



SELECCIÓN DE PROVEEDOR DE ERP PARA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS

GOLDAR FLORENCIA

E-mail: flo.goldar@gmail.com

Cel.: 2625-503097

San Rafael - Mendoza

INDICE

Introducción	3
Deficini3n de ERP	3
Ventajas	4
Entendimiento de la necesidad	4
Objetivo y alcance del proyecto	5
Objetivo	5
Alcance	5
Enfoque de trabajo	5
¿Qu3 es el Target Operating Model (TOM)?	5
Plan de trabajo propuesto	6
Cronograma del proyecto a alto nivel	7
Puesta en marcha del proyecto	7
KickOff	7
Comunicaci3n con los potenciales proveedores	8
Workshop Vision	8
Din3mica	9
Resultados obtenidos	10
Workshop validate	11
Resultados obtenidos	11
An3lisis de selecci3n de tecnolog3a	12
Trabajo con los proveedores. Generaci3n de los casos de negocios	13
Resultados obtenidos en demostraciones	14
Resultados obtenidos FINAL	15
Resumen ejecutivo y roadmap de implementaci3n	15
Conclusi3n	20

Introducción

El presente trabajo ha sido realizado en el marco de la realización de las Prácticas Profesionales Supervisadas (en adelante PPS).

La empresa en la que se realizó las PPS es una empresa líder en la elaboración y comercialización de productos lácteos como leche en polvo, entera y descremada, manteca, yogures y quesos que se distinguen por su máxima calidad. Además, la compañía cuenta con sus propios centros de distribución haciendo posible la llegada de cada producto por todo el país en tiempo y forma.

El objetivo de estas PPS es ayudar a la empresa a operar bajo los siguientes escenarios:

- Realizar una evaluación para sustituir el ERP actual
- Relevar el número de procesos manuales para ser posteriormente eliminados
- Adquirir una solución ERP bajo un esquema Cloud

Vivimos en un mundo cada vez más globalizado. Los mercados se tornan más y más competitivos y las organizaciones ven condicionadas su accionar por este marco contextual. Es inevitable frente a este panorama concluir que las empresas en general deberán adaptarse rápidamente a los cambios y evolucionar conforme lo requieren sus clientes.

Este trabajo es estratégico y busca apalancarse de una solución o soluciones tecnológicas que mejoren significativamente la situación actual de la empresa. Abordará el análisis de las distintas alternativas de ERP disponibles en el mercado teniendo en cuenta la necesidad de la compañía. Para ello se necesita conocer de manera general la situación actual y los procesos involucrados de la misma.

Definición de ERP

El **significado de ERP** es Enterprise Resource Planning (Planificación de recursos empresariales) y podemos definir qué es un ERP como el **software de gestión empresarial compuesto por varios módulos que gestionan cada área de un negocio y automatizan sus procesos internos**. Los datos que se generan se comparten con todos los departamentos, dando lugar a un sistema unificado.



Los sistemas ERP conectan las diferentes operaciones y departamentos que conforman una organización, lo que le proporciona una perspectiva integral del negocio. En una sola vista podrá adelantarse a los problemas, eliminar los obstáculos y realizar los cambios necesarios para que su negocio siga creciendo.

Al sacar a la luz toda la inteligencia que se esconde en su negocio, los sistemas ERP benefician a muchas áreas de la organización como finanzas, producción, recursos humanos, distribución, etc.

La visibilidad en tiempo real de los sistemas ERP mejora la toma de decisiones, ayuda a identificar problemas antes de que ocurran y aumenta la productividad general.

Al unificar los datos procedentes de diferentes orígenes, los sistemas ERP le ayudan a mejorar los procedimientos operativos. Con una perspectiva integral de los procesos empresariales, podrá responder rápidamente a los cambios normativos y garantizar que todos los sistemas cumplen los requisitos reglamentarios en todo el mundo.

Los sistemas ERP bien definidos le proporcionan una perspectiva integral del negocio, lo que le brinda las siguientes ventajas:

Ventajas

- Obtenga mayor control sobre las áreas desconectadas de la empresa a través de la automatización, la priorización de tareas y la integración de los datos que le ofrecen los sistemas ERP.
- Aumente la productividad del negocio, favorezca el flujo de datos entre departamentos y fomente la colaboración acabando con los compartimentos estancos.
- Acabe con la duplicación de recursos, reduzca los errores y aumente la precisión de los datos con un repositorio centralizado que contenga información de todos los departamentos.
- Obtenga conocimientos predictivos y tome decisiones basadas en los datos con información de su organización en tiempo real.
- Reduzca los errores y descubra los problemas antes de que se produzcan. Tener conocimiento de todas las áreas de la empresa mejora la eficiencia y reduce los costes globalmente.

Además, los ERP ofrecen **integración** con soluciones de BI o *Business Intelligence*, permitiendo realizar informes sobre el estado de su empresa directamente con los datos del sistema ERP. Esto ofrece un nivel de conocimiento detallado y actualizado del estado de la empresa que resulta indispensable a la hora de analizar y mejorar procesos internos como el marketing y ventas, la organización u otros aspectos clave de una compañía.

Entendimiento de la necesidad

La empresa ha decidido invertir en la compra de un nuevo ERP para su negocio y necesita realizar un proceso de selección de la mejor alternativa tecnológica del mercado para la gestión de sus actividades de back office, de distribución y logística.

Como profesional se asistirá a la compañía en la confirmación de los requerimientos del negocio para luego hacer un screening de productos y soluciones del mercado local, sus valores estimados y el plan de implementación.

