

# Formando un equipo operativo de ERP

¿CÓMO FORMAR EL MEJOR EQUIPO PARA ASEGURAR EL ÉXITO?

By Dusty Alexander  
Gerente General  
Global Shop Solutions



EL PRIMER PASO EN TODA  
INSTALACIÓN DE ERP REQUIERE  
FORMAR UN EQUIPO  
RESPONSABLE DE HACER  
UN PLAN Y EJECUTAR LA  
IMPLEMENTACIÓN DEL  
PROYECTO.



EN ESTE ARTÍCULO SE EXPLICA CÓMO SELECCIONAR  
AL PERSONAL INDICADO PARA SU EQUIPO OPERATIVO  
Y CÓMO PREPARARLO PARA LOGRAR SUS METAS Y  
OBJETIVOS DE IMPLEMENTACIÓN DE ERP.

# FORMANDO SU EQUIPO OPERATIVO DE ERP

En compañías pequeñas (10 empleados o menos), todos necesitarán estar involucrados en alguna faceta de la implementación. Debidamente, el equipo operativo debe incluir a todos en la compañía en cierta medida. Cuando cada empleado es “dueño” de una parte del sistema, toda la compañía se siente parte del proceso y la implementación fluye de una manera más natural. Esto no significa que cada empleado necesita aprender todo el sistema. No obstante, cada individuo debe ser responsable por aprender y capacitar a otros en al menos un área específica.

En las compañías más grandes (10 a 100 empleados), formar el equipo operativo requiere un poco más de cuidado. Cada departamento o actividad empresarial crítica necesita ser representada en el equipo operativo. Sin embargo, los miembros del equipo necesitan aportar mucho más que solo su asesoramiento técnico en sus áreas específicas. En general, los mejores equipos operativos de ERP comparten las siguientes características:

- Todas las actividades empresariales críticas tales como: ventas, contabilidad, producción, compras y despachos, entre otras, deben contar al menos un representante en el equipo.
- Los integrantes en el equipo operativo son queridos y respetados en la organización.
- Los miembros del equipo tienen un gran conocimiento técnico y experiencia en sus áreas específicas y tienen una buena comprensión de otras áreas del negocio.
- Los miembros del equipo están genuinamente emocionados por el proyecto.
- El equipo operativo incluye una combinación del equipo directivo y el personal. The taskforce includes a combination of management and line people.

---

CUANDO CADA EMPLEADO ES “DUEÑO” DE UNA PARTE DEL SISTEMA, TODA LA COMPAÑÍA SE SIENTE PARTE DEL PROCESO Y LA IMPLEMENTACIÓN FLUYE DE UNA MANERA MÁS NATURAL.

# FORMANDO SU EQUIPO OPERATIVO DE ERP

En compañías con más de 200 empleados, el equipo operativo usualmente está formado por el dueño/director ejecutivo y los directores de todos los departamentos, tales como: ventas, contabilidad, producción y compras. No obstante, en este escenario, los directores de los departamentos no deben de hacer todo el trabajo.

En cambio, los directivos deben de formar subequipos para sus áreas específicas y delegar la mayor parte de la capacitación y la formación práctica a su gente. Los miembros del equipo operativo necesitan aprender y usar el sistema, pero su principal responsabilidad es planear la implementación, fijar metas y fechas límite, y hacer que el personal sea responsable por completar sus tareas extras de capacitación.

Independientemente del tamaño de la compañía, cada equipo operativo debe contar con un “experto” en ERP, una persona involucrada en cada aspecto del sistema y que sea la principal fuente de información cuando se presenten los problemas. Idealmente, este experto debe ser del área de producción, porque esta es el área que tiene un mayor impacto por el sistema ERP. Además, su experto en ERP debe ser una persona a la cual los empleados respeten y en quien confíen. Evite personas autoritarias o autocráticas, aún si cuentan con un gran conocimiento técnico. En cambio, elija a alguien quien pueda comunicarse bien, que sea bueno para formar relaciones y que con entusiasmo comparta información con otros.

El equipo operativo también necesita a un “campeón”, un gerente que tenga la autoridad para responsabilizar al personal y hacer que las cosas sucedan. En compañías más pequeñas, esta persona usualmente es el dueño o el director ejecutivo. En compañías más grandes, puede ser el director ejecutivo/dueño o un gerente de confianza quien crea en el proyecto y tenga una trayectoria de producir buenos resultados. Una vez más, la persona responsable debe ser respetada por toda la compañía y debe tener el don de juntar a varias personas de diferentes departamentos de la compañía para trabajar unidas.



