



10 puntos clave para tener éxito con tu proyecto ERP

Con tu nuevo ERP, acompañarás tu crecimiento. Antes de ello, tendrás que afrontar el proceso de implantación, lo que requiere reflexión y rigor. La metodología de puesta en marcha se convierte entonces en algo estratégico.

Definición del ERP

El ERP constituye la piedra angular del sistema de información de la empresa. Tiene como finalidad la gestión interactiva de todas sus funciones (gestión contable y financiera, gestión de la producción, gestión de las ventas) a través de la centralización, del reparto, del análisis y de la consolidación de la información estratégica.

¿Porque cambiar de sistema?

Las empresas que, como la tuya, proyectan invertir por primera vez en una solución ERP son cada vez más numerosas.

Las razones que llevan al cambio pueden ser las siguientes:

- Apoyarse en un sistema único y coherente
- Tener en cuenta las especificidades de tu profesión
- Centralizar la información y facilitar su circulación
- Organizar los flujos de información internos y externos
- Disponer de funciones de coordinación y de análisis de las decisiones
- Tomar decisiones más rápidas gracias a datos centralizados

Esta guía va a ayudarte en cada etapa de tu proyecto ERP, respetando al mismo tiempo los siguientes principios fundamentales:

- Responder a la estrategia de la empresa y a sus claves
- Tener en cuenta sus particularidades (funciones, organización...)
- Definir y controlar la dotación presupuestaria y los plazos
- Garantizar una arquitectura material adaptada
- Permitir la adopción por parte de los usuarios del nuevo sistema instalado

La División Gran Empresa de Sage propone un método en diez puntos clave, que ya ha sido probado por miles de nuestros clientes, en España y en el extranjero.

Tu objetivo final sigue siendo el mismo: ganar en productividad dominando al mismo tiempo el crecimiento de tu empresa.



División Gran Empresa

Pasión por el software

1 – DEFINIR TU PROBLEMÁTICA DE FORMA PRECISA

Las razones que llevan a uno a dotarse de una solución ERP o a cambiar de solución son numerosas, sobre todo teniendo en cuenta que tu empresa debe adaptarse permanentemente a su “ecosistema” (requerimientos de cada área, socios, proveedores, etc.) y a la evolución de la legislación.

Las claves más recurrentes son:

- La optimización de la circulación de la información
- Una mayor coherencia y un mayor acceso a los datos
- La integración del sistema de información
- La evolución del SI para alinearlo con tus nuevas necesidades
- Una facilidad de mantenimiento y de homogeneización del sistema (SOA)

La primera etapa de todo proyecto ERP consiste, por lo tanto, en definir de forma precisa tu problemática concreta, integrando una visión a medio plazo.

¿El objetivo?

Encontrar una solución que responda a tus necesidades actuales y que sea suficientemente evolutiva para acompañar objetivos futuros.

Testimonios de problemáticas bien identificadas

“Necesitábamos agilizar todos los procesos de gestión de la empresa y dotar a nuestros empleados de las áreas de administración, comercial y diseño, de una mayor autonomía en el uso del sistema. Otro punto clave de nuestros requerimientos era impulsar y agilizar la toma de decisiones, asegurando la disponibilidad de información de negocio fiable en cada momento, además de flexibilizar y acelerar todos los procesos contables y administrativos.”

ANTONIO GRATACÓS – GERENTE DE GRATACÓS

« Hasta ahora el grupo César era un conjunto de Pequeñas y Medianas Empresas, en el que cada una trabajaba con procesos propios y utilizaba sistemas de codificación diferentes. El hecho de pertenecer a un mismo conjunto no aportaba ningún beneficio, al contrario. Un ejemplo: cuando un producto solicitado faltaba en Francia, no podíamos saber – o lo podíamos saber pero haciendo una investigación muy laboriosa – si quedaba stock en Alemania porque los códigos productos no eran los mismos de un país a otro. Otro ejemplo: nuestra fábrica de Madagascar produce disfraces de Spiderman para Inglaterra e Italia; cada una de estas dos filiales tenía la costumbre de enviar su propio patronaje; por lo tanto, la fábrica debía modificar su cadena de fabricación aun cuando los disfraces eran casi idénticos...Se adoptó por lo tanto un nuevo plan maestro,

que preveía la instalación de un ERP común para todo el grupo – era en cierto modo la espina dorsal del proyecto.”

