.4. Reportes	9,00
2. Evaluación Técnica	20,00
2.1. Interfaz de usuario	8,00
2.2. Software y Sistemas	8,00
2.3. Seguridad Informática	4,00
3. Evaluación Proveedor	10,00
3.1. Presencia Comercial	1,50
3.2. Personal	1,50
3.3. Referencias	4,00
3.4. Soporte y Capacitación	3,00
4. Evaluación Económica	30,00
4.1. Costo General	25,00
4.2. Otros Costos	5,00
Total	100,00

Figura 3 - Matriz de evaluación de 2do. Nivel

En la matriz de 2do. nivel se abren cada uno de los ítems de 1er. nivel en unidades de análisis más pequeñas. Por ejemplo, la evaluación funcional fue abierta en 4 módulos necesarios y a cada uno de ellos se les asignó un valor. La suma de los 4 valores debe ser 40, que es la importancia que se le ha otorgado a la validación funcional en el contexto de los 4 ejes de análisis.

Tomemos el módulo de contabilidad y finanzas para producir la matriz de evaluación de 3er. Nivel. Los requerimientos a cumplir para este módulo son los que a continuación se detallan con el grado de importancia (ponderación) que cada uno tiene:

Criterios de evaluación	Importancia
1. Evaluación Funcional	40,00
1.1. Contabilidad y Finanzas	12,00
1.1.1. Se adapta a las normas contables e impositivas vigentes en el país.	1,20

1.1.2. Maneja distintos tipos de balance (contable, fiscal, presupuestario, etc.)	1,20
1.1.3. Permite personalizar plan de cuentas contables.	1,20
1.1.4. Permite identificar los orígenes del valor de un registro contable.	0,72
1.1.5. Permite la administración de cuentas corrientes de proveedores y clientes.	0,72
1.1.6. Permite definir el calendario fiscal y los períodos del calendario.	0,60
1.1.7. Permite definir reglas de autorización para pagos.	0,84
1.1.8. Permite realizar conciliaciones bancarias	0,84
1.1.9. Permite aplicar un pago de un cliente a varios.	0,72
1.1.10. Permite aplicar un pago a un proveedor a varios.	0,60
1.1.11. Permite generar archivos para cobros con tarjeta de crédito VISA-AMEX-Mastercard	0,60
1.1.12. Permite generar archivos para cobros con otras tarjetas de crédito	0,60
1.1.13. Permite relacionar órdenes de pago con facturas de proveedor	0,60
1.1.14. Permite generar órdenes de pago libres (gastos sin factura de proveedor)	0,48
1.1.15. Permite generar un cashflow	0,48
1.1.16. Permite el ingreso de solicitudes de compra por centro de costos.	0,60

Figura 4 - Matriz de evaluación de 3er. Nivel

Hasta aquí hemos trabajado en la construcción de matrices que permitan evaluar de manera objetiva las propuestas de proyectos de los proveedores. Queda realizar la comprobación de que el software ERP a analizar cumple con los requisitos de la empresa.

La tarea del proveedor / implementador

Entre la documentación que recibirá el proveedor se encuentra la matriz de 3er. nivel, es decir, los requerimientos específicos de la empresa. El proveedor deberá completarla de acuerdo a una escala de respuestas que ya fue diseñada. Por ejemplo, la escala para responder estos requerimientos es la siguiente:

- S: soportado por el producto
- 3ros: soportado por un producto de terceros
- C: soportado mediante customización (personalización)
- NS: No soportado

Requerimientos de la empresa ¿El software contempla la siguiente funcionalidad?	Grado de cobertura
1. Evaluación Funcional	
1.1. Contabilidad y Finanzas	
1.1.1. Se adapta a las normas contables e impositivas vigentes en el país.	