---

**INDEPENDIEMENTE DEL TAMAÑO DE LA COMPAÑÍA, CADA EQUIPO OPERATIVO DEBE CONTAR CON UN “EXPERTO” EN ERP, UNA PERSONA INVOLUCRADA EN CADA ASPECTO DEL SISTEMA Y QUE SEA LA PRINCIPAL FUENTE DE INFORMACIÓN CUANDO SE PRESENTEN LOS PROBLEMAS.**

# ¿QUÉ ES LO QUE HACE EL EQUIPO OPERATIVO?

Una vez formado, el equipo operativo supervisa una variedad de actividades muy importantes. Esto incluye:

- Investigar, evaluar y seleccionar el sistema ERP apropiado para la empresa.
- Fijar metas y objetivos (como el mejorar las entregas a tiempo, mejorar la administración de inventario) para la iniciativa de ERP.
- Trabajar con el proveedor de ERP para crear y ejecutar un plan de implementación.
- Comunicar la necesidad de un sistema ERP y los beneficios de usar el nuevo sistema.
- Programar la capacitación.
- Seguir el plan a la perfección y hacer que los empleados asuman la responsabilidad de la parte del plan que les corresponde.

La mayoría de los equipos operativos realizan un excelente trabajo en la planeación y la implementación. Sin embargo, muchos fallan en la ejecución, especialmente cuando tratan de implementar un ERP en una empresa operando a su máxima capacidad. Cuando los empleados se encuentran en la situación entre tener listo un producto para hacer una entrega a tiempo o aprender un nuevo sistema, lo más seguro es que los empleados optarán por terminar su trabajo. Aun cuando el ritmo de trabajo no sea mayor, las personas generalmente prefieren hacer lo que ya saben cómo hacer, en lugar de aprender algo nuevo.

Por eso, cuando se agenda el calendario de capacitación, el equipo operativo necesita estimar el suficiente tiempo para aprender el nuevo sistema y hacer pruebas antes de salir en vivo. Una vez establecidas las fechas límite, el equipo operativo entonces necesitará pedir cuentas al personal y tratar de permanecer lo más apegado al cronograma. Aun si el cronograma requiere ajustes en el camino, como casi siempre es el caso, el equipo operativo necesita asegurarse de que todos los pasos en el plan de implementación se cumplan.

## DESPUÉS DE SALIR EN VIVO

Implementar un ERP conlleva un proceso continuo, no es solo un evento puntual. Por eso, es importante mantener al equipo operativo unido mucho antes y después de la fecha de salida en vivo. En algunos casos, será apropiado reducir el tamaño del equipo. Pero no permita que el equipo se separe simplemente porque el nuevo sistema pareciera estar marchando sobre ruedas.

¿Por qué mantener al equipo unido? Porque aun después de salir en vivo, usted necesita apoyar el proyecto. Sin el apoyo constante de su equipo operativo, el personal dejará de aprender nuevas funciones en el sistema, o peor aún, regresará progresivamente a la antigua forma de hacer las cosas. Además, los proveedores de ERP están continuamente actualizando sus productos. Si se deja de lado la capacitación, el personal no será capaz de aprovechar al máximo las nuevas funciones del sistema. También, cuando el personal cambia de puesto o nuevos empleados se unen al equipo, usted necesita un plan para rápidamente ponerlos al corriente en el sistema. Dejar el equipo operativo intacto, aun a una mínima capacidad, le ayudará a asegurarse de que esas actividades esenciales se sigan realizando.

Después de salir en vivo, la prioridad del equipo operativo cambia de asegurarse de que el personal esté capacitado en las bases del sistema a capacitarlos en las funciones más avanzadas y asegurarse de que el sistema funciona sin complicaciones. Esto incluye actividades tales como:

- Rastrear y publicar el mejoramiento de la productividad y los reportes de la reducción de costos.
- Programar la capacitación de nuevos módulos o actualizaciones.
- Comparar el rendimiento vs. las metas y, cuando sea apropiado, fijar nuevas metas.
- Premiar el éxito tanto en lo individual como a nivel organizacional.

Para muchas compañías, implementar un ERP implica un cambio en la cultura laboral y el comienzo de un proceso de mejora continua. Mantener el equipo operativo unido de forma permanente, ayudará a solidificar los esfuerzos de su implementación inicial y a aumentar sus oportunidades de hacer mejoras a largo plazo en las áreas más importantes de su negocio.