Objetivo y alcance del proyecto

Objetivo

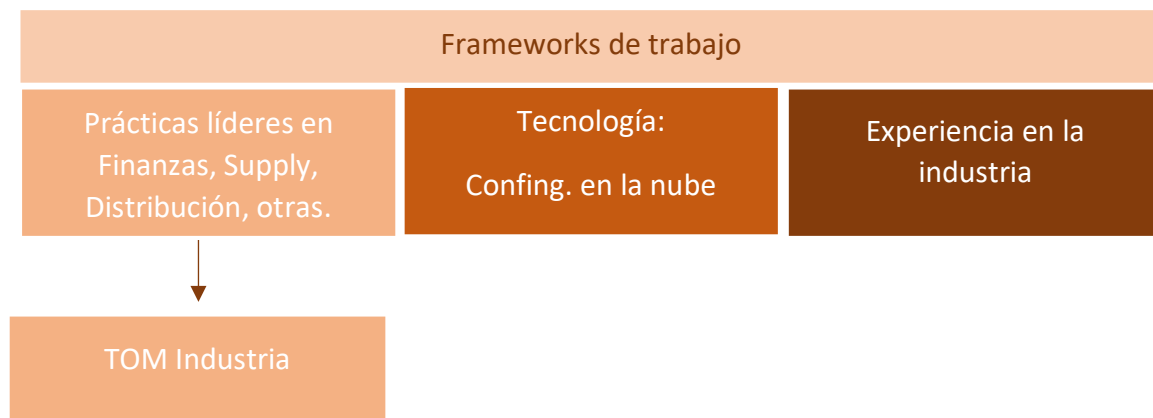
Asistir a la empresa en el proceso de selección de un nuevo ERP y elaborar un informe con la pre-selección de soluciones alternativas, short list, detallando proveedores y costos de implementación de cada alternativa de acuerdo con los requerimientos definidos.

Alcance

- Relevar las necesidades del negocio para las áreas de Finanzas, Producción, Distribución y Logística.
- Confirmar la lista de alternativas a evaluar, máximo hasta 3 candidatos, solicitar información a los proveedores seleccionados, analizar las respuestas obtenidas, calificarlas según criterios de evaluación y ponderadores acordados previamente
- Preparar informe de evaluación final de alternativas –short list, con detalles de cada solución, costos y plan de implementación

Enfoque de trabajo

Este es el enfoque de trabajo para acelerar la identificación de los requerimientos prioritarios del negocio.

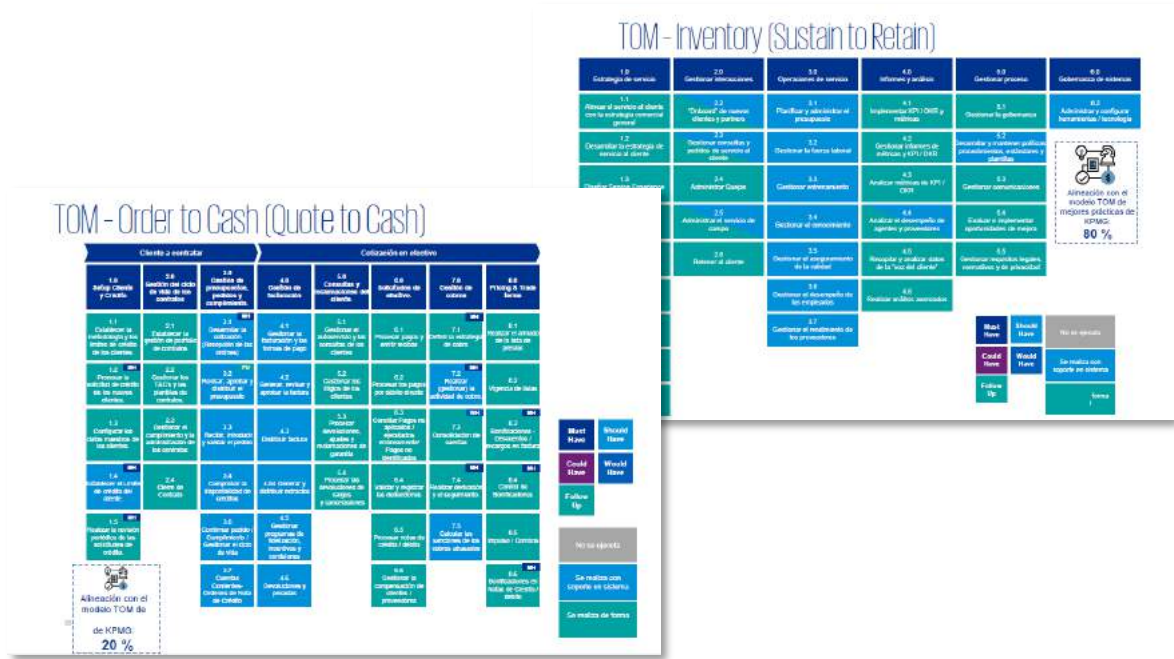


¿Qué es el Target Operating Model (TOM)?

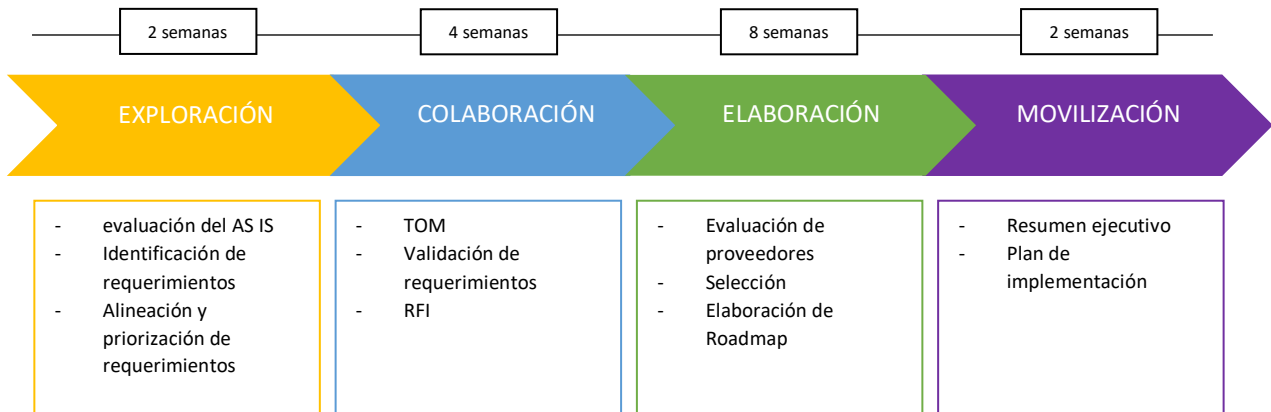
El TOM es un preconfigurado que describe y valida cómo el negocio puede funcionar de forma optimizada y nos permite hacer un **benchmark contra las prácticas líderes del mercado.**

El Modelo Operativo Objetivo considera seis capas que permiten la construcción de un modelo ajustado a las necesidades y características de una organización. Para el proyecto de selección de ERP nos centraremos en las dos primeras capas: **Procesos y Tecnología.**

Procesos: todo lo que sucede en una organización es parte de un proceso.	Tecnología: Los ambientes, aplicaciones e integraciones que habilitan y automatizan los procesos
--	--



Plan de trabajo propuesto



Exploración: Entender la estrategia del negocio, sus necesidades, requerimientos y las oportunidades y desafíos competitivos para establecer una visión de transformación y cambio.

