

**CAUSAS PARA TOMAR LA DECISION DE IMPLEMENTAR UN ERP
PRINCIPAL E INTEGRARLE UN SOFTWARE ESPECIALIZADO PARA
GESTION HUMANA: ANALISIS DE LA EXPERIENCIA COOMEVA**

ROCIO DEL PILAR GAMBOA DURAN

Trabajo de Grado para optar por el Título de Magister en Administración con
Énfasis en Gestión Humana

Director del trabajo de Grado:

Miguel Fernando Montoya

Universidad ICESI

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Santiago de Cali, Junio de 2011

RESUMEN

Coomeva es un Grupo Cooperativo Empresarial creado hace 47 años, actualmente está conformado por 12 empresas que ofrecen servicios a sus asociados y al público en general o las personas que viven en Colombia para satisfacer sus necesidades y facilitarles la vida.

En los últimos años el Grupo ha tenido un acelerado crecimiento, al día de hoy llega a los 12.000 colaboradores, quienes gestionan en muchos casos los procesos de manera manual, con software obsoleto o desarrollos propios que se quedan cortos para la debida administración de la información.

Al llegar a este punto, Coomeva se vio en la necesidad de tomar la decisión de implementar un sistema más robusto como lo es un ERP (Planeación de recursos empresariales, “por sus siglas en inglés”), que le permita administrar la información de sus procesos de manera centralizada, rápida, confiable y sistematizada, adicionalmente para los procesos de Gestión Humana decidió implementar un software especializado que se integraría al ERP principal.

Por lo anterior, es que se ha realizado este trabajo de grado, donde se identifican las razones que tuvo este Grupo Empresarial Cooperativo para adquirir un ERP e integrarle el software especializado para gestión humana de acuerdo a las necesidades de la empresa y analizar si era lo más adecuado para esta organización.

ABSTRAC

Coomeva is a Business Cooperative Group founded 47 years ago. Is currently comprised of 12 companies that offer services to its members and the general public or persons living in Colombia to meet your needs and make their life easier.

In recent years the Group has had a rapid growth, today we have 12.000 employees, who often manage the processes manually with outdated software and internal developments that fall short of the proper administration of the information.

At this point, Coomeva had the need to make the decision to implement a more robust system such as an ERP (Enterprise Resource Planning), enabling it to manage its information processes in a centralized, fast, reliable and systematized, in addition to the processes of human management decided to implement specialized software that would integrate to the main ERP.

Therefore, it is that has made this case of grade, identifying the reasons that had this Cooperative Business Group to acquire and integrate ERP software specialized for human management according to business needs and analyze whether it was most appropriate for this organization.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	5
1. MARCO TEORICO.....	7
1.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA.....	7
1.2 DEFINICION DE ERP	8
1.3 SISTEMAS DE INFORMACION DE RECURSOS HUMANOS (SIRH)	14
2. METODOLOGIA.....	16
3. RECOLECCION DE DATOS	18
4. ANALISIS DE DATOS	25
5. CONCLUSIONES	29
6. RECOMENDACIONES.....	31
BIBLIOGRAFIA.....	33
ANEXOS.....	35

INTRODUCCION

Este trabajo muestra cómo el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva toma la decisión de implementar un ERP y a su vez, adquirir un software especializado para el área de Gestión Humana, el cual es integrado al ERP principal.

Durante la investigación se logró analizar y comprender, cómo Coomeva llegó al punto de tomar la decisión de integrar el software especializado al ERP, teniendo en el mercado las opciones ya listas con todos los módulos sin necesidad de arriesgarse con otro software para un área específica.

Se identificaron varias razones fundamentales como la falta de un sistema que permitiera contar con información en línea, datos únicos, estandarización de procesos e integración de funciones, que hicieron que la operación del día a día se tornara muy compleja y no permitiera realizar un acompañamiento a la Gerencia General y a la implementación de la estrategia organizacional, especialmente considerando el acelerado crecimiento que en volumen de personal tenían las empresas y la capacidad para atender efectivamente los programas que demandaban atención y gestión por parte del área; todo lo anterior ocasionó insatisfacción por parte de la Gerencia y la percepción de incumplimiento de las expectativas y los resultados de la organización.

Otro síntoma que evidenció esta necesidad de implementar un sistema integral que soportara la operación, era la diversidad de fuentes de información o de reportes, lo cual se veía manifestado cada vez que se contrataba alguna

consultoría y se requería realizar una entrega de información de los temas a trabajar, esa consecución de datos se convertía en un problema, ya que no siempre coincidían los datos, lo que además de lo anterior generaba complejidad por reprocesos.

Luego de considerar lo anterior, no es de extrañar que en los resultados de algunas asesorías, se mencionara la necesidad de estandarizar procesos de apoyo corporativos, adoptar las mejores prácticas del mercado y reducir la complejidad de la operación diaria, para dedicar más tiempo al acompañamiento de la estrategia corporativa.

Es así como se llegaba a este punto, luego de más de 3 años de presentar propuestas y al final se recibió el apoyo de la alta gerencia y la disponibilidad del recurso financiero para invertir en la implementación de un ERP para el Grupo Empresarial; dado todo lo anterior se tenían todos los argumentos para plantear un trabajo no tan común que podía ser de interés para otras empresas que estén pasando por el mismo proceso, entonces se decidió, por medio de entrevistas en profundidad, recopilar la información necesaria para realizar el análisis de esta experiencia y contar la práctica de esta importante organización.

Ha sido un privilegio haber contado con información real tan valiosa para entender a un Grupo Empresarial en la toma de decisiones para un proyecto tan importante.

1. MARCO TEORICO

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

COOMEVA¹, es una organización cooperativa creada en 1964, por un grupo de profesionales de la salud que se asocian para satisfacer necesidades comunes de autoprotección y financiación, mediante la producción y obtención de bienes y servicios, generando oportunidades para su desarrollo, enmarcada dentro de los valores y principios universales del cooperativismo.

La Cooperativa es la matriz del Grupo COOMEVA, constituido por 12 empresas agrupadas por sectores, a través de las cuales en virtud de su naturaleza multiactiva, brinda a sus asociados y sus familias servicios con valor agregado, que pueden satisfacer plenamente sus necesidades. Es la responsable de propender por la unidad de propósito, dirección y control, de tal manera que el desarrollo de los objetos sociales de cada una de sus empresas, garantice el cumplimiento del objeto social de la cooperativa (Revista Coomeva 2004).

El objetivo del Grupo COOMEVA es la generación de valor para el asociado entendido como:

- Prestación de servicios con valor agregado.
- Generación de valor económico.

