

Optimización de Implantaciones SAP: búsqueda de Oportunidades de Mejora



El entorno macroeconómico global requiere soluciones tecnológicas cada vez más complejas, dinámicas y escalables. La rapidez de los cambios y la propia inercia de los grandes proveedores de servicios han derivado en una “industrialización” de la profesión de consultoría SAP.

[Manu Delgado Villagrà, director de Single Consulting]

En muchos casos se ha perdido el foco en las necesidades reales del negocio, ofreciendo una propuesta de valor demasiado apalancada en la solución técnica, sin prestar la suficiente atención a la realidad del negocio y de los procesos de la empresa, ni a las necesidades reales de los usuarios.

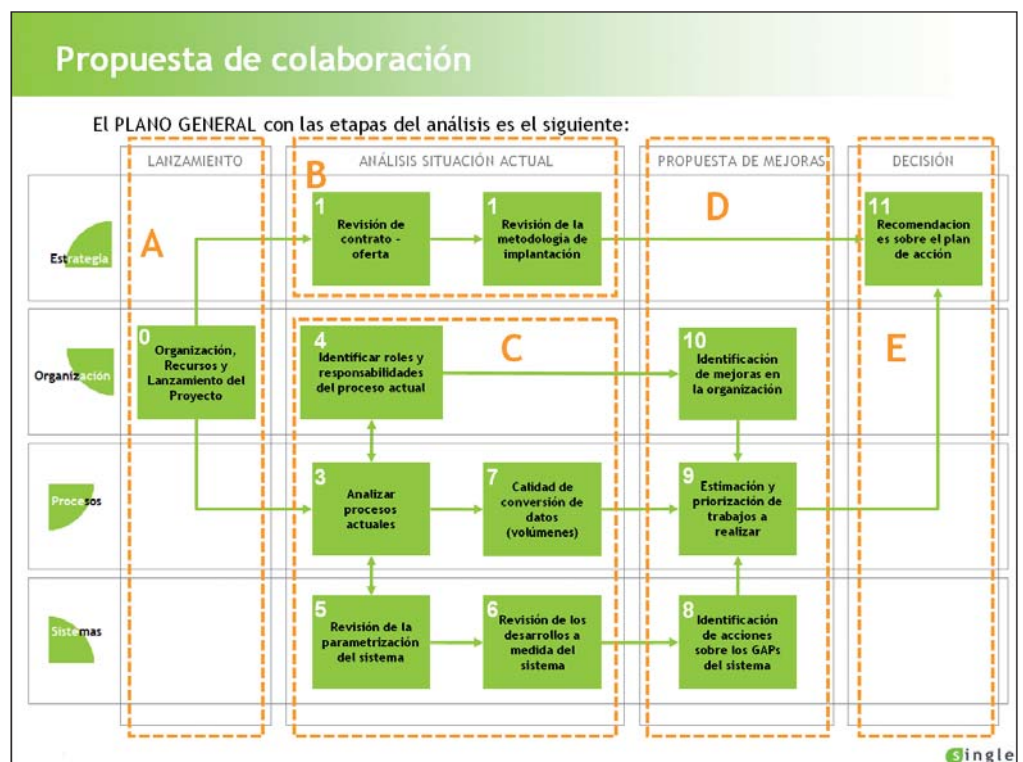
Ahora más que nunca resulta clave la correcta integración de las necesidades reales de negocio con el marco tecnológico. De ahí la importancia de la implantación en las organizaciones de políticas de mejora continua, encaminadas a alinear nuestras necesidades de negocio con nuestros sistemas soporte.

Esta falta de alineación origina una serie de inquietudes en todas las organizaciones.

– ¿Quién no ha tenido la sensación de que la implementación de SAP no ha cubierto todas sus expectativas?

– ¿Quién no ha tenido la sensación de que las necesidades de crecimiento de la compañía no se ven soportadas por la herramienta?

– ¿Quién no ha tenido en alguna ocasión, la necesidad simplificar o automatizar los procesos ya implementados?



Pasos a seguir para identificar las acciones que nos permitan mejorar nuestro funcionamiento.

Los proyectos de búsqueda de oportunidades de mejora tratan de dar respuesta a estas sensaciones dando una visión realista de la situación, permitiendo definir caminos que ayuden a nuestra organización a ser más eficaces.

Inductores fundamentales del cambio

Desde un punto de vista metodológico, entendemos que el mejor enfoque es abordar este tipo de proyectos desde una perspectiva global e integradora, basándonos en los que consideramos inductores fundamentales del cambio, que son los que pueden verse en la *Figura 1*.

Entendemos que cualquier proceso de transformación y de mejora debe considerar con la misma importancia estas dimensiones. Su encaje con la visión de la compañía es fundamental para obtener los resultados esperados y por ello es necesaria la definición de unos objetivos claros.

¿Pero cuáles son esos objetivos? El objetivo siempre es identificar acciones que nos permitan mejorar nuestro funcionamiento, valorando los costes y beneficios derivados de las mismas. El objetivo del proyecto no es implantar las soluciones, sino buscarlas, analizarlas y definir las.

Pasos a seguir

Pero, ¿qué pasos he de seguir para realizar esta identificación? Una vez organizado el proyecto, el primer paso debe ser siempre el de “atacar” los procesos objeto de estudio, buscando ir más allá de esas “sensaciones” que nos han hecho lanzar el proyecto.