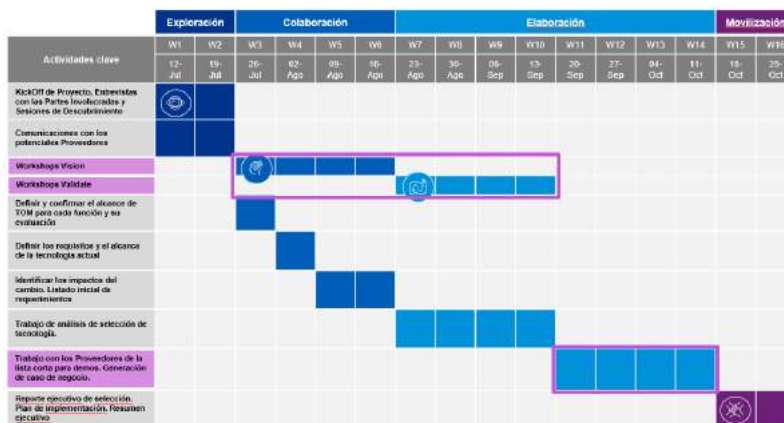
Colaboración: Traducir la visión de transformación en modelos operativos objetivos tanto del negocio como de TI, en una estrategia de plataforma tecnológica y en el RFI a lanzar al mercado.


Elaboración: Definir iniciativas de transformación, seleccionar la tecnología adecuada y establecer el enfoque para la ejecución del viaje de transformación.

Movilización: Involucrar a los equipos para comunicar el viaje de transformación, garantizar la alineación y desarrollar compromisos.

Cronograma del proyecto a alto nivel

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos, se estructuró el trabajo de acuerdo con la metodología, los requerimientos y necesidades de empresa. Las etapas del proyecto se verán reflejadas en el siguiente cronograma.



 En estas etapas seleccionadas vamos a estar trabajando activamente en conjunto con el equipo de Negocio de Empresa.

Puesta en marcha del proyecto

KickOff

Un kickoff meeting o reunión de inicio del proyecto es una oportunidad para reunirte con tu equipo de trabajo y los participantes del proyecto para dar inicio al mismo y poder alinearse en cuanto a los detalles clave y así conseguir la aceptación de los hitos críticos.

En este caso se realizó una reunión via Teams, con una presentación a alto nivel del proyecto y su cronograma para comenzar activamente a trabajar con el cliente.






The collage features three main presentation slides:

- KPMG Client:** A slide with the KPMG logo and the word "Cliente" in large font. Below it, it lists "Selección de ERP", "Eck OH", and "Borrador Sujeto a Revisión".
- Metodología de Trabajo a Alto Nivel:** A slide detailing a five-step methodology:
 - 1 PLANIFICACION:** Plan de reuniones individuales y de reuniones, pasado de información relevante para ambas partes.
 - 2 WORKSHOPS:** Centrados de workshops por grupo de procesos para el desarrollo de solución actual y requerimientos.
 - 3 ANALISIS:** Análisis de requerimientos de negocio y su impacto.
 - 4 VALIDAR:** Crear y validar conclusiones con actores clave de proyecto.
 - 5 DOCUMENTACION:** Entregables basados en la evaluación de la situación actual y los requerimientos. Informe de validación final de stakeholders = word file.
- Agenda:** A slide listing the project agenda items: "Objetivos y alcance", "¿Cuáles Son los?", "Metodología de Trabajo", "Enfoque", "Plan de Trabajo", "Cronograma", "Workshops", "Próximos Pasos", and "Anexos".

Comunicación con los potenciales proveedores

La selección correcta del proveedor de ERP es tan importante como la selección del sistema. Se partió en buscar proveedores que tuvieran soporte en Argentina y tuvieran la capacidad de ofrecer una estructura tecnológica preparada para los retos de negocio que son relevantes para el cliente.

A continuación, la lista larga de proveedores:

	Microsoft ha estado trabajando recientemente en Dynamics ERP, para brindar herramientas de gestión para supervisar procesos comerciales generales de una organización: finanzas, gestión de <u>supply chain</u> , fabricación y operaciones para una toma de decisiones estratégica.
	Oracle proporciona opciones <u>cloud</u> , incluyendo aplicaciones SaaS para cada función de negocio, segmento de mercado e industria vertical. La estrategia en la nube de Oracle también incluye un conjunto de soluciones de análisis y administración de datos.
	Los clientes de SAP se benefician de la gran inversión del proveedor en investigación y desarrollo, especialmente en tecnología <u>cloud</u> , incluso las empresas medianas del mercado pueden beneficiarse de estas características, ya que SAP permite a los clientes implementar gradualmente sus <u>funcionalidades</u> con el tiempo. De probado renombre, SAP abarca todos los módulos requeridos por un ERP finanzas, manufactura, recursos humanos, <u>supply chain</u> , servicios y adquisiciones, entre otros.
	<u>Workday</u> ERP sistema SaaS unificado en la nube para finanzas, gestión de capital humano (HCM), planificación, automatización de servicios profesionales, gestión de proyectos, análisis y <u>business Intelligence</u> . La mayoría de los clientes de <u>Workday</u> son empresas y organizaciones medianas y grandes.
	<u>NetSuite</u> es otra solución ERP en la nube de Oracle, compañía adquirida por Oracle a finales de 2016, tiene las características similares a Cloud ERP