¹ Cooperativa Médica del Valle y de Profesionales de Colombia "COOMEVA":
www.coomeva.com.co.

En el Grupo COOMEVA se contaban con diferentes sistemas de información, ya sea a través de aplicaciones reconocidas en el mercado o por desarrollos propios, los cuáles para poder que se comunicaran entre sí, han tenido que hacerles adaptaciones para que pudieran ir evolucionando con la empresa a través de los años y se fueron adquiriendo por las diferentes áreas o empresas de acuerdo a sus necesidades. También han tenido modificaciones conformes al crecimiento de los negocios y en algunas ocasiones no ha sido posible su adaptación por no contar con soporte para su desarrollo.

1.2 DEFINICION DE ERP

ERP es un sistema de información que integra un conjunto de módulos o aplicaciones para administrar de manera automatizada y eficiente los recursos de la empresa (Davenport 1998; Davenport 2000), ya sea de producción o de servicios.

Cabe resaltar como los sistemas ERP han evolucionado desde la planificación de requerimiento de materiales (MRP- Material Requirement Planning), planificación de recursos de fabricación (MRPII - Manufacturing Resource Planning II), hasta la versión que involucra otros procesos como ventas, compras, la administración de relaciones con clientes (CRM) y gestión de proveedores (Kumar and Van Hillegersberg 2000); para llegar a lo que hoy conocemos como la planificación de recursos empresariales (ERP).

La flexibilidad de los ERP es muy importante ya que son adaptables de acuerdo a las necesidades de la empresa, por lo que se puede decidir qué áreas y procesos se desea incorporar a la solución, y a su vez realizar desarrollos para personalizar el sistema con funcionalidades muy propias, partiendo de un estándar inicial; aunque realizar dicha personalización puede resultar muy costoso para las empresas, entonces eligen adaptarse al estándar que ya ha incorporado las mejores prácticas del mercado, esta decisión se puede tomar como una estrategia de éxito para implementar el ERP (Holland and Light 1999).

Los principales módulos que vienen estándar en un ERP se muestran a continuación (Aparicio Varas 2003):

Tabla No. 1: Principales Módulos de un ERP

PRINCIPALES MODULOS DE UN ERP			
Contabilidad financiera	Gestión de activos fijos	Gestión de proyectos	Soluciones industriales
<ul style="list-style-type: none"> - Sistemas de información de finanzas - Cuentas a pagar - Cuentas a cobrar - Tesorería - Consolidación - Contabilidad general 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión técnica de activos fijos y mantenimiento: mantenimiento preventivo y reparación - Control de inversiones - Contabilidad de activos fijos - Gestión de inversiones 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de información de la dirección del proyecto - Control de calidad - Gestión de tiempos - Gestión de fondos y recursos 	<ul style="list-style-type: none"> - Soluciones sectoriales con funcionalidad específica para cada sector - Incorporación de las mejores prácticas empresariales - Inclusión de la totalidad de sectores empresariales
Control de gestión	Ventas y marketing	Gestión de materiales	Planificación de producción
<ul style="list-style-type: none"> - Contabilidad de costes por procesos - Contabilidad de clases de coste - Gestión de centros de coste - Contabilidad de proyectos - Cálculo de resultados - Contabilidad de centros de beneficio - Controlling empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de marketing - Gestión de peticiones de oferta - Gestión de ofertas - Gestión de pedidos - Gestión de entregas - Facturación - Sistema de información de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de stocks - Gestión del punto de pedido - Valoración de stocks - Gestión de compras - Gestión de servicios - Control de facturas - Evaluación de proveedores - Sistema de información de compra 	<ul style="list-style-type: none"> - Lista de materiales (BOM) - Hojas de ruta - Centros de trabajo - Planificación de ventas y expedición - Plan maestro de producción - Planificación de necesidades de material (MRP) - Control de fabricación - Cálculo de costes productivos - Fabricación repetitiva
Gestión de calidad	Mantenimiento de la planta	Gestión Humana	
<ul style="list-style-type: none"> - Inspección de calidad en compras, ventas, fabricación y stocks - Planificación de la calidad - Sistema de información de la gestión de la calidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento correctivo - Mantenimiento preventivo - Gestión del servicio técnico - Planificación del mantenimiento - Listas de materiales de mantenimiento - Sistema de información de mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Nómina - Gestión de recursos humanos - Indicadores de productividad 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistemas de información para fabricación

Los reportes o informes que se generan desde el ERP también son muy genéricos, sin embargo, se pueden construir de acuerdo a la información que se requiera mostrar en el informe o adquirir paquetes de reportes fabricados por terceros que pueden interactuar con el ERP.

Cuando una empresa implementa un ERP le permite manejar eficientemente a través de módulos funcionales estándar los procesos financieros, administrativos, logísticos, compras y de gestión humana, entre otros, para integrarlos con los sistemas propios del negocio (Esteves, J. and J. Pastor 2000).

Cada módulo que integra la solución, está construido sobre una arquitectura unificada de información, que provee definiciones únicas y comparte información a través de toda la empresa, con una base de datos única, de tal forma que se cuenta con información precisa, en línea y real para tomar decisiones oportunas y acertadas, disminuyendo la improvisación por falta de información. (Dery, 2005)

Las aplicaciones o módulos que se manejan en un ERP, garantizan tener una orientación de procesos estandarizados, enfocados en la planeación, disminuyendo tiempos de operación y procesamiento de datos, lo que se traduce en la optimización de los costos de los servicios prestados por las diferentes áreas y a su vez poder ser más competitivos con calidad y servicio (Holland and Light 1999).

Conviene distinguir la diferencia entre un software de gestión y un ERP, ya que en el mercado se encuentran múltiples opciones y es necesario comprender a qué hace referencia cada una de estas opciones.

Como ya se ha mencionado el ERP integra en un solo sistema todos los procesos de la empresa, aunque no se vayan a utilizar todas sus funcionalidades, deben estar disponibles para futuros requerimientos; mientras que el software de gestión

son aplicaciones que se especializan en determinados procesos y a pesar de que se pueden integrar con otros sistemas, es necesario duplicar la información y no se pueden integrar todas las áreas en ese sólo programa, por lo que cada módulo requiere de complejas conexiones entre distintos sistemas y se dejan por fuera parte de las necesidades de la empresa.

