

## Implementar un Sistema y no Morir en en Intento

En una nota anterior tocamos por un instante el fenómeno paradójico de que **la implementación de un sistema informático del tipo ERP en una organización suele ser extraordinariamente lenta**. El tiempo de puesta en marcha de una nueva máquina compleja o línea de producción suele ser **un orden de magnitud menor (típicamente 2 meses contra 2 años)**.

Lo más extraño de todo es que para las empresas en tren de implementar o cambiar todo o parte de su sistema de gestión empresarial, tales plazos de 1, 2 y más años aparecen como 'normales y naturales'. Y el empresario **es el mismo que a regañadientes 'se banca' que la nueva 4 X 4 se la entreguen en 72 horas**. El ejemplo no está elegido al azar ... estamos hablando de productos tecnológicos del mismo orden de magnitud en cuanto a valor, con los cuales crearemos fuertes lazos de dependencia, y con una 'vida útil' estimada de 3 a 10 años.

No viene mal un poco de análisis alrededor de esos enormes plazos de entrega, buscando des-naturalizarlos. Ya que según Enrique Pichon Rivière **'lo natural invisibiliza'**. Y si estamos frente a un problema invisible, difícilmente lo podremos resolver.

Empecemos por los números: La suma de licencias, servicios de implementación, equipamiento, comunicaciones y todo el piripipí que rodea una implementación informática **es lo más barato de todo el asunto**. Es lo visible, y como tal lleva a reuniones a nivel de directorio, entrevistas varias con los candidatos, durísimas negociaciones con los proveedores, intervención de abogados (con sus correspondientes honorarios), ... y la lista sigue.

En cambio 50 horas de capacitación para 40 usuarios representan 2000 horas – hombre de trabajos caídos, los que como mínimo tienen **un (costo) oculto de 5 Millones de pesos o 20.000 dólares** ... pero como no hay una factura ni se paga fuera de la nómina normal y habitual, nadie los ve.

Analicemos entonces tiempos perdidos en una implementación de un software de gestión, y los correspondientes **'costos ocultos'**:

- 1) **Falta de definición inicial del alcance de la implementación:**  
Frecuentemente no está pre-definido el detalle de las funcionalidades a cubrir. Cada sector hace su propia lista, con requerimientos a menudo contradictorios entre sí, y con absoluta prescindencia de lo que ocurre en la oficina de al lado. Desde el punto de

vista de la dirección de la empresa, conciliar lo requerido por los distintos sectores suele ser menuda tarea. Como además la dirección habitualmente no tiene conocimientos informáticos – no tiene por qué tenerlos, si su misión es totalmente otra – muchas veces **opta por permitir la especificación 'por aclamación'**. Con lo que el proyecto incorpora funcionalidades que nunca se habrán de usar. Lo más grave aquí no es tanto que un proyecto tamaño 'medium' termina en una talle 'XXL', tri o cuadruplicando los tiempos y costos de implementación, sino que **en el proceso decisorio se consumen meses e incluso años.**

- 2) **Ajuste del alcance durante el proceso de implementación:** Aún cuando la etapa anterior quedó adecuadamente superada, y finalmente existe un documento funcional consensuado y aprobado por todos los sectores de la empresa, y por el implementador, con su correspondiente cronograma de implementación y flujo de caja proyectado, de pronto **aparecen nuevos requerimientos distintos y muchas veces contradictorios con el alcance pre-definido.** Cierto es que a veces esto viene de afuera ... en tal sentido la AFIP tiene responsabilidad directa por la **expectativa de vida de menos de 40 años de los programadores.** Pero muchas veces es la propia empresa, o tal o cual sector, que pretende cosas distintas de lo inicialmente especificado.
- 3) **Participación del proveedor y/o implementador en la definición del alcance:** Hay que tener presente que el hombre (o la mujer) quieren vender lo que tienen ... que no necesariamente es lo que la empresa necesita. Se recomienda que **la especificación funcional y el correspondiente documento de alcance lo elabore un especialista neutral comprometido únicamente con la empresa ...** el implementador luego solo tiene que leerlo y construir lo allí especificado. Y si no puede o no tiene con qué, dar un paso al costado, que **el negocio hoy perdido vuelve como credibilidad ganada el año que viene.**
- 4) **Superposición de implementación con prácticas de re-ingeniería de procesos.** Se trata aquí de un error muy común consistente en aprovechar la implementación para ajustar los procedimientos operativos y montarlos directamente sobre el nuevo soft. El problema es que de esta manera **la organización se queda sin referencias ...** cuando algo no cuadra no sabremos si es por el procedimiento o por el funcionamiento defectuoso del soft.
- 5) **Resistencia al cambio:** Percibir lo diferente como básicamente hostil es parte de la naturaleza humana. Ya en alguna nota anterior tocamos el tema de que la mayor sensibilidad a la hostilidad de un agente externo mejoraba la expectativa de supervivencia del sujeto. Pero aquí no ayuda. Y puede manifestarse de múltiples maneras, desde ausencias con / sin justificación a las sesiones de capacitación hasta posponer la confección de los archivos a ser migrados ... proyectos de implementación de 3 meses pueden llegar al año y más.

- 6) **El implementador aprende con nosotros:** Es frecuente que el implementador no conozca las particularidades de la gestión de la empresa que habrá de modelizar. Las diferencias quizá no son grandes, desde que en toda la gestión administrativa hay un marco regulatorio externo fuertemente condicionante. Pero pequeños detalles, particularmente en el área de la gestión industrial, **pueden llevarse muchos meses hasta que el implementador acierta** con lo que nosotros necesitamos. Por eso elegimos a uno que ya conoce nuestro negocio. Si aprendió en lo de un competidor directo, mejor.

En resumen, para que una implementación de 3 a 6 meses realmente dure lo previsto, siga estas pequeñas reglas:

- a) Encomiende el **relevamiento y la confección de la especificación de alcance** a un especialista neutral. Puede ser externo o interno ... lo importante es **que detalle la necesidad en estado puro**, sin contaminarla por tal o cual forma en que lo resuelve este o aquel proveedor de la solución.
- b) Haga **cotizar el producto y la implementación contra el alcance funcional predefinido**. Ver demostraciones y después definir el alcance contamina el proceso.
- c) Asegúrese de **que el implementador ya conoce nuestro modelo de negocio**. Sea el segundo, tercero, cuarto o décimo; pero nunca el primero.
- d) Una vez definido el alcance e iniciada la implementación **no realice cambios**. Si aparecen nuevas ideas, déjelas **registradas y guardadas para una próxima revisión**.
- e) Implemente **sobre los procesos actualmente existentes**. O bien haga la re-ingeniería y luego implemente. Pero nunca las dos cosas a la vez.
- f) **Vigile las señales de resistencia al cambio**. Y ayude a su gente a superar sus miedos.
- g) Monitoree el **cronograma de implementación**. Y exija que se lo defina previo a la firma del contrato de implementación.

Y por último: **Tenga de su lado un especialista** que conozca el negocio informático y el proceso de implementación. Todo fluirá más fácilmente. Y será bueno para todas las partes que participan del proceso.

Esta nota puede ser libremente reproducida con mención del autor.  
Copyright Ernesto Pablo Bauer 2012