BERTRAND BOUNIOL – DIRECTOR DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN DEL GRUPO CESAR

“En la producción de muebles de cocina existe un abanico muy extenso de tipos de muebles que, además, necesitamos tener disponibles para un catálogo de 30 modelos de cocina, con tamaños, acabados y colores muy distintos. Esto hace que el stockaje sea inviable y nos obliga a fabricar exclusivamente bajo pedido con tiempos muy reducidos, para lo que necesitábamos un sistema informático de gestión con potentes capacidades de configuración.”

ANA BLANCO – RESPONSABLE DE GESTIÓN Y CONTROL DE BOSSIA

2 – FORMALIZAR TUS NECESIDADES POR ESCRITO

Pocas empresas redactan sus necesidades a través de un pliego de condiciones, antes de empezar el análisis de las soluciones ERP. Esta etapa es crucial para evitar que el proyecto fracase. Este documento es el primer paso para conseguir un proyecto dominado porque hay muchas cosas en juego.

El primer imperativo consiste en describir las particularidades de tu empresa:

- ¿Cuáles son las necesidades y procesos clave de tu empresa?
- ¿Cuáles son las particularidades de tu sector de actividad?
- ¿Tienes varios emplazamientos interconectados, incluido en el extranjero?
- ¿Cuáles son las peculiaridades de tus clientes y proveedores?
- ¿Cuál es tu arquitectura informática actualmente? ¿Te permite evolucionar tranquilamente?
- ¿Tus sistemas de planificación te aportan toda la visibilidad necesaria?
- ¿Dispones de todos los indicadores para seguir tu negocio?

En resumen, debes dibujar un retrato sintético y preciso a la vez, con el fin de tener en cuenta todas las particularidades de tu organización.

Segundo imperativo: plantear claramente tus objetivos, sin limitarte a “tiene que funcionar”, ni redactar tu “Carta a los Reyes Magos”. Basta con exponer de forma simple y precisa tus necesidades – y no tus deseos- siendo muy claro respecto al perímetro funcional deseado. ¡¡No dejes ninguna ambigüedad!!



Una vez más, es importante integrar una visión a medio plazo: ¿necesitarás en los meses y años venideros una gestión multisociedad o multiemplazamiento por ejemplo? La redacción del pliego de condiciones puede ser realizada igualmente por una empresa de consultoría, en la que ellos pueden aportar una visión complementaria en el marco de la cultura del cambio.

Clave: el proveedor que elijas debe mostrar una buena comprensión desde el principio.

CONSEJO: Redacta tus necesidades e integra una visión a medio plazo

Tu prioridad es que tu nuevo ERP responda a las necesidades presentes. Teniendo en cuenta la esperanza de vida estimada en diez años, es necesario que tu solución de gestión integre, desde el principio, las funcionalidades que necesitarás potencialmente a medio plazo.

¿La clave? Beneficiarse de una solución perenne, adaptada a tus necesidades y a tu crecimiento, sin una reinversión mayor.

3 – IMPLICAR A LA DIRECCIÓN Y A LOS USUARIOS

Como en todo proyecto, la fuerte implicación de la Dirección es una condición sine qua non de éxito. Además del impulso del proyecto, la Dirección juega un papel muy importante de coordinación y arbitraje. Sin embargo, un proyecto ERP no debe vivirse como una decisión impuesta desde arriba.

Reunirá, en torno al jefe de proyecto, a uno o varios usuarios clave, así como a representantes de tu equipo informático si hace falta. Este grupo será el garante del éxito del proyecto y de haber alcanzado los objetivos.

Tendrá 4 grandes prioridades:

- 1- Siempre pensar en “sistema objetivo”, coherencia de los flujos y no en “sistema de antes”.
- 2- Definir muy claramente los papeles de cada uno.
- 3- Permitir a este grupo que reciba finalmente la transferencia de competencias.
- 4- Vigilar que el grupo se comunique tanto con los usuarios finales como con la Dirección con el fin de acompañar el cambio.