Para ello, es fundamental realizar sesiones con los expertos en los procesos para entenderlos y documentarlos con el mínimo detalle que nos permita tener una visión objetiva y realista de la situación actual

Estas sesiones deben ser enfocadas evitando el típico análisis centrado únicamente en la herramienta. Debemos pensar en qué y cómo estamos haciendo las cosas sin perder de vista el cómo se deberían hacer. Para este punto es fundamental la experiencia y el conocimiento del negocio y de los procesos objeto de estudio que puede aportarnos el Consultor. Este es el mejor camino para comenzar a identificar puntos críticos de la situación actual e identificar potenciales de mejora.

El proceso del cambio

Una vez conocida la situación actual se puede abordar la siguiente etapa que consiste en el análisis y valoración de planteamientos de cambio. Estos cambios pueden estar únicamente relacionados con el proceso o bien soportados por mejoras en la herramienta. A partir de aquí el análisis del/los sistemas cobra mayor importancia, pero sin olvidarnos de la necesaria participación de los

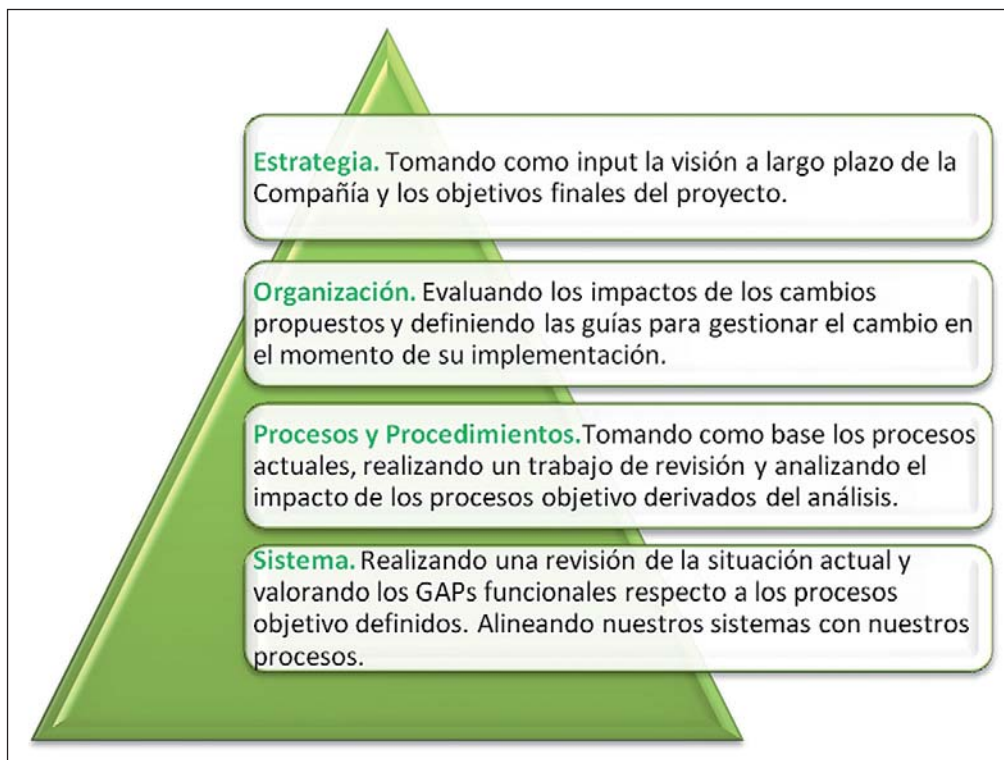


Figura 1. Inductores fundamentales del cambio.

Resulta clave la correcta
 Rintegración de las
 necesidades reales de negocio
 con el marco tecnológico, de
 ahí la importancia de la
 implantación de políticas de
 mejora continua

expertos funcionales y de los responsables de la organización para valorar los impactos y beneficios de los cambios propuestos.

Como resultado de esta etapa, obtendremos un detalle de las potenciales mejoras, el análisis coste-beneficio de la implantación de las mismas, el impacto organizativo, si lo tienen, y estaremos en disposición de presentar las conclusiones a la organización y poder decidir la conveniencia o no de su implementación.

Desde nuestra extensa experiencia, podemos afirmar que las claves del éxito en este tipo de proyectos son las siguientes:

- Aplicar una metodología general probada que permita cubrir las dimensiones que consideramos críticas: Estrategia, Procesos, Organización y Sistemas.

- Además, que seamos capaces de adaptar esta metodología a la idiosincrasia y cultura de la organización para la que estamos haciendo el proyecto.

- Equipo de consultoría senior, con experiencia real en proyectos de mejora, profundo conocimiento de los procesos objeto del análisis y conocimiento del negocio.

Contando con la Metodología adecuada y el Equipo experimentado, podemos acelerar la realización del estudio y tener la Propuesta de Mejoras en un plazo de unas tres o cuatro semanas. A partir de aquí la organización deberá decidir qué mejoras abordar, cuándo y con qué recursos.

Confío en que este artículo abra una reflexión en las organizaciones sobre cómo estos proyectos pueden ser una palanca de mejora que ayude a optimizar los procesos de las compañías. ■