Con esta claridad, la empresa debe analizar sus necesidades y su capacidad, de modo que, una vez esté segura y decidida a implementar un ERP, debe tener en cuenta que es un proceso largo y complejo (Davenport, 1998) donde requiere invertir no solo dinero, sino tiempo y poner a disposición un equipo humano con una gran dedicación y conocimiento de los procesos. Por otra parte, en cuanto a la parte de tecnología informática existen varios factores que juegan un importante papel en la implementación que son: la infraestructura tecnológica para facilitar la gestión, la madurez de la organización en tecnología informática que facilita la toma de decisiones y la cultura de los colaboradores en el uso de los computadores para que tengan una mejor comprensión de la funcionalidad, la gestión de datos y aceptación del sistema ERP (Huang, Z. and P. Palvia 2001).

Además, es importante, de ser posible, contar con la asesoría de expertos que orientan y transfieren su conocimiento, al mismo tiempo que la alta dirección debe tener claro lo que espera obtener con la nueva herramienta para brindar todo el apoyo hacia el proyecto dada su complejidad y la necesidad de recursos (Huang, Z. and P. Palvia 2001) y a su vez comprometer al resto de la empresa cuando se

requiera modificar los procesos (Davenport, 1998), para facilitar y garantizar la implementación exitosa del ERP.

A continuación se presenta una matriz con los factores críticos de éxito enfocado en cuatro puntos de vista: organizacional, tecnológico, estratégico y táctico, tal como se relaciona en la Tabla No. 2.

TABLA No. 2 MODELO UNIFICADO DE FACTORES CRITICOS DE ÉXITO

	ESTRATEGICO	TACTICO
ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo sostenido a la gestión • Efectiva gestión del cambio organizacional • Un buen alcance del proyecto • La composición adecuada del equipo del proyecto • Reingeniería en los procesos • Adecuado rol en el proyecto • Participación de usuarios • Confianza entre los socios 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal y consultores dedicados • Uso adecuado de consultores • Tomadores de decisiones empoderados • Programa de capacitación adecuado • Fuerte comunicación hacia dentro y hacia afuera • Plan o cronograma del proyecto formalizado • Reducir la solución de problemas
TECNOLOGICO	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuada estrategia de implantación del ERP • Evite la personalización • Adecuada versión del ERP 	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuada configuración de software • Conocimiento legal adecuado sobre el sistema

Fuente: Towards the unification of critical success factors for ERP implementations (Esteves and Pastor 2000)

1.3 SISTEMAS DE INFORMACION DE RECURSOS HUMANOS (SIRH)

La tendencia a incorporar sistemas de información que permiten gestionar el ciclo de vida del colaborador dentro de la organización, está cambiando profundamente el enfoque y las funciones del área de Recursos Humanos, teniendo en cuenta que los empleados pueden acceder a la información a través de portales o conexiones que mejoran el servicio y optimizan el tiempo de respuesta para procesos como formación, retribución, administración de personal, nómina, entre otros. (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007).

La gestión de Recursos Humanos (RRHH) ha sufrido grandes cambios a lo largo de la historia empresarial moderna. Hoy, la política de RRHH está alineada con la estrategia de la empresa, por lo que se requieren herramientas que incrementen la eficacia y eficiencia del proceso de gestión de este departamento. (Costa 2009).

Con la siguiente tabla se muestra esta transformación:

Tabla No. 3 La Transformación de los RRHH por la nueva tecnología

La Transformación	
Desde	Hacia
Local	Global
Administrativo	Autoservicio
Programas suministrados internamente	Programas de outsourcing
Planes orientados a empleados	Planes individualizados a empleados y ejecutivos

Fuente: La gestión de los recursos humanos (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007).

Dentro de los beneficios más importantes que brinda el hecho de adquirir un sistema para RRHH se encuentran (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007) y (Tadinen, 2005):

- La reducción de costos y tiempos para la mayoría de las actividades de RRHH.
- La transición de las actividades administradas por el área de RRHH, hacia actividades desarrolladas por los propios empleados.
- Un incremento de información al alcance de los empleados
- La necesidad de integrar los RRHH con otros sistemas de la empresa
- Un mayor énfasis de los RRHH en la toma de decisiones estratégicas, como puede ser el reclutamiento, el desarrollo y la retención de los mejores empleados para la organización.

En el mercado se pueden adquirir múltiples productos para optimizar los procesos del área de recursos humanos. Se encuentran desarrollos individuales por proceso, de acuerdo a la necesidad puntual en una o varias actividades relacionadas con el mismo; hasta sistemas especializados sólo en recursos humanos, los cuáles son más completos, que ofrecen varios módulos integrados en su base de datos, para escoger los que la empresa requiere implementar, de acuerdo al ciclo de vida del colaborador y por último se encuentran los módulos para RRHH dentro de un ERP, que no solo permite administrar los procesos para ésta área, sino que contiene módulos para las demás áreas de la organización de manera integrada desde su estándar.

2. METODOLOGIA

Para desarrollar este trabajo la metodología que se utilizó es la de análisis de la experiencia, basados en datos de primera fuente de acuerdo a la información real recopilada de informes que en su momento se utilizaron para tomar la decisión, donde se describe la situación real generada en el pasado y se analizan los aspectos relevantes que llevaron a la situación, buscando generar conclusiones y recomendaciones a tener en cuenta, que pueden ser valiosas para empresas que van a dar el mismo paso y quieren tener una guía que facilite el proceso.

Otra herramienta que se involucró en este caso para desarrollar la investigación fue la metodología cualitativa por medio de la entrevista en profundidad semi estructurada, la cual es una de las técnicas más usadas para desarrollar la recolección de información base e importante en este tipo de trabajos investigativos, a través de la experiencia y percepción de personas involucradas en el proceso, por eso es la que se usó en este proyecto. La literatura llama a ésta también “entrevista especializada y a élites” (Dexter, 1970), igualmente el libro Metodología de la investigación cualitativa (Rodríguez, Gil y García, 1999) muestra su importancia y aplicabilidad sumando los conceptos de Patton (1980) y Spradley (1979).

3. RECOLECCION DE DATOS

Se solicitaron los datos que se consideraron importantes a las personas que trabajaron desde el nacimiento de la idea de la implementación del ERP para Coomeva, que nos permitió llevarnos a identificar cómo fue el proceso de toma de decisiones respecto a los oferentes involucrados, la manera de implementar la solución en la empresa, identificar los beneficios que se esperaban obtener, cuál sería el costo del proyecto y su viabilidad económica.