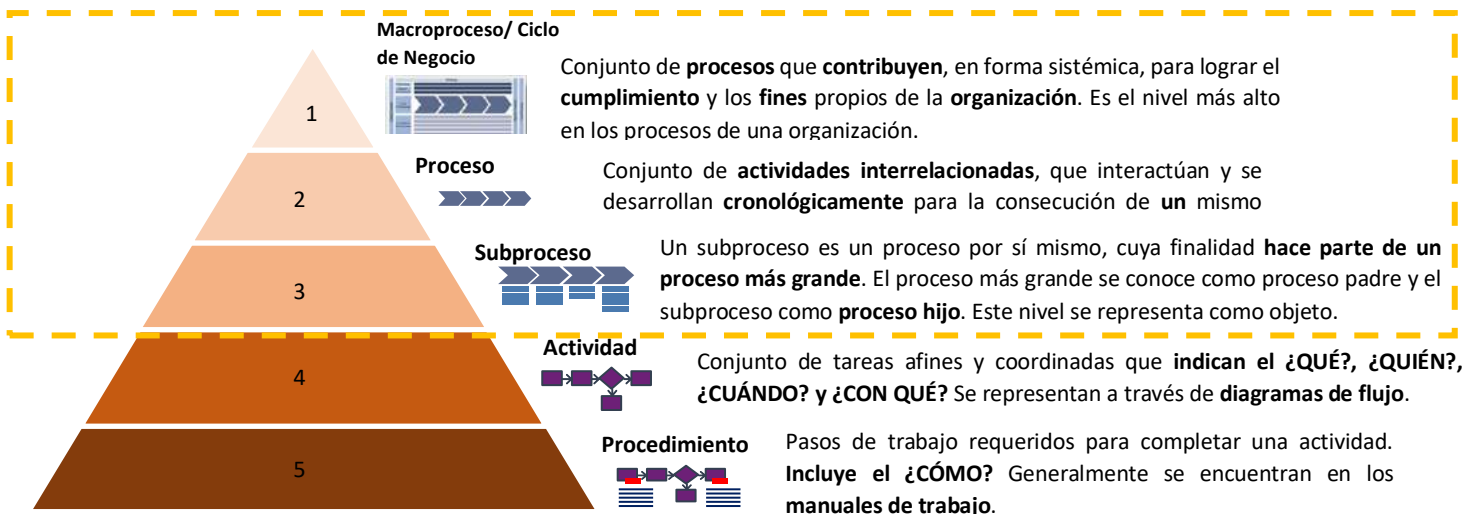
Workshop Vision

Workshop significa taller y vision significa visión. Es decir, taller de visión. Un taller para poder conocer como es la situación actual de los procesos estratégicos del proyecto, conocer a la gente que los maneja y las diferentes problemáticas que tienen en el día a día.

Objetivos del taller de visión:

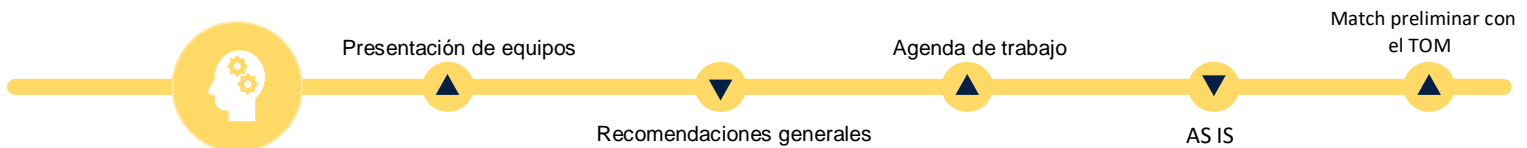
- Alcanzar el lineamiento del negocio con procesos estandarizados a las prácticas líderes.
- Identificar un listado de requerimientos que nos ayude a determinar qué ERP es el más adecuado.
- Identificar los impactos del cambio en las áreas del negocio.

Con esta metodología alcanzaremos el nivel 3 de profundidad del modelo operativo, que servirá de base para los requisitos necesarios del proceso de selección final. Incurrir en un **mayor detalle** en esta etapa no generaría un mayor **valor agregado**.



Dinámica

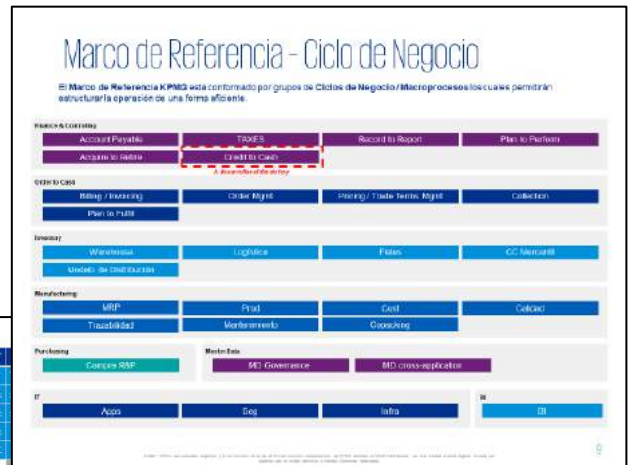
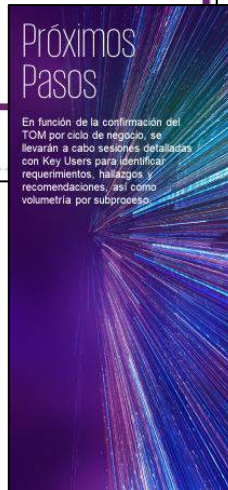
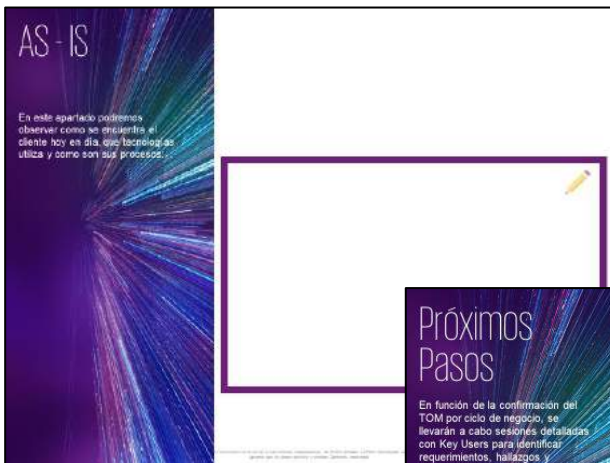
- Presentación general del workshop, recomendaciones y agenda.
- Revisar con el personal la situación actual (AS IS) de los procesos.
- Realizar un mach preliminar con el TOM. En el mismo se identificarán las brechas entre el proceso TO BE y el actual del cliente, se buscará generar acuerdos.
- Relevamiento de los requerimientos (internamente).