Por último, la implicación de los usuarios finales es esencial, por un lado, gracias a la escucha de sus necesidades realistas y de sus expectativas (que pueden ser recogidas gracias a una mini auditoría), por otro, comunicándonos con ellos de forma regular y precisa,

con el fin de evitar el rechazo puro y simple del producto una vez recibido.

Es fundamental la constitución de un grupo proyecto.

Desmitifica el ERP en el seno de tu empresa

Es importante que el grupo proyecto y la Dirección tranquilicen a los futuros usuarios finales, explicándoles qué beneficios aporta un ERP, informándoles regularmente sobre la marcha del proyecto y sobre la forma en que estarán implicados. De esta forma, el proyecto tendrá una mayor adhesión en el seno de la empresa.

4 – ELEGIR BIEN LA SOLUCION DE GESTION Y EL FABRICANTE

La solución integrada

Se trata de caracterizar la oferta de la forma más precisa posible con la ayuda de varios criterios:

- La tecnología instalada: ¿es abierta? ¿estándar?
- La madurez de la oferta
- El perímetro y la profundidad funcionales
- La simplicidad de uso y de la instalación, y las posibilidades de parametrización. Clave: una adaptación óptima de la herramienta a tus especificidades.
- El grado de adopción de la solución gracias a un traslado de competencias, a un ciclo de formación de los usuarios y a una documentación completa (técnica incluida).
- La actividad de la oferta y su capacidad de acompañar su crecimiento.
- La facilidad de integración en un sistema de información.
- Tener en cuenta los estándares internacionales.

El fabricante

Elegir una solución de gestión integrada supone también elegir un fabricante. Es importante hacer una observación: el mercado es amplio y tus directivos no son especialistas...

Por lo tanto deberán basarse en varios criterios:

- Los resultados financieros del editor para asegurarse de su continuidad: la renovación de un ERP interviene cada diez años más o menos.
- Su cartera de clientes: ¿es importante? ¿Está formada por empresas del mismo sector que el tuyo? ¿y que tienen una envergadura comparable?



Estos elementos te permitirán apreciar las capacidades de la aplicación que le permiten adaptarse a tus requerimientos.

- Las propuestas en términos de mantenimiento. ¿Cómo se aseguran? ¿Con qué frecuencia están disponibles las actualizaciones?
- El posicionamiento del editor en el extranjero: ¿es capaz de proponer una estructura aplicativa que cubre legislaciones diferentes? ¿está implantado en varios países?

¿El objetivo?

Ser capaz de parametrizar tus informes de forma totalmente autónoma. Por otro lado, asegurate de que puedes realizar desarrollos encapsulables y mantenibles con vistas a integrarlos con aplicaciones específicas.

Testimonios: para escoger bien tu solución, debes determinar condiciones sine qua non

“Determinamos varios criterios de elección. Naturalmente la solución escogida tenía que cubrir la totalidad de las funcionalidades que necesitábamos – producción, ventas, compras, stocks, contabilidad – y debía saber trabajar con un conjunto de empresas como la nuestra. Además, era primordial para nosotros que el editor estuviese presente en todos los países donde teníamos filiales: Europa, Estados Unidos, China y Hong-Kong”.

BERTRAND BOUNIOL - DIRECTOR DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN DEL GRUPO CÉSAR

“Buscábamos la informatización de todas las áreas a través de un sistema integrado y global, además de la disponibilidad de un potente configurador de producto para la gestión de una fabricación prácticamente a medida.”

VICENTE ANDREU – RESPONSABLE DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE PUERTAS DOCAVI

“El mercado de la informática cambia cada semana y precisábamos una herramienta que nos permitiera adquirir ágilmente la información de nuestros proveedores de componentes para integrarla en nuestra oferta de cara al distribuidor.”