De manera general, nos contaron que el proceso de adquisición del ERP inició hace más de 3 años, cuando se identificó la necesidad de adquirir un mejor sistema acorde a las nuevas condiciones y tamaño de la empresa, por el gran volumen de información que se manejaba; entonces empezaron a conseguir información al respecto y asesorarse de las posibles opciones que ofrecía el mercado, por lo que, dentro de lo que encontraron para gestión humana, quisieron explorar la posibilidad de probar un software especializado, que parecía ser una muy buena opción por lo completo y sobre todo lo que se podía llegar a lograr en el área y en la empresa al implementar un sistema como esos para administrar y desarrollar el ciclo de vida del colaborador.

El proceso para decidir cuál era la mejor opción para gestión humana fue en dos vías, una, teniendo en cuenta que se manejaron los requerimientos para los proveedores que ofrecían el ERP completo y otra, investigando de manera paralela las opciones que ofrecía el mercado en cuanto a software especializados

y realizando visitas a las empresas que ya tenían este tipo de programas implementados para poder comparar entre lo ofrecido por el módulo en un ERP y el software especializado para gestión humana, llegando así a tener buenos argumentos a la hora de decidir, con cuál de las opciones ofrecidas debían quedarse.

También se consideró importante corroborar la información recopilada, por medio de la realización de entrevistas en profundidad semi estructurada a personas clave en la empresa, que contaran con el conocimiento y la experiencia de manera directa para tener la información de primera mano, además de obtener el apoyo y aprobación para la realización de este trabajo al involucrarlos en parte de su construcción; por lo que a continuación se muestran los datos más importantes obtenidos:

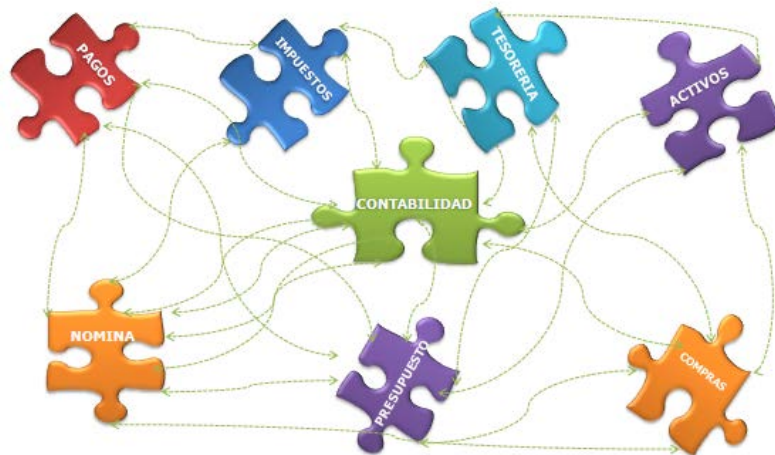
Tabla No.4: Aplicativos actuales

PROCESO EN LA EMPRESA	NOMBRE DE APLICACIÓN	AÑO IMPLEMENTACION
Contabilidad*	CG /ISS	1990
Activos Fijos	SAAF	2004
Pagos *	CG-Pagos a terceros	1998
Compras	SIA	2003
Presupuesto*	CG	1990
Nomina	SRH	1995

Fuente: Presentación para la Gerencia General Corporativa de Coomeva

Se pudo observar en la Tabla No.4, los aplicativos que hasta el momento se utilizaban en Coomeva, que ya se estaban quedando cortos para la magnitud de información que se manejaba en cada una de las áreas y sus desarrollos personalizados hacían más compleja la transmisión de datos. Además para los casos marcados con * (Contabilidad, Pagos y Presupuesto), existía una carta del proveedor que informa que a partir del 2011 no hay más soporte, lo cual obligaba a tomar una decisión pronto para solucionar este gran inconveniente y minimizar este posible riesgo a futuro.

Gráfica 1: Situación actual



Fuente: Presentación para la Gerencia General Corporativa de Coomeva

Como vimos en la gráfica No.1, este era el panorama de manera gráfica de cómo se manejaban varios sistemas de información que tenían su propia base de datos y debían transmitir información hacia todas las demás aplicaciones, no siempre con éxito ni de la manera más confiable.

Por lo tanto, en la gráfica 2 se logró mostrar la propuesta de manejo o solución futura a la que se quería llegar, con datos únicos, orientados por procesos e información en línea para toda la empresa.

Gráfica 2: Situación futura



Fuente: Presentación para la Gerencia General Corporativa de Coomeva

Una vez se identificó la necesidad, se convocaron a los oferentes de ERP's en Colombia para que hicieran sus propuestas dividiéndola en 3 partes para la calificación: la parte económica, la parte funcional y la parte técnica; a este llamado acuden 7 empresas distribuidas en 4 multinacionales y 3 empresas colombianas.

A su vez Coomeva determinó como se realizaría la calificación para las propuestas presentadas por parte de los oferentes y definió los aspectos que se tendrían en cuenta en cada una de las partes para generar la calificación de las mismas, a continuación en la Tabla No.5, se muestra la manera como se definió:

Tabla No. 5: Aspectos a evaluar

ASPECTO	PONDERACIÓN	DESCRIPCIÓN
TÉCNICO	20%	Requerimientos de la propuesta (RFP's - Request for Proposal) técnicos y de seguridad.
FUNCIONAL	35%	Requerimientos de la propuesta (RFP's - Request for Proposal) funcionales por cada uno de los procesos.
ECONÓMICO	35%	Valor ofertado.
PROVEEDOR	10%	<ul style="list-style-type: none">• Solvencia Financiera• Capital de Trabajo• Nivel de endeudamiento• Relación Patrimonial

Nota: Se evaluó el aspecto económico y del proveedor una vez se cumplieran los aspectos técnicos y Funcionales en un 85%.