En los WS se responden preguntas como:

- ¿Qué herramientas/sistemas usan?
- ¿Quién/Quiénes está/n a cargo del proceso?
- ¿Qué puntos de control tienen?
- ¿Este proceso genera reportes?
- ¿Cuáles son sus inputs y sus outputs?

Tener en cuenta que estas preguntas son generales, en las sesiones se realizaron, además de estas, preguntas específicas sobre los procesos.



Estos WS se realizaron de manera virtual vía Teams. Los procesos relevados fueron:

- **Finanzas & controlling:** Impuestos, Tesorería, Cuentas por pagar, Cuentas por cobrar, Planificación financiera.
- **Order to cash:** cobranzas, facturación, order management, precios y términos comerciales, logística y distribución.
- **Manufacturing:** MRP, producción, costos, calidad y trazabilidad, mantenimiento y copacking.
- **Compras**
- **IT:** Apps, Seguridad e infraestructura.
- **BI**

Resultados obtenidos

Proceso	Subproceso	Impacto	Descripción	Impacto	Descripción
1.1. Finanzas & Controlling	Procesos de gestión de cuentas por pagar	Migra L3	Migra L3	100 Reducción de costos de operación de cuentas por pagar	Aplicar el proceso de Cuenta Corriente y Distribución
	Procesos de gestión de cuentas por cobrar	Migra L3	Migra L3	100 Reducción de costos de operación de cuentas por cobrar	El cliente al no contar con un sistema de cobranza y gestión de cuentas por cobrar, no puede realizar sus cobros de manera eficiente, lo que genera un alto costo de operación de cuentas por cobrar.
		Migra L3	Migra L3	100 Reducción de costos de operación de cuentas por cobrar	El cliente al no contar con un sistema de cobranza y gestión de cuentas por cobrar, no puede realizar sus cobros de manera eficiente, lo que genera un alto costo de operación de cuentas por cobrar.
	Procesos de gestión de cuentas por pagar y cobrar	Migra L3	Migra L3	100 Reducción de costos de operación de cuentas por pagar y cobrar	El cliente al no contar con un sistema de cobranza y gestión de cuentas por cobrar, no puede realizar sus cobros de manera eficiente, lo que genera un alto costo de operación de cuentas por cobrar.
		Migra L3	Migra L3	100 Reducción de costos de operación de cuentas por pagar y cobrar	El cliente al no contar con un sistema de cobranza y gestión de cuentas por cobrar, no puede realizar sus cobros de manera eficiente, lo que genera un alto costo de operación de cuentas por cobrar.
	Migra L3	Migra L3	100 Reducción de costos de operación de cuentas por pagar y cobrar	El cliente al no contar con un sistema de cobranza y gestión de cuentas por cobrar, no puede realizar sus cobros de manera eficiente, lo que genera un alto costo de operación de cuentas por cobrar.	
2. Operación	Procesos de gestión de inventarios	Migra L3	Migra L3	100 Reducción de costos de operación de inventarios	El cliente al no contar con un sistema de gestión de inventarios, no puede realizar sus operaciones de manera eficiente, lo que genera un alto costo de operación de inventarios.
	Procesos de gestión de pedidos	Migra L3	Migra L3	100 Reducción de costos de operación de pedidos	El cliente al no contar con un sistema de gestión de pedidos, no puede realizar sus operaciones de manera eficiente, lo que genera un alto costo de operación de pedidos.
	Procesos de gestión de entregas	Migra L3	Migra L3	100 Reducción de costos de operación de entregas	El cliente al no contar con un sistema de gestión de entregas, no puede realizar sus operaciones de manera eficiente, lo que genera un alto costo de operación de entregas.
3. Logística	Procesos de gestión de pedidos	Migra L3	Migra L3	100 Reducción de costos de operación de pedidos	El cliente al no contar con un sistema de gestión de pedidos, no puede realizar sus operaciones de manera eficiente, lo que genera un alto costo de operación de pedidos.
	Procesos de gestión de entregas	Migra L3	Migra L3	100 Reducción de costos de operación de entregas	El cliente al no contar con un sistema de gestión de entregas, no puede realizar sus operaciones de manera eficiente, lo que genera un alto costo de operación de entregas.
	Procesos de gestión de inventarios	Migra L3	Migra L3	100 Reducción de costos de operación de inventarios	El cliente al no contar con un sistema de gestión de inventarios, no puede realizar sus operaciones de manera eficiente, lo que genera un alto costo de operación de inventarios.
4. Marketing	Procesos de gestión de campañas	Migra L3	Migra L3	100 Reducción de costos de operación de campañas	El cliente al no contar con un sistema de gestión de campañas, no puede realizar sus operaciones de manera eficiente, lo que genera un alto costo de operación de campañas.
	Procesos de gestión de clientes	Migra L3	Migra L3	100 Reducción de costos de operación de clientes	El cliente al no contar con un sistema de gestión de clientes, no puede realizar sus operaciones de manera eficiente, lo que genera un alto costo de operación de clientes.
	Procesos de gestión de ventas	Migra L3	Migra L3	100 Reducción de costos de operación de ventas	El cliente al no contar con un sistema de gestión de ventas, no puede realizar sus operaciones de manera eficiente, lo que genera un alto costo de operación de ventas.
5. IT	Procesos de gestión de sistemas	Migra L3	Migra L3	100 Reducción de costos de operación de sistemas	El cliente al no contar con un sistema de gestión de sistemas, no puede realizar sus operaciones de manera eficiente, lo que genera un alto costo de operación de sistemas.
	Procesos de gestión de datos	Migra L3	Migra L3	100 Reducción de costos de operación de datos	El cliente al no contar con un sistema de gestión de datos, no puede realizar sus operaciones de manera eficiente, lo que genera un alto costo de operación de datos.
	Procesos de gestión de redes	Migra L3	Migra L3	100 Reducción de costos de operación de redes	El cliente al no contar con un sistema de gestión de redes, no puede realizar sus operaciones de manera eficiente, lo que genera un alto costo de operación de redes.