JUAN CARLOS PIZARROSO – DIRECTOR DE TI DE NSC

5 – ELEGIR BIEN TU SOCIO INTEGRADOR

No basta con elegir una solución que se adapte a nuestras necesidades, hay que asegurarse además de que su despliegue se haga en las mejores condiciones. Es ahí donde entra en juego el socio integrador.

Para estar seguros de un acompañamiento óptimo, hay que dar prioridad a la proximidad:

- Geográfica
- Cultural: ¿el integrador conoce tu profesión? ¿Tu sector? ¿Cuál es su know-how?
- Humana: es imprescindible que se establezcan relaciones de confianza muy pronto
- Con el ERP que será desplegado: ¿Cuál es la experiencia del integrador con esta herramienta en particular? ¿Cuál es su grado de competencia, cuáles son sus facultades de parametrización y de desarrollo específicas?

Del mismo modo, asegúrate de que la arquitectura técnica propuesta está dimensionada correctamente, lo que condicionará directamente los tiempos de respuesta de tu sistema.

Elegir bien tu socio integrador supone garantizar un despliegue óptimo.

CONSEJO: Pide referencias

No hay nada mejor para darte cuenta al mismo tiempo del rendimiento de la herramienta y del profesionalismo del integrador, que una visita a las oficinas de uno de sus clientes que esté trabajando con el ERP que has elegido. Será un buen momento para que intercambies opiniones con los usuarios y la Dirección, y veas realmente las capacidades del sistema en un entorno equivalente al tuyo.

Testimonios: para un despliegue con éxito, elige bien a tu socio integrador

“Se decidió, asimismo, que todos los procesos de consultoría, desarrollos, formación a usuarios e implantación de la solución los llevara a cabo el socio certificado de la División Gran Empresa de Sage cuya elección se debió a su disponibilidad y respuesta a todos los niveles, además de a su amplia experiencia en el ámbito de las herramientas de gestión empresarial y en el mercado catalán.”

ANTONIO GRATACÓS – GERENTE DE GRATACÓS

“Ha resultado decisiva la excelente colaboración entre Bonnysa y los equipos de consultores de Sage, que han sabido entender nuestras necesidades a la perfección y reflejarlas de manera adecuada en el sistema de TI”

JOSÉ RIPOLL – DIRECTOR FINANCIERO DE BONNYSA



“Para conseguir la implementación en todos estos países (España, Inglaterra, Estados-Unidos, China,...), era primordial tener un interlocutor local capaz, a la vez, de comprender los procedimientos de nuestro grupo y conocer las particularidades locales. En cada país, nos apoyamos mucho en los consultores de Sage. Por último, en Italia, hemos empezado recientemente el trabajo de análisis y estamos en contacto con un integrador Sage que debería ayudarnos a la puesta en práctica.”
BERTRAND BOUNIOL – DIRECTOR DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN DEL GRUPO CESAR

6 – OPTAR POR UNA METODOLOGÍA CLARA Y ADAPTADA

Una buena metodología de puesta en práctica de tu ERP es un factor clave de éxito. Si está bien adaptada a tus peculiaridades organizativas y funcionales, será un hilo conductor, la hoja de ruta del proyecto.

Para empezar, se trata de posicionar las cargas internas y externas. Para ello, tienes que designar un jefe de proyecto y asegurarte de la disponibilidad de los usuarios clave. El planning también se definirá en esta fase. Clave: una visibilidad optimizada para todas las partes implicadas en el proyecto, tanto en términos de presupuesto como de plazos. A continuación, hay que repartir los roles. Es absolutamente crucial determinar desde el principio y de forma precisa quien hará cada cosa. Las etapas del proyecto también deberán ser definidas claramente (ver esquema adjunto).

Por último, todo esto debería formalizarse en documentos que perpetuarán el trabajo efectuado (entregable). Debes planificar también comités de coordinación a lo largo del proyecto con el fin de asegurar el respeto de los compromisos por todas las partes (tomas de decisión, arbitraje, control...).

Esta metodología se aplica desde el principio del proyecto.

CONSEJO: Concilia el enfoque funcional e integrado

Es esencial tener en cuenta las profesiones a todos los niveles, porque el usuario debe encontrar los procesos propios de su profesión. Y todo ello pensando en la profesión de cada uno, no hay que perder de vista el enfoque integrado del ERP y, por lo tanto, los flujos de información en el seno de la empresa.