1.1.2. Maneja distintos tipos de balance (contable, fiscal, presupuestario, etc.)	
1.1.3. Permite personalizar plan de cuentas contables.	
1.1.4. Permite identificar los orígenes del valor de un registro contable.	
1.1.5. Permite la administración de cuentas corrientes de proveedores y clientes.	
1.1.6. Permite definir el calendario fiscal y los períodos del calendario.	
1.1.7. Permite definir reglas de autorización para pagos.	
1.1.8. Permite realizar conciliaciones bancarias	
1.1.9. Permite aplicar un pago de un cliente a varios.	
1.1.10. Permite aplicar un pago a un proveedor a varios.	
1.1.11. Permite generar archivos para cobros con tarjeta de crédito VISA-AMEX-Mastercard	
1.1.12. Permite generar archivos para cobros con otras tarjetas de crédito	
1.1.13. Permite relacionar órdenes de pago con facturas de proveedor	
1.1.14. Permite generar órdenes de pago libres (gastos sin factura de proveedor)	
1.1.15. Permite generar un cashflow	
1.1.16. Permite el ingreso de solicitudes de compra por centro de costos.	

Figura 5 - Matriz que debe responder el proveedor

Así mismo, cuando la empresa estableció el grado de cobertura por medio de la escala dada más arriba, definió cuál es el valor para cada una de las respuestas que brinde el proveedor.

Grado de cobertura	Valor o peso
S	1
3ros.	0,75
C	0,50
NS	0

Tabla 2 - Grado de cobertura y valor

Valorización

Cuando el proveedor responda, las respuestas se transformarán en un valor numérico que permitirá conocer cuán lejos o cerca está el proveedor de los requerimientos y comparar contra las propuestas de otros proveedores. Siguiendo con el ejemplo, la matriz de 3er. nivel quedará de esta forma

Criterios de evaluación	Importancia relativa definida	Respuestas del Proveedor	Puntuación de las respuestas

	por la empresa	A	
1. Evaluación Funcional	40,00		
1.1. Contabilidad y Finanzas	12,00		11,67
1.1.1. Se adapta a las normas contables e impositivas vigentes en el país.	1,20	S	1,20
1.1.2. Maneja distintos tipos de balance (contable, fiscal, presupuestario, etc.)	1,20	S	1,20
1.1.3. Permite personalizar plan de cuentas contables.	1,20	S	1,20
1.1.4. Permite identificar los orígenes del valor de un registro contable.	0,72	S	0,72
1.1.5. Permite la administración de cuentas corrientes de proveedores y clientes.	0,72	S	0,72
1.1.6. Permite definir el calendario fiscal y los períodos del calendario.	0,60	S	0,60
1.1.7. Permite definir reglas de autorización para pagos.	0,84	S	0,84
1.1.8. Permite realizar conciliaciones bancarias	0,84	S	0,84
1.1.9. Permite aplicar un pago de un cliente a varios.	0,72	3ROS	0,54
1.1.10. Permite aplicar un pago a un proveedor a varios.	0,60	3ROS	0,45
1.1.11. Permite generar archivos para cobros con tarjeta de crédito VISA-AMEX-Mastercard	0,60	S	0,60
1.1.12. Permite generar archivos para cobros con otras tarjetas de crédito	0,60	S	0,60
1.1.13. Permite relacionar órdenes de pago con facturas de proveedor	0,60	S	0,60
1.1.14. Permite generar órdenes de pago libres (gastos sin factura de proveedor)	0,48	S	0,48
1.1.15. Permite generar un cashflow	0,48	S	0,48
1.1.16. Permite el ingreso de solicitudes de compra por centro de costos.	0,60	S	0,60

Figura 6 - Matriz valorizada con las respuestas del proveedor

La valoración de la línea 1.1 surge de la suma de las valoraciones que están más abajo.

La valoración de la línea 1.1.1 surge de multiplicar los siguientes factores:

Valoración (1,20) = Importancia definida (1,20) x valor de la respuesta del proveedor (1). El valor de la respuesta del proveedor es 1 porque la funcionalidad es soportada por el producto (respuesta= S). En cambio la valoración de la línea 1.1.9 es 0,54 porque la funcionalidad es soportada por un producto de terceros (3ROS) y fue estipulado que esa respuesta vale 0,75.

Este proceso se repite para cada una de las matrices de la evaluación. Luego quedará validar las respuestas del proveedor comprobando que el producto hace lo que la documentación dice que hacer. Será parte de la demostración.

Por la División consultoría Evaluando ERP

[Ahorre dinero y riesgo. Obtenga un informe gratuito del software que mejor se adapta a su empresa. Utilice el centro de evaluación.](#)

Url: <http://www.evaluandoerp.com/Content.aspx?Id=3179>

Imprimir

EvaluandoERP - © Copyright 2008. Todos los derechos reservados.