- TOM relevado
- Benchmarking de las mejores prácticas del mercado vs las del cliente
- Puntos de dolor identificadas
- Datos de volumetría obtenidos
- Tecnología utilizada
- Roles/ dueños de los procesos
- Puntos de controles
- Volumetría de los procesos

Con todo esto se comenzó a recaudar requerimientos teniendo en cuenta los requisitos y el alcance de la tecnología actual (la que quedará luego de cambiar el ERP) y los impactos del cambio en las personas y los procesos. En equipo se trabajó en los puntos de dolor del cliente y en el benchmark que se realizó. Como resultado final se obtuvo una matriz con todos los requerimientos necesarios.

En total el n° de requerimientos fue de 450.

Workshop validate

Taller de validación. En el mismo se validó y se confirmó con cada área los requerimientos identificados. Además, se trabajó en clasificar a cada requerimiento en:

- Tipo: Clasificación basada en la naturaleza del requerimiento (Funcional, Control, Técnico, Interconexión, Legal).
- Clase: Determinación del requerimiento (Requerido o Deseable)
- Clasificación: Identificación del requerimiento de acuerdo con la función (Operativo o Reportes)
- Frecuencia: Periodicidad con que se ejecuta la actividad del requerimiento o ejecución del reporte (Ad hoc, diaria, mensual, anual, trimestral).

Resultados obtenidos

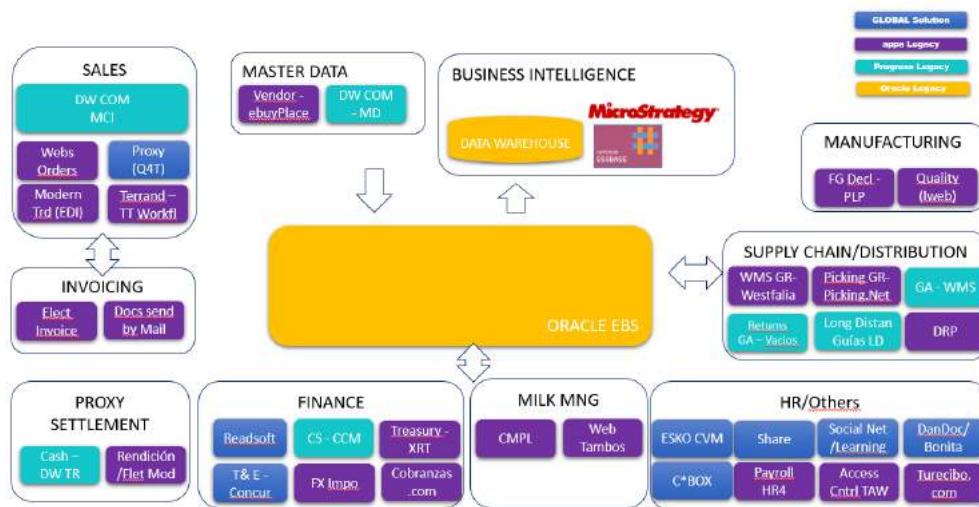
N°	Proceso	Subproceso	ID Requerimiento	Requisito Requerido	Descripción Detallada del Requerimiento	Tipo de Requerimiento	Clase de Requerimiento	Clasificación de Requerimiento	Frecuencia
440	CRÉDITO	CRÉDITO	CR-001	REQUISITO DE INFORMACIÓN	El sistema debe permitir generar informes de información que permitan el desarrollo de los procesos de crédito.	Funcional	Requerido	Operativo	Activa
441	CRÉDITO	CRÉDITO	CR-002	REQUISITO DE INFORMACIÓN	El sistema debe permitir generar informes de información que permitan el desarrollo de los procesos de crédito.	Funcional	Requerido	Operativo	Activa
442	CRÉDITO	CRÉDITO	CR-003	REQUISITO DE INFORMACIÓN	El sistema debe permitir generar informes de información que permitan el desarrollo de los procesos de crédito.	Funcional	Requerido	Operativo	Activa
443	CRÉDITO	CRÉDITO	CR-004	REQUISITO DE INFORMACIÓN	El sistema debe permitir generar informes de información que permitan el desarrollo de los procesos de crédito.	Funcional	Requerido	Operativo	Activa
444	CRÉDITO	CRÉDITO	CR-005	REQUISITO DE INFORMACIÓN	El sistema debe permitir generar informes de información que permitan el desarrollo de los procesos de crédito.	Funcional	Requerido	Operativo	Activa
445	CRÉDITO	CRÉDITO	CR-006	REQUISITO DE INFORMACIÓN	El sistema debe permitir generar informes de información que permitan el desarrollo de los procesos de crédito.	Funcional	Requerido	Operativo	Activa
446	CRÉDITO	CRÉDITO	CR-007	REQUISITO DE INFORMACIÓN	El sistema debe permitir generar informes de información que permitan el desarrollo de los procesos de crédito.	Funcional	Requerido	Operativo	Activa
447	CRÉDITO	CRÉDITO	CR-008	REQUISITO DE INFORMACIÓN	El sistema debe permitir generar informes de información que permitan el desarrollo de los procesos de crédito.	Funcional	Requerido	Operativo	Activa

- Requerimientos validados y clasificados
- Identificación de requerimientos críticos

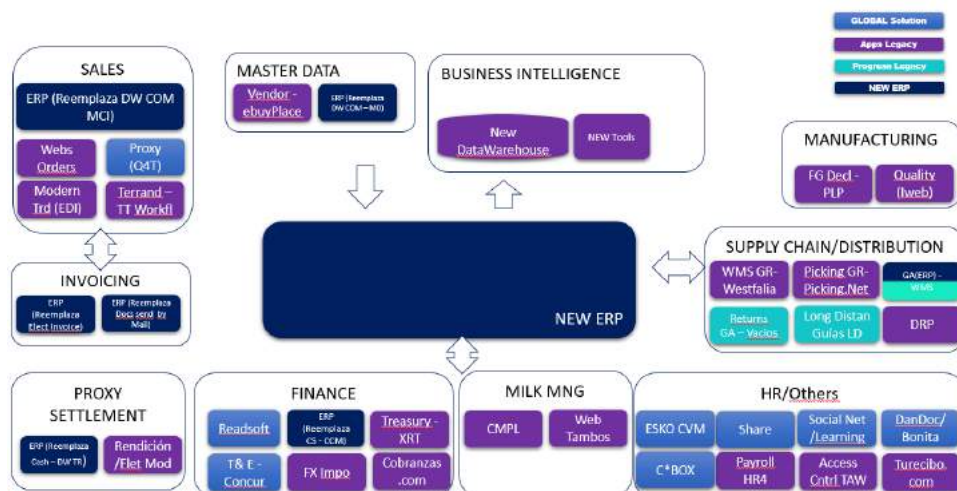
Análisis de selección de tecnología

Se analizó el alcance tecnológico del proyecto a alto nivel, es decir, se mapeo las aplicaciones de soporte de los procesos analizados en la actualidad y se proyectó las aplicaciones que serán reemplazadas por el ERP futuro. Este mapa se verificó y validó con el cliente teniendo en cuenta los puntos de dolor identificados, los requerimientos y las aplicaciones que ya estaban back level (sin soporte).