Para cada etapa de tu proyecto ERP, concéntrate en los 5 objetivos ineludibles.



7 – EVALUAR LOS RIESGOS, EVITAR LAS TRAMPAS...

Muy a menudo, las empresas solo perciben los riesgos potenciales una vez que el ERP está instalado.

Debes entonces hacerte una pregunta: ¿tengo que adaptarme yo al producto o adaptar el producto a mis necesidades?

No existe una única respuesta, todo es cuestión de equilibrio. Efectivamente hay pocas posibilidades de que la aplicación base responda punto por punto al conjunto de tus necesidades, sin que se hagan algunos retoques en el seno de tu empresa. Por otro lado, aunque sin duda será necesario hacer algunos desarrollos específicos para adaptar la solución, no es deseable que se multipliquen para evitar una situación muy difícil de mantener.

Encontrar el equilibrio justo pasa por un análisis de los procedimientos internos y de la organización. Si existe una distancia demasiado importante entre estos procedimientos y la herramienta, la probabilidad de fracasar es alta. Entonces hay dos soluciones: volver a considerar nuestra elección de ERP o revisar nuestros procesos internos.

Sin embargo, si hay una “zona de peligro”, esta en el inicio en las fases de estudio y encuadre.



Implicate lo antes posible

Con el fin de no “sufrir” la solución una vez instalada, es esencial validar la marcha de su desarrollo con el integrador, realizando tests regulares por dominio e Interdominio.

Análisis de los riesgos del proyecto

Hay una diferencia entre el momento en el que sentimos los riesgos (al final del proyecto) y el momento en el que deberíamos dedicar tiempo a paliarlos (al principio del proyecto). Para que un ERP tenga éxito, debes considerar todos los peligros desde las primeras semanas.

8 – COMUNICAR, FORMAR, Y DIRIGIR EL CAMBIO

¡¡Un proyecto de ERP no es sólo un proyecto informático!! Hay un impacto importante sobre los procesos de la empresa y sobre las prácticas de los usuarios. De este modo, las áreas involucradas directamente por el ERP (contabilidad, control de gestión, RR.HH.) tendrán evoluciones. Cada usuario deberá modificar también su comportamiento así como sus hábitos de trabajo.

Todo con un único objetivo: aliviar a algunos usuarios de tareas molestas y permitirles que se concentren en las funciones críticas.

Por lo tanto, la comunicación y la instalación de una verdadera estrategia de conducta del cambio deben formar parte de tus prioridades, con el fin de reducir las resistencias al cambio en el seno de tu empresa y de obtener la adhesión del conjunto de tus colaboradores, ¿Cómo proceder?

- Resaltar los beneficios de la nueva herramienta tales como la ganancia de tiempo, la mejora de la calidad de los datos o una mejor visibilidad tranquilizarán a tus colaboradores.
- Darle prioridad al rendimiento de la empresa frente al rendimiento de cada uno.
- Formar a los colaboradores con vistas a tener una apropiación y explotación de la herramienta.

Es aquí donde interviene nuestro socio integrador: o bien los usuarios finales serán formados directamente por el grupo, o bien sólo algunos referentes recibirán la formación, que impartirán a continuación a los usuarios de forma interna. Estas formaciones deben estar imperativamente acompañadas de soportes escritos que podrán ser consultados en los primeros usos.

Por muy positivo que sea el cambio, da miedo...

Una transferencia de competencias exitosa se basa en un compromiso mutuo

Tu independencia y autonomía sobre el ERP nuevo están condicionados directamente por una transferencia de competencias exitosa, generalmente se produce desde los equipos de tu integrador hacia tus equipos internos. Si la calidad, la experiencia y la profesionalidad de los consultores con los que tratas son determinantes, nunca pierdas de vista que el éxito de este “paso de relevo” depende también mucho del compromiso y de la implicación de sus propios equipos. Y por lo tanto de su disponibilidad tanto “psicológica” como real en términos de planning.