Fuente: Presentación para la Gerencia General Corporativa de Coomeva

Una vez se recibieron las propuestas por parte de los proveedores, se acordaron fechas para las pruebas funcionales, conformando un comité dentro de Coomeva quiénes iban a realizarlas y así, generar la respectiva calificación de acuerdo a los requerimientos planteados; finalmente, cuando se llevó a cabo esta etapa, los proveedores preseleccionados fueron 2, quiénes obtuvieron la calificación por encima del 85%, en el caso del proveedor No.5 no se presentó a la prueba funcional por lo tanto, se le puso un 0% en este aspecto y el proveedor No.3 se presentó después de la hora de cierre solicitando ampliación del plazo, por lo que quedó descalificado, entonces el resultado obtenido por cada uno y los proveedores preseleccionados se muestran en la Tabla No. 6

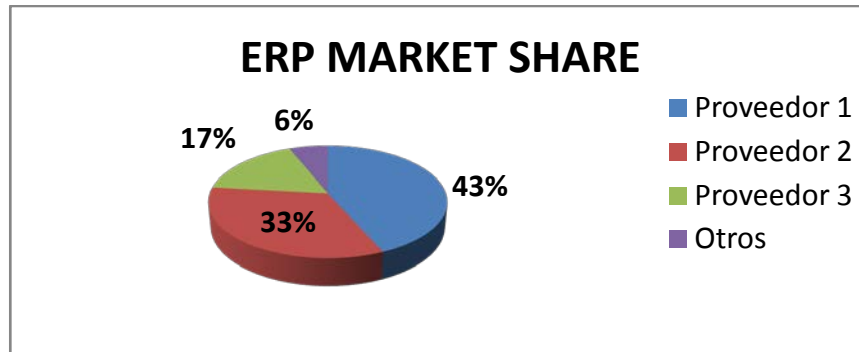
Tabla No. 6 Proveedores preseleccionados

	OFERENTES					
ASPECTO	Prov. 1	Prov. 2	Prov. 4	Prov. 5	Prov. 6	Prov. 7
FUNCIONALES	96,79%	95,22%	85,19%	0,00%	85,99%	76,08%
TÉCNICOS	93,82%	94,07%	75,85%	56,32%	69,22%	85,18%

Fuente: Presentación para la Gerencia General Corporativa de Coomeva

A manera de información también se quiso averiguar cómo estaba conformada la participación del mercado en cuento a los proveedores preseleccionados y el resultado se muestra en el gráfica 3:

Gráfica 3: Participación de mercado - ERP



Fuente: 2008 ERP Reporte, part III

www.panorama-consulting.com

Por último se consolidó la calificación final de los 2 proveedores preseleccionados, con la incorporación de la calificación de la parte económica y los aspectos del proveedor, por lo que en este caso ganó la licitación el proveedor 2, como se

puede observar en la siguiente tabla, los puntajes estuvieron muy cercanos entre los 2 proveedores pero finalmente los aspectos del proveedor fueron determinantes en la selección definitiva:

Tabla No. 7 Calificación definitiva de proveedores finalistas

CRITERIOS DE EVALUACIÓN		OFERENTE			
CRITERIO	%	Prov. 1	%	Prov. 2	%
Aspectos Técnicos	20%	9,38	1,87	9,40	1,88
Aspectos Funcionales	35%	9,68	3,38	9,52	3,33
Aspectos Económicos	35%	9,27	3,24	10,00	3,50
Aspectos del Proveedor	10%	1,74	0,17	10,00	1,00
TOTAL	100%	8,68		9,71	
RANKING		2		1	

Fuente: Presentación para la Gerencia General Corporativa de Coomeva

4. ANALISIS DE DATOS:

Una vez se logró reunir toda la información necesaria para entender las razones que tuvo Coomeva para implementar un ERP y haber obtenido las respuestas de las entrevistas realizadas, podemos analizar lo siguiente:

Pregunta No.1: ¿Por qué se decide implementar un ERP? ¿Qué estaba pasando en Coomeva para tomar la decisión?

Las razones estaban muy claras:

- a) La operación se soportaba con sistemas obsoletos, construidos en plataformas diferentes que no están integrados.
- b) Demora en la consolidación de datos e información poco confiable para la toma de decisiones.
- c) Necesidad de estandarización, sistematización e integración de los procesos, que varios consultores ya nos habían detectado en sus asesorías.
- d) El crecimiento que había tenido la organización, generando un gran volumen de información para administrar.
- e) Necesidad de mayor dedicación a realizar actividades que agreguen valor, encaminadas al apoyo de la estrategia.

Pregunta No.2: ¿Por qué Coomeva decide implementar para Gestión Humana un sistema especializado e integrarlo con el ERP principal?

Coomeva decide implementar un software especializado para gestión humana porque los ERP vienen muy limitados a la liquidación de nómina y en el caso de Coomeva involucrar los otros procesos era importante por el volumen de

colaboradores que administra y el desarrollo alcanzado hasta el momento en cada uno, entonces estas soluciones eran más completas que lo que ofrecía el mismo ERP; además tratar de personalizar el ERP era muy costoso y no tendría soporte por salirse del estándar.

También, se dio que uno de los proveedores que cumplía con todos los requisitos, ofrecía la opción de implementar el ERP principal y a su vez el software especializado para gestión humana, lo cual permitía quedar con muy buenas opciones para todas las partes.

En cuanto a la integración, era obligatorio hacerlo porque los datos afectan otros procesos que van en el ERP principal y la idea era continuar con el manejo de la base de datos única.

Pregunta No.3: ¿Cómo llegaron a esta decisión?

Se llegó a esa decisión por las necesidades de Coomeva, sobretodo en temas como el manejo de nómina para más 12.000 personas; programas de formación y desarrollo, evaluación de desempeño, vinculación y planes de compensación; para los que el ERP se quedaba corto para cubrirlos, mirando las experiencias de otras empresas similares; además lo que más preocupaba era la nómina por las implicaciones legales y parametrización que se requería de acuerdo a nuestro país, por lo anterior, se realizó una búsqueda en paralelo al ERP para determinar si se podía encontrar una mejor opción aparte, como lo era un software especializado o si se tomaba la opción del módulo dentro del ERP.

Luego de conocer lo que ofrecía el software especializado, encontraron que personalizar el ERP principal para que quedara muy similar al otro software, era

muy costoso y dejarlo estándar se quedaba corto para el apoyo que estaba buscando Coomeva en su nuevo sistema para impulsar los procesos importantes del área.

Además, influyó en la decisión el hecho de saber que si era posible integrar las 2 opciones que parecían muy acordes a las necesidades de la empresa y que había un proveedor finalista que ofrecía ese paquete con la integración ya probada de manera previa y exitosa.

Pregunta No.4: ¿Contaron con asesoría de expertos para tomar esta decisión?

En el caso del ERP si se contó con el apoyo de un Consultor quién realizó el acompañamiento durante el levantamiento de los requerimientos funcionales y en el caso del software especializado, se realizaron visitas a empresas que ya los tenían implementados para tener referencias tanto de los oferentes, como de la herramienta ofrecida y así, poder conocer su funcionamiento, bondades y limitaciones con las referencias suministradas directamente de los usuarios en esas empresas.

Pregunta No.5: ¿Qué aspectos evaluaron para considerar que los proveedores escogidos eran las mejores opciones para Coomeva?

Los aspectos evaluados fueron: requisitos funcionales, requisitos técnicos, solvencia del proveedor y propuesta económica.

Pregunta No. 6: ¿Por qué consideraron que Coomeva estaba preparada para implementar este tipo de sistema?

Coomeva llevaba más de 3 años buscando información sobre este tema, porque con el crecimiento que había tenido el Grupo en los últimos años, se había identificado la necesidad de adquirir un software de mayor cobertura en sus procesos para la administración e integración de la información en la organización; por lo que las soluciones independientes por proceso no eran una opción y el volumen de datos que se gestionaban por cada uno eran inmanejables de manera manual; además se tenían muchos recursos dedicados a soportar la operación, por lo tanto; Coomeva se fue preparando en aspectos como la parte económica, los recursos humanos que destinaría y la logística necesaria para en un momento dado iniciar el proyecto estando preparada para asumir este reto de la mejor manera.

Pregunta No.7: ¿Existe un modelo claro de cómo la organización debe trabajar en adelante?

El modelo de operación a futuro se tendrá claro una vez estén desarrollados, descritos e implementados todos los nuevos procesos, así que la salida en vivo será fundamental para entender cómo seguiremos funcionando.

Pregunta No.8: ¿Cuáles son las preocupaciones futuras para que el ERP tenga éxito en su mantenimiento de los 2 sistemas de manera integrada?

Realmente la parte de la integración no es una preocupación a futuro porque está garantizada por parte de los proveedores, por estar probada anteriormente, así que mantener el estándar e implementar los paquetes de actualizaciones son los únicos puntos a tener en cuenta por parte de Coomeva.

5. CONCLUSIONES:

De acuerdo a la información analizada podemos concluir que la decisión de implementar un software especializado para el área de gestión humana e integrarlo con el ERP principal, en este caso era la decisión más acertada, de acuerdo a las necesidades de la empresa en cuanto a su número de colaboradores, la madurez en sus procesos y la proyección que se les quiere dar a los mismos.

Adicionalmente el poder adquirir un software especializado tan completo para Gestión Humana hacía que el área continuara fortaleciendo sus procesos y podía generar otro tipo de estrategias al liberar la carga operativa que se generaba por el volumen de transacciones en los diferentes subprocesos manuales o al manejarlos con los diferentes aplicativos que se tenían.

Por otra parte, contar con datos únicos, en tiempo real para generar informes hacia la Gerencia que ayuden a la toma de decisiones de una manera más acertada, es muy valioso para el área y hace que su credibilidad y buena gestión se fortalezca en la organización.

También para los colaboradores, poder generar transacciones de manera ágil y sencilla directamente en el sistema y sin tanto papeleo, les daba la oportunidad de conocer el software y obtener respuesta de manera oportuna, percibiendo el cambio de manera positiva.

Adicionalmente, los parámetros de calificación de los proveedores son críticos para que la decisión sea la más adecuada de acuerdo a las necesidades, es por eso que en este caso a pesar de que estaban tan cercanos los puntajes al final, porque habían dos proveedores que cumplían muy bien con los requerimientos, el hecho de saber que el proveedor 2 ya había trabajado con el software especializado para gestión humana y su integración había sido probada anteriormente, fue un factor decisivo para finalmente escoger el proveedor 2 para implementar el ERP.

Para la empresa fue de vital importancia contar con el apoyo de la alta Gerencia, tanto para disponer de los recursos necesarios para hacer la inversión como para estar pendiente de las decisiones que se deben tomar en los momentos críticos y así que el proyecto fluya de acuerdo al cronograma establecido.

6. RECOMENDACIONES:

Una vez se esté interesado en un ERP es importante que la empresa conozca profundamente sus debilidades y necesidades internas, para entender hasta donde un ERP es la solución a sus problemas y así se pueda escoger los módulos a implementar de manera adecuada o tomar la decisión si se adquiere algún otro software que debe ser integrado al ERP principal para mantener la base de datos única.

También es clave identificar los mensajes que llegan por múltiples vías y empezar a preparar la empresa para dar tan grande salto, para no esperar a que las cosas se pongan críticas y revienten para tomar la decisión, garantizando así, que sea un proceso bien planeado y sin tantos traumatismos para la organización.

Cuando se decide implementar un software especializado e integrarlo al ERP principal es fundamental que los proveedores hayan probado anteriormente esa integración y que esté funcionando sin problemas, para así no estar experimentando con un factor que es clave para garantizar el éxito del proyecto y del funcionamiento a futuro de los sistemas de manera adecuada.

También se debe garantizar el soporte, mantenimiento e instalación de las actualizaciones por parte de los 2 proveedores para que no se tengan dificultades de cualquier naturaleza en los sistemas a futuro, además, es importante contar con la ayuda adecuada y la garantía de implementar las mejoras que se le realicen al software para que cuenten con el aval del proveedor.

Por otra parte, la sensibilización que se haga en la organización durante toda la construcción e implementación del nuevo sistema, es de vital importancia; por lo que se debe contar de ser posible con expertos en el tema de gestión del cambio; iniciando el proceso con los jefes de área, para que a su vez los colaboradores que tienen a cargo reciban la información adecuada, en el momento oportuno; ya que estos procesos en algunas ocasiones generan recorte de personal y ponen a la gente ansiosa antes de tiempo, por lo que con un buen manejo de las comunicaciones se pueden evitar los comentarios o información diferente a la realidad.

Por último, capacitar a todos los colaboradores en la nueva herramienta es uno de los retos más importantes que se tienen para implementar de manera exitosa el software, por lo que la empresa debe aprovechar todas las formas de comunicación y entrenamiento, que juegan un papel fundamental para que tenga una buena acogida el nuevo sistema.

BIBLIOGRAFÍA

Coomeva: 35 años de Historia. (1999)

“Coomeva celebra en familia 40 años”. Revista Coomeva. (2004)

Informe Postulación Premio Colombiano a la Calidad. (2008)

Davenport, T. H. (1998). "Putting the enterprise into the enterprise system."
Harvard business review **76**(4).

Davenport, T. H. (2000). Mission critical: realizing the promise of enterprise systems, Harvard Business Press.

Kumar, K. and J. Van Hillegersberg (2000). "ERP experiences and evolution."
Communications of the ACM **43**(4): 23-26.

Esteves, J. and J. Pastor (2000). Towards the unification of critical success factors for ERP implementations.

Holland, C. P., B. Light, et al. (1999). A critical success factors model for enterprise resource planning implementation.

Huang, Z. and P. Palvia (2001). "ERP implementation issues in advanced and developing countries." Business Process Management Journal **7**(3): 276-284.

Shang, S. and P. B. Seddon (2000). A comprehensive framework for classifying the benefits of ERP systems.

Dery, K and N. Wailes (2005). Necessary but not sufficient: ERPs and strategic HRM

Stefanou, C. J.(2000). The Selection Process of Enterprise Resource

Planning (ERP) Systems

Costa, E. (2009). Estrategia de recursos humanos y software empresarial.

Brown, C. and I. Vessey (1999). ERP implementation approaches: toward a contingency framework.

Tadinen, H. (2005). Human resources management aspects of Enterprise Resource Planning (ERP) Systems Projects.

Dexter, L. A. (1970). "Elite and specialized interviewing (1a. ed.)." Evanston, IL:Northwestern University Press.

Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1999). Metodología de la investigación cualitativa. Málaga, España: Ediciones Ajibe.

Patton, M.Q. (1980). Qualitative evaluation methods (1st. ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Spradley, J.P. (1979). The ethnographic interview (1st. ed.). Orlando, FL: Harcourt.

Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler; R.,. (2007). La Gestión de los recursos humanos (3ª ed). Madrid, España: McGraw-Hill / Interamericana

Izak Benbasat, David K. Goldstein, and Melissa Mead, 1987. "The case research strategy in studies of information systems," MIS Quarterly, volume 11, number 3.

ANEXOS

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD, SEMI - ESTRUCTURADA

a. **TITULO DEL TRABAJO:** Implementar un software especializado para Gestión Humana, teniendo un ERP principal. ¿Si o no?

b. **OBJETIVO:** busca identificar las razones que tuvo Coomeva para implementar un software especializado para Gestión Humana, e integrarlo al ERP principal.

PREGUNTAS:

1) ¿Por qué se decide implementar un ERP? ¿Qué estaba pasando en Coomeva para tomar la decisión?

Entrevistado 1: Porque el Grupo Coomeva había ido desarrollando aplicaciones independientes para atender las diferentes necesidades de los negocios, primero sin estándares unificados, luego buscando migrar hacia arquitecturas más homogéneas pero sin lograr integralidad. Cada una de estas aplicaciones modifican la operación o los resultados de los negocios, lo cual no permite una consolidación ágil y unificada de los resultados a nivel corporativo.

Entrevistado 2: Por la necesidad de tener procesos integrados, información actualizada, y facilitar la toma de decisiones, dejando así la parte operativa al Software para que los empleados se puedan dedicar a la parte estratégica de la organización.

Entrevistado 3: Coomeva tiene actualmente una serie de aplicativos independientes la mayoría de los cuales no tiene una integración natural y reposan

en plataformas tecnológicas diversas. Las integraciones han nacido fruto de necesidades puntuales que se han ido solucionando en el tiempo a través de desarrollos. Coomeva decide implementar un ERP buscando: a) estandarización e integración de procesos, b) unificación de la plataforma tecnológica, c) facilidad para la consolidación de la información, d) unificación de datos maestros y e) facilidad para implementar soluciones de autogestión.

Entrevistado 4: Las razones fueron las siguientes:

a) Los sistemas de información que actualmente soportan el back office están contruidos en una tecnología obsoleta. De hecho el proveedor del sistema contable le notifico a la empresa que solo hasta el 2012 proporcionaría mantenimiento al mismo pues este ya está por fuera del mercado.

b) Además los sistemas actuales son independientes, integrados solo a través de una serie de interfaces que hacen lento y poco confiable el proceso. Poco confiable desde el punto de vista de la calidad de la información resultante.

c) El tamaño de la organización en si misma exigía la adquisición e implementación de una solución de clase mundial.

d) Coomeva en estudios previos, concluyó que muchas actividades son susceptibles de ser sistematizadas, los cual no solo implica mayor agilidad y confiabilidad del proceso, si no también ahorros en gastos de personal.

La combinación de estos factores llevó a la compañía a adquirir e implementar un ERP, pues es la mejor solución para cada uno de ellos.

2) ¿Por qué Coomeva decide implementar para Gestión Humana un sistema especializado e integrarlo con el ERP principal?

Entrevistado 1: Porque Gestión Humana como tal no cuenta con un herramienta sistematizada e integral para el manejo de sus procesos y de los requerimientos del publico de colaboradores. Este sistema debe ser integrado al ERP principal ya que los resultados del PROCESO de GESTION HUMANA, interactúan con los datos del nivel organizacional. Por nombrar solo dos ejemplo: (I) Se afecta la contabilidad en las cuentas de personal, (II) Los resultados de indicadores suman al tablero de mando integral (BSC – Balance ScoreCard) en cada negocio.

Entrevistado 2: Porque el sistema especializado trae las mejores prácticas del mercado en esta área, ya que la inversión en desarrollo e innovación del producto es focalizado, el desarrollar funcionalidades a las necesidades de la organización encárese los proyectos, las funcionalidades de Software de RH dentro de la ERP son básicas y es difícil adaptarse; el soporte técnico se brinda a la versión estándar de la aplicación.

Entrevistado 3: Coomeva ha tenido rezago en cuanto a automatización e integración de los procesos de Gestión Humana frente a otras áreas operativas de la organización. Se cuenta con un sistema para contratación del personal y liquidación de la nómina. Hay otro sistema para la administración de los beneficios extralegales que se conecta con el de nómina. Para selección de personal se tiene un sistema independiente que no conecta con el de contratación y que se limita a la elaboración y aprobación de requisiciones. En cuanto a capacitación, se cuenta con un sistema para educación virtual, el cual también es independiente de los

demás y además es utilizado por algunas de las empresas del Grupo, no todas. Este sistema se ha aprovechado para registro de algunas actividades de capacitación presencial. Los temas relacionados con gestión del desempeño, desarrollo de la gente, administración de la compensación, salud ocupacional, seguridad industrial y administración de la estructura organizacional, así como algunos aspectos de relaciones laborales no tienen una solución para su manejo, propiciando la heterogeneidad en su manejo y generando alta operatividad en su ejecución. Partiendo de estos hechos y basado en el lineamiento de estandarizar procesos a nivel corporativo e integrar las soluciones ERP, la alta gerencia definió que los procesos de Gestión Humana serían parte de la implementación del ERP.

Entrevistado 4: Las soluciones estándares de gestión humana que incluyen los ERP's, como los de los proveedores 1 y 2 son muy limitados a la liquidación de la nómina. Coomeva requería sistematizar los demás procesos de gestión humana, como desarrollo profesional, administración por competencias, etc. Estos procesos están mejor desarrollados en soluciones especializadas, con la ventaja que el PeopleNet de Meta4 viene integrado en gran parte al ERP de Oracle. Lo anterior obedece a una estrategia de Oracle de integrar otras soluciones a su ERP con el fin de hacerlo más competitivo.