Mapa de aplicaciones tecnológicas – estado actual (AS IS)



Mapa de aplicaciones tecnológicas – estado futuro (TO BE)



El objetivo de este mapeo fue:

- 1- Tener el detalle de lo que reemplazará el nuevo ERP facilitando el entendimiento tanto del cliente como del proveedor.
- 2- Poder brindarles un mayor detalle a los proveedores de ERP.

Trabajo con los proveedores. Generación de los casos de negocios

Se analizó la lista de proveedores y se optó por armar un RFI (solicitud de información) dirigidos a los mismos con el fin de invitarlos a participar de un proceso en el cual se evaluó soluciones compatibles a los objetivos del cliente solo para obtener la mayor información posible (datos del proveedor, demostración de su ERP y una cotización del mismo). Con estos resultados se realizaron 2 evaluaciones.

- 1- Evaluación de demostraciones
- 2- Evaluación general (adherencia, características cualitativas, costos)

Aspectos que los proveedores debieron cubrir de forma clara y explícita en el RFI:

1. Introducción: La introducción debe contener todos los aspectos que deben ser tenidos en cuenta, para la correcta lectura y comprensión del documento.

2. Perfiles de los proveedores

Es necesario que los proveedores detallen la siguiente información:

- Estabilidad financiera
- Trayectoria en el mercado
- Calificaciones de analistas de terceros
- Asociación del vendedor y relación con el cliente
- Comunidad del proveedor y cultura del grupo de usuarios
- Talento del proveedor - Disponibilidad geográfica
- Disponibilidad geográfica de partners
- Política de licenciamiento (con partner y/o directa)
- Referencias de clientes
- T&Cs (términos y condiciones del contrato)
- Estrategia de reléase
- Nivel de soporte de la migración
- Nivel de recovery de la nube
- Opciones de host de la nube - Ubicación geográfica (latencia min)

3. Necesidades y problemática atendidas

Descripción de la solución a proponer, detallando cuales son los requerimientos que se pueden cumplir, cuales son customizables y cuales no se pueden cumplir (se deberá completar en el anexo de requerimientos en la columna M). Además, en aquellos requerimientos customizables, se deberá plasmar el nivel de esfuerzo de manera estimada. (se deberá completar en el anexo de requerimientos en la columna N).

4. Recomendaciones de arquitectura

Se planteará cuales son las recomendaciones necesarias (prerrequisitos) de arquitectura que deberá tener en cuenta el cliente a la hora de implementar el ERP elegido.

5. Información de implementadores

En este apartado se deberá proporcionar información relevante con la finalidad de identificar los diferentes candidatos de implementación que se consideren aptos para llevar a cabo el proyecto. Se deberá especificar nombre comercial de la empresa que implementa, nombre y correo electrónico del referente.

6. Acuerdo de Nivel de Servicio y Esquema de Soporte

Incluir información de cuál es el acuerdo de nivel de servicio ofrecido para la Plataforma, el esquema de soporte y el proceso a llevar a cabo ante la detección de un incidente. Indicar niveles de criticidad con su descripción e impacto, tiempos de atención y tiempos de resolución.

7. Información extra

En caso de considerarlo conveniente, anexar documentación que aporte información necesaria para los efectos de la presente solicitud.

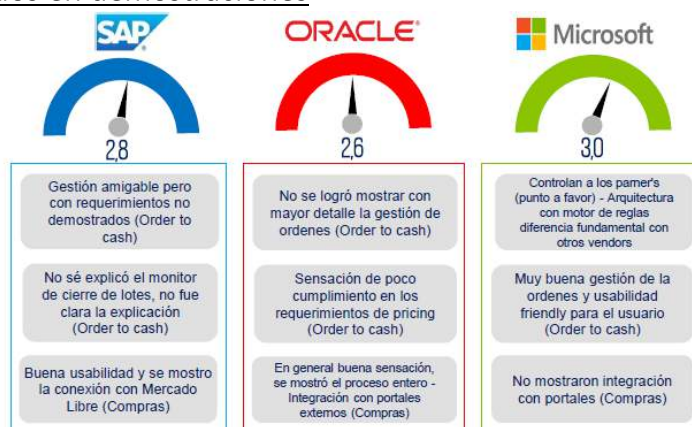
Se pactó una fecha determinada para las presentaciones y se agendaron las diferentes demostraciones en conjunto con el cliente.

1- Evaluación de demostraciones

Esta evaluación consistía en que los proveedores mostraran de forma resumida y didáctica cómo funciona a nivel usuario su solución. Para ello se pactó en solo demostrar dos procesos del cliente: *Order to cash* y *Compras*. Para poder evaluar las demostraciones se realizó una escala de puntos la cual consistía en:

- 5 puntos: Supera las expectativas (100% - 96%)
- 4 puntos: Cumple totalmente las expectativas (95% - 90%)
- 3 puntos: Cumple en su mayor parte las expectativas (89% - 80%)
- 2 puntos: Cumple parcialmente las expectativas (79% - 60%)
- 1 punto: NO cumple las expectativas (59% - 0%)

Resultados obtenidos en demostraciones



2- Evaluación general (adherencia, características cualitativas, costos)

Esta evaluación tiene en cuenta diferentes aspectos tales como:

Adherencia: El sistema debe cumplir con los requisitos funcionales y técnicos clave, así como con el flujo de trabajo y la mejora de la automatización y la productividad de los usuarios. Se tendrá en cuenta los requerimientos críticos y los que tienen desarrollo tanto bajo, medio, alto como con localización.




Características cualitativas: Para realizar una buena evaluación se debe tener en cuenta características que den un valor agregado al software seleccionado. Estas son: Calificaciones

de terceros, comunidad del proveedor y cultura del grupo de usuarios, acuerdo de servicio y esquema de soporte, etc.