---

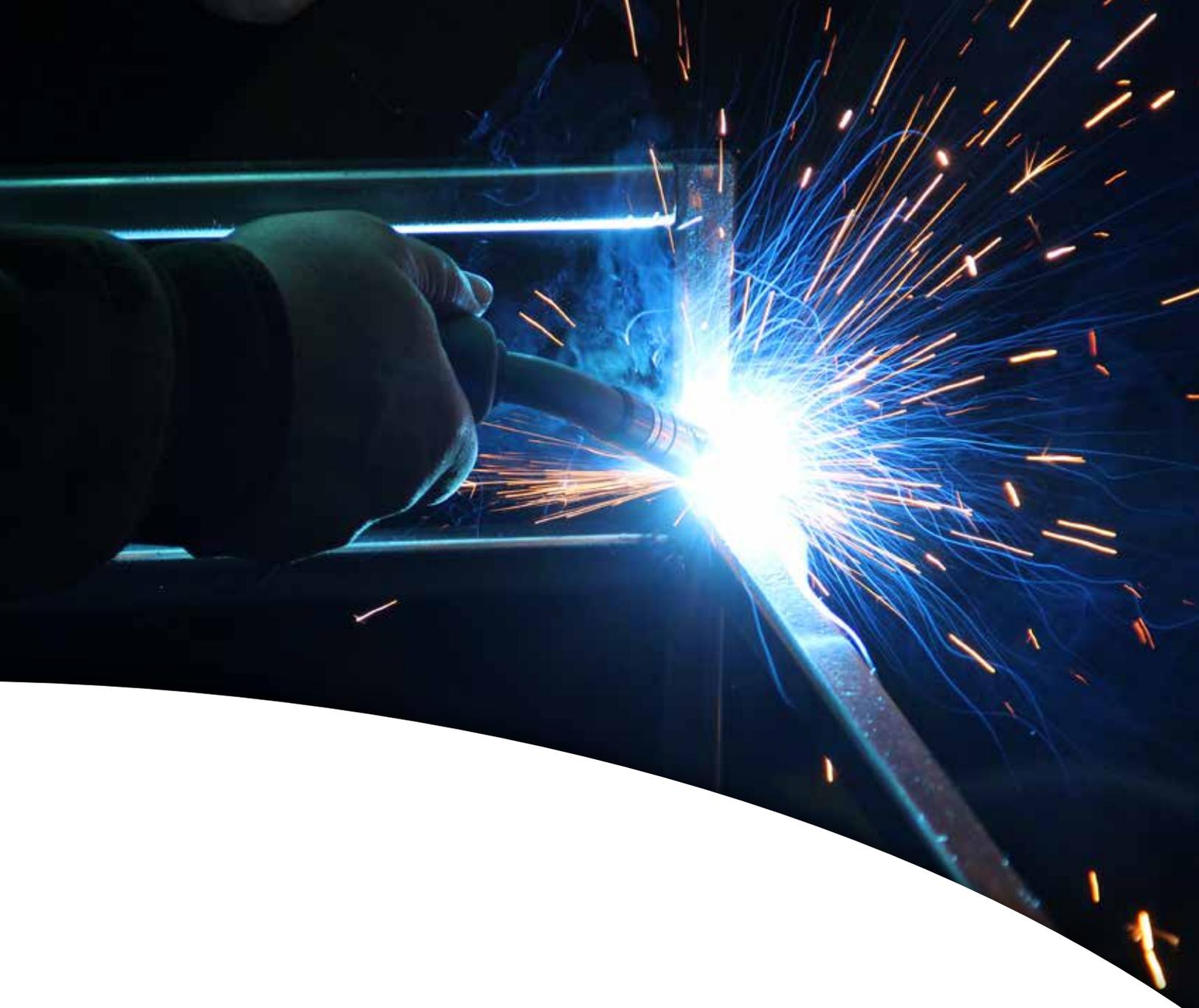
**PARA MUCHAS  
COMPAÑÍAS, EL  
IMPLEMENTAR UN ERP  
IMPLICA UN CAMBIO EN  
LA CULTURA LABORAL  
Y EL COMIENZO DE UN  
PROCESO DE MEJORA  
CONTINUA.**

# EVITAR LOS OBSTÁCULOS

Cuando forme su equipo operativo de ERP, tenga en cuenta las siguientes consideraciones:

- **GUERRAS TERRITORIALES/POLÍTICAS.** Para prevenir que los problemas internos del personal entorpezcan el esfuerzo de la implementación, evite seleccionar personas para el equipo operativo que sea sobreprotector de su territorio. También, evite personas que no tienen la habilidad de compartir información clave con otros.
- **SÍNDROME DEL “GURÚ” DE ERP.** Cada empresa necesita un experto en ERP, alguien a quien todos puedan ir a consultar. Sin embargo, todo el conocimiento y la experiencia acerca del sistema no debe residir en una sola persona. En las compañías más grandes, es necesario evitar que una persona esté a cargo de un módulo o área específica.
- **SOLO DIRECTIVOS.** Los mejores equipos de ERP se conforman de una mezcla de directivos, gerentes y empleados. Cuando el personal en piso ve a uno de los suyos a cargo de la capacitación, es más probable que sean más receptivos para aceptar el nuevo sistema.
- **EL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS DEBE ESTAR A CARGO.** El departamento de TI juega un rol muy importante en este proceso, especialmente en lo referente al hardware y los problemas del sistema. Sin embargo, generalmente ellos no tienen el panorama general de la empresa, ni la experiencia en producción, que son necesarias para encargarse de la gran responsabilidad que implica el proceso de implementación.

La calidad de su equipo operativo juega un rol mayor para determinar el éxito o el fracaso del esfuerzo en la implementación del ERP. Elija a los miembros del equipo cuidadosamente, manténgalos enfocados en la tarea concreta de la que están a cargo, deles la autoridad y los recursos para realizar su trabajo y eso aumentará grandemente sus oportunidades de tener éxito en su implementación.



DESCUBRA MÁS ACERCA DE CÓMO FORMAR SU EQUIPO OPERATIVO, LLAME AL  
+52.81.1642.3090 O VISITE [www.globalshopsolutions.com/mexico](http://www.globalshopsolutions.com/mexico).