3) ¿Cómo llegaron a esta decisión?

Entrevistado 1: Revisando las experiencias de empresas similares a Coomeva. Tanto multinacionales con sede en Colombia, como multilatinas con Holding Colombiano y sedes en otros países, y empresas locales con distribución geográfica dispersa nacionalmente.

Entrevistado 2: Al conocer los diferentes productos del Mercado, es notorio que el software especializado se adaptaba en gran porcentaje a las necesidades del grupo Coomeva no solo pensando en presente si no en el crecimiento continuo de la organización y de sus nuevos negocios, así que necesitábamos un software Multiempresa, Multipais, Multilenguaje, que manejara varios tipos de moneda, con una parte visual amigable y que fuera fácil de usar, que no consumiera mucho recurso de máquina y que tuviera una tecnología de punta.

¡Es muy importante definir cuáles son las necesidades y aspectos a mejorar, así mismo las prioridades para llegar a una buena decisión!

Entrevistado 3: Básicamente a través del análisis de la situación actual de Coomeva frente al reto de brindar a las áreas de Gestión Humana, a los directivos y a los empleados en general, la información y las herramientas para la administración del talento humano en cuanto a captación, desarrollo y retención de la gente.

Entrevista 4: El equipo de gestión humana liderado por el corporativo realizó un proceso independiente al del ERP, en el cual a través de visitas a clientes de cada uno de los sistemas participantes, evaluaron que sistema era el más conveniente para Coomeva. No participé en dicho proceso, pero entiendo que PeopleNet era el que mejor cubría todos los procesos que gestión humana de Coomeva deseaba sistematizar. Unos se limitaban a la nómina, otros solo en otros procesos. PeopleNet fue el más completo.

Posteriormente, para ganar eficiencia en la administración de los proyectos se decidió juntar los dos proyectos, pero al momento de unirlos PeopleNet ya estaba seleccionado.

Nota: Al Director Corporativo de Gestión Humana se le compartieron las ofertas de todos los oferentes en el proyecto ERP, con el fin de que pudiera evaluar las ofertas que estos presentaron respecto a gestión humana. La conclusión fue que mejor era el sistema especializado.

4) ¿Contaron con asesoría de expertos para tomar esta decisión?

Entrevistado 1: La empresa de Outsourcing propio de Coomeva quien es la encargada de la implementación del proyecto con el apoyo Corporativo, tuvo por lo menos dos consultorías: (I) Una orientada a la estructuración del caso y la alineación organizacional requerida para el montaje del sistema a nivel de proceso, y (II) una orientada a realizar una negociación de términos contractuales exitosa, con ambos proveedores. Además (III) se contrató un Gerente de Proyecto con amplísima y comprobada experiencia en implementaciones de proyectos de ERP.

Entrevistado 2: Generalmente las grandes empresas contratan asesoría para hacer la evaluación de todo el proceso de compra de Software.

Entrevistado 3: No se contrató una consultoría especial para el proceso definición de la necesidad de una ERP ni para la selección de la misma, aunque se contó con la opinión de expertos al interior de la empresa y de asesores externos con que cuenta Coomeva para temas particulares de Gestión Humana.

Entrevistado 4: En el caso de ERP se contó con el apoyo de Singlar Consultores en la construcción de los RFP's funcionales. Ellos no participaron en la evaluación de las ofertas.

5) ¿Qué aspectos evaluaron para considerar que los proveedores escogidos eran las mejores opciones para Coomeva?

Entrevistado 1: Se siguieron las metodologías de análisis de proveedores, envío de descriptivos de procesos, recepción y análisis de términos de referencia, RFP, lista larga, lista corta, selección, negociación, etc. En este sentido, las recomendaciones técnicas fueron evaluadas por el área de IT, las recomendaciones funcionales para el ERP fueron recibidas del comité evaluador de Coomeva Servicios Administrativos como proveedor outsourcing, y para el Sistema de RH las recomendaciones las elaboró un subcomité de expertos delegado por el máximo foro de GH en el Grupo.

Entrevistado 2:

- Compromiso.
- Respaldo corporativo
- Clientes – Casos de Éxito – Clientes con la misma solución
- Cumplimiento de Funcionalidad RFP (Necesidades del Cliente)
- Tecnología
- Integración
- Equipo de Implementación – Experiencia

Entrevistado 3: Los principales aspectos evaluados fueron: cumplimiento de los requerimientos de Coomeva, solidez y experiencia de los proponentes y propuesta económica.

Entrevistado 4: Se construyeron unos RFP's que evaluaban los siguientes aspectos:

- a. Requisitos funcionales, los cuales evaluaban que solución estaba más adecuada en su estándar a los requerimientos de Coomeva en cuanto a procesos se refiere.
- b. Requisitos técnicos, los cuales evaluaron cosas como el manejo de la seguridad, de tecnología y otros aspectos técnicos de cómo está construida cada solución evaluada. El objetivo último era determinar cuál era la más adecuada para la estrategia de tecnología de Coomeva.
- c. Se evaluaron a los oferentes desde el punto de vista de su conformación como empresa, experiencia, reconocimiento, perspectivas hacia el futuro y salud financiera. Dado que este o estos proveedores se convierten en socios estratégicos de largo plazo, el objetivo era determinar si era o no conveniente establecer relaciones comerciales con el oferente.
- d. Finalmente se evaluó la propuesta económica. Se buscó la mejor relación entregables/precio.

6) ¿Por qué consideraron que Coomeva estaba preparada para implementar este tipo de sistema?

Entrevistado 1: Porque eran necesidades sentidas, (I) en el ERP general, la agilidad y unicidad en la consolidación de resultados, y mantener un estándar de “core” corporativo. (II) en el Sistema de GH, contar con una herramienta del máximo nivel, a un costo asequible, que se adaptara a las características de empresas, de legislación, de distribución geográfica que tiene el grupo. Lo más importante, se contaba con la priorización de esos objetivos, se contaba con los recursos económicos, y todo lo demás como los temas de cultura organizacional, se contaba con la voluntad política para realizar los ajustes necesarios para lograr los cambios organizacionalmente requeridos.

Entrevistado 2: Cuando tiene sus procesos maduros, cuando tener la información actualizada se convierte en un problema más, cuando tiene mucho recurso dedicado a un mismo proceso.

Entrevistado 3: Coomeva estaba en mora de realizar este cambio, dado que la