Costos: El sistema debe evaluarse en función del coste estimado, que incluye los costes asociados a la implementación general y al funcionamiento continuo (es decir, el precio de compra, las licencias de usuario, la formación, las tasas de mantenimiento continuo, etc.)

El software seleccionado debe ser compatible con la arquitectura existente y con la prevista para el futuro, y debe integrarse fácilmente en el entorno actual y debe proporcionar un alto nivel de seguridad para proteger los datos corporativos.

Resultados obtenidos FINAL

			
Puntuación de Adherencia	3,75	3,70	3,25
Puntuación cualitativa (incluye demos)	3,55	3,12	3,10
Puntuación FINAL	3,65	3,41	3,19

Costos en dólares:

			
TOTAL PROYECTO (CAPEX + OPEX)	\$5.702.989	\$5.947.000	\$6.882.663
TOTAL ON GOING	\$1.699.616	\$1.452.171	\$1.805.441

Capex: deriva de la expresión “Costos de Capital” y, por lo tanto, se desarrolla a los gastos e inversiones asociados con bienes físicos. En otras palabras, es todos los bienes comprados por la empresa.

Opex: significa “Costo Operativo”. Por lo tanto, se relaciona al costo relacionado con las operaciones y servicios.

Costos On going: Costos del licenciamiento, soporte e implementación de la solución.

Resumen ejecutivo y roadmap de implementación

Resumen ejecutivo: Es un resumen de todo lo trabajado con una extensión máxima de dos o tres folios. En este caso se usó Power Point para la presentación. Este resumen tiene el fin de mostrar la información más relevante y la recomendación propuesta al comité directivo del cliente.

Como resultado de todo lo relevado y trabajado se le recomendó al cliente elegir **SAP**, ya que la misma fue la solución con mayor adherencia y calidad.

Plan de implementación ERP

NEWERP
Se estimó la fecha de implementación de 18 meses con un total de 7 años a contar a la fecha del informe.

MES 1 2022 → MES 15 2023

Fases: Preparación, Análisis, Diseño, Implementación, Testing, Deploy, Validación.

Equipos: SAP, ORACLE, Microsoft

COSTOS DEL PROYECTO

	SAP	ORACLE	Microsoft
TOTAL PROJECT (CAPEX + OPEX)	\$ 6.792.609	\$ 6.947.000	\$ 6.162.463
LLSA PROJECT COSTS	\$ 2.943.805	\$ 2.251.000	\$ 3.077.056
MSA PROJECT COSTS	\$ 2.862.800	\$ 2.235.366	\$ 3.165.697
TOTAL ON GOING	\$ 1.986.004	\$ 2.460.634	\$ 2.920.710
LLSA On Going COSTS	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
MSA On Going COSTS	\$ 986.004	\$ 1.460.634	\$ 1.920.710
OPERATION (FY)	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
LLSA Depreciation	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
MSA Depreciation	\$ 986.004	\$ 1.460.634	\$ 1.920.710

Conclusiones

La **SOLUCIÓN** con mayor adherencia y calidad:

CONTEXTO COMPLEJO:

- Capacidad de inversión limitada
- El nuevo ERP es el habilitador para maximizar el valor al negocio, aportando nuevos modelos para incrementar volumen y brindando la flexibilidad necesaria para mejorar la eficiencia operativa.
- La vida útil de la infraestructura del DW actual es de máx 2 años (fin 2023)

NEXT STEPS:
Definición de Estrategia 2022-2023

Puntuación final resumida del proveedor

¿CÓMO ANALIZAMOS A CADA PROVEEDOR?

La puntuación de los proveedores se basa en la respuesta del documento RFI. En el mismo, se tuvo en cuenta los siguientes criterios:

- Técnica y funcional (Adherencia de requerimientos)
- Cualitativa (Características relevantes de cada proveedor)

RESULTADOS

	SAP	ORACLE	Microsoft
Puntuación de Adherencia	3,75	3,70	3,25
Puntuación cualitativa (incluye demos)	3,55	3,12	3,10
Puntuación FINAL	3,65	3,41	3,19

¿CÓMO PUNTUAMOS?
 1. Bases de datos (15-20%)
 2. Cumplimiento con especificaciones (20-30%)
 3. Cumplimiento con requerimientos (25-30%)
 4. Cumplimiento con expectativas (15-20%)
 5. No cumplir los requerimientos (20-30%)

Para más información ver siguiente Excel

Se dio como finalizado este proyecto con un roadmap de implementación futuro a alto nivel, teniendo en cuenta fases del proyecto de implementación, horas, recursos a consumir y sus costos.

				MES 6						MES 7						MES 8						MES 9						MES 10					
	S21	S22	S23	S24	S25	S26	S27	S28	S29	S30	S31	S32	S33	S34	S35	S36	S37	S38	S39	S40													
15%																																	
500%																																	
450%																																	
450%																																	



Conclusión

En general, los sistemas ERP proporcionan a las empresas información en tiempo real para poder tomar mejores decisiones acerca de su negocio. No solo proporciona un panorama actual de los procesos, sino también permite dar respuestas más eficientes. En resumen, una solución ERP da un mayor posicionamiento en el mercado.

Pero para que esto se logre es fundamental tener una implementación exitosa de la misma. Por lo cual, el punto más importante para esto **es la elección de un proveedor de ERP acorde a las necesidades, que ofrezca un producto capaz de responder a todas las necesidades identificadas y que cuente con los recursos necesarios para lograr volcar de la mejor forma las nociones de funcionamiento a los usuarios finales.**

Se concluye que la adopción de tecnologías ERP, en tanto llevada a cabo de forma correcta y profesional, supone una gran posibilidad de evolución en la calidad de los procesos organizacionales y, en definitiva, una alternativa sobresaliente en la búsqueda del aumento de la competitividad. Es indispensable para cualquier empresa volverse cada vez más eficientes en la búsqueda no solo del desarrollo sino primeramente de la supervivencia frente a una competencia cada vez más agresiva. Las empresas encuentran en este tipo de software un aliado que permite mejorar la calidad final de sus procesos, reduciendo los re-trabajos, disminuyendo costos operativos y optimizando los flujos de la información, brindándole a la misma un entorno de uniformidad y seguridad en su manejo.