9 – VIGILAR EL MANTENIMIENTO Y EL SOPORTE DEL PRODUCTO

No basta con instalar un ERP, también es necesario que lo mantengas. En primer lugar, a través de actualizaciones. Tu socio integrador está ahí para aconsejarte qué actualizaciones debes instalar, según tus necesidades y necesidades.

Mantener tu ERP, es también hacerlo evolucionar en el sentido de su crecimiento y de sus nuevos deseos. De este modo, a lo mejor necesitarás, con el paso de los meses o de los años, nuevos desarrollos e incluso nuevos módulos. Una vez más, apuesta por la experiencia de tu integrador y por sus conocimientos sobre tu entorno.

No se puede hacer referencia al mantenimiento sin hablar del soporte. Y en ese sentido debes tener 3 grandes exigencias:

- 1- La reactividad: los tiempos de respuesta y/o de resolución de los incidentes podrán de este modo estar claramente definidos.
- 2- La escucha: la puesta a disposición de un interlocutor único de tu integrador (o editor si hace falta) es una garantía complementaria de comprensión inmediata de tus peticiones.
- 3- La eficacia: un buen servicio de soporte dará prioridad siempre a una solución adaptada a tus problemáticas y necesidades más que a una respuesta “estándar”.

Y para que el soporte sea óptimo, las funciones deben estar claramente definidas al principio: ¿el apoyo de tipo 1 puede ser asumido por tal o cual tipo de personal de forma interna? ¿Cuál es el papel que juega el integrador? ¿y el del editor? Del mismo modo, habrá que definir los medios que se utilizarán: hotline, hacerse cargo del problema a distancia, intervención en el lugar... ¿Y con qué condiciones?

¿El objetivo? Guardar un sistema coherente y adaptado a tus necesidades.



10 – INSTALAR INDICADORES DE MEDIDA, CUANTIFICAR LOS BENEFICIOS

A lo largo del proyecto y una vez que tu solución esté funcionando, debes definir los indicadores de éxito (¿Dónde estoy? ¿Dónde quiero llegar y cómo puedo llegar?)

Cuantifica los beneficios obtenidos una vez que hayas instalado el ERP (ganancia de tiempo, reducción de costes, ganancia en visibilidad, mejora de la productividad, mejora del rendimiento...).

Define lo que podrás sacar de todo esto en un futuro como perspectiva de crecimiento.

Esta reflexión sobre los beneficios sólo será realmente válida si la realizas siempre teniendo en cuenta la evolución de la empresa.

¡¡El análisis de los resultados es primordial!!

Testimonios Antes / Después

“Hoy podemos gestionar de manera mucho más exacta, tanto las compras, como la producción a partir de toda la información que genera el configurador. Se trata, además, de gestionar con eficacia un volumen de datos mucho mayor, ya que en el último año y medio prácticamente hemos duplicado nuestra producción, un crecimiento que ya habíamos previsto y para el que, fundamentalmente, hicimos la búsqueda de este nuevo sistema de gestión.”

ANA BLANCO – RESPONSABLE DE GESTIÓN Y CONTROL DE BOSSIA

“Con la implantación del ERP, hemos cumplido el objetivo de integrar la información de negocio, atendiendo a un mayor número de clientes y pedidos sin un crecimiento significativo en los costes de personal. Además, la mejora en la planificación de la producción nos ha dotado de la información necesaria para afinar mejor la previsión de existencias y los plazos de entrega de material y producto fabricado, reduciendo los costes de almacén.”

MIGUEL FERNANDEZ – DIRECTOR FINANCIERO DE MANUFACTURAS PLÁSTICAS ESCUDERO

“Conocer de inmediato todos los pedidos a servir durante el día y procurar el abastecimiento inmediato de la zona de picking, que la solución realiza de forma automática, ha mejorado nuestra imagen y servicio al cliente. Además, se han reducido las reclamaciones en casi un 80%”.

JAVIER MAROTO – DIRECTOR FINANCIERO Y DE RR.HH. DE PERFUMES Y DISEÑO

“Desde el principio queríamos desarrollar proyectos locales autónomos utilizando un idioma común. Los datos de los que disponemos son más fiables, más completos, más fáciles de encontrar y comparar. Gracias a nuestro ERP, racionalizamos la producción y la gestión de los stocks a nivel del grupo. Cada filial trabaja mejor y puede intercambiar información más fácilmente con los otros. Gracias a las reglas estándar que hemos establecido, obtenemos informaciones homogéneas de un país a otro. Esto será el caso por ejemplo para el cálculo de las royalties, bastante complejo, y que anteriormente era tratado de forma diferente en cada filial. Nosotros podemos extraer más fácilmente del sistema todas las informaciones que necesitamos para establecer las cuentas consolidadas del grupo. Ahora nos queda reflexionar sobre los procedimientos de comunicación entre filiales: es nuestro próximo trabajo...”

BERTRAND BOUNIOL- DIRECTOR DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN DEL GRUPO CESAR

CONCLUSIÓN

Hemos visto cómo las claves del éxito de un proyecto ERP residen tanto en los aspectos tecnológicos como en los aspectos organizativos.

De este modo, podemos definir un proyecto exitoso como un proyecto para el que hemos sabido:

- Decidir: es un verdadero proyecto de empresa
- Comunicarse de forma interna
- Acompañar el cambio
- Colaborar con el integrador
- Validarlo de forma conjunta
- Convencer a los usuarios

Pero no sólo eso...

La técnica se aprende, la gestión se aprende, las herramientas se aprenden, pero las relaciones humanas, se construyen con el tiempo y la confianza. Sin lugar a dudas serán sus mejores aliados para que el proyecto tenga éxito.

El factor humano sigue siendo sin lugar a dudas el motor del éxito.



OFERTA SAGE

Las soluciones integradas de gestión (ERP- Enterprise Resource Planning) propuestas por Sage a las medianas y grandes empresas están concebidas para ayudarles a recuperar un desafío diario: gestionar cada vez más información y cada vez más rápido.

Les permiten integrar todos sus procesos de gestión en un sistema de información único y coherente.

Estas soluciones organizan todos los flujos internos y gestionan los intercambios con múltiples socios externos, siendo al mismo tiempo fieles con los principios de simplicidad y de flexibilidad que constituyen el éxito de nuestras soluciones.

Es una elección estratégica para desarrollar la competitividad de tu empresa.

AGRADECIMIENTOS

Bonnysa

Grupo formado por más de 50 sociedades diferentes que se dedica al cultivo y exportación de tomates. La organización cuenta con centros de producción en Tenerife, Alicante, Murcia y Almería; 60% de su producción es para la exportación.

Bossia

Compañía especializada en mobiliario de cocina que, con un media de 50.000 muebles al año, es un referente en diseño y calidad.

César

Empresa líder mundial en el sector de los disfraces y artículos de fiesta. Con una plantilla de 1500 personas y una facturación de 135 millones de euros, la compañía está en España, Francia, China, Inglaterra, EE.UU., Italia y Alemania.

Gratacós

Empresa dedicada a la creación y confección de colecciones de costura para pret-a-porter de lujo, sus productos son conocidos en más de 30 países. La entidad ha convertido la innovación y la experimentación en su punta de lanza.

Manufacturas Plásticas Escudero

Dedicada a la fabricación de productos de consumo para oficinas, colegios y hogares, es una de las empresas más emblemáticas de su sector y ha crecido un 34% en los últimos años. .

NSC (Network Solution Control)

Ofrece un apoyo en TI, especializado en los distribuidores de tecnologías de la información que se dirigen al mercado corporativo. Tiene sus delegaciones en 11 provincias españolas y sus centros principales en Madrid y Sabadell.

Perfumes y Diseño

Empresa dedicada a la gestión integral de marcas propias de perfumería y cosmética tiene filiales en 5 países y 85 mayoristas en otros 120 países, que abarcan miles de puntos de venta.

Puertas Docavi

Uno de los principales fabricantes de puertas de madera con 600 empleados, alcanza una producción media de 500.000 unidades y una facturación superior a los 45 millones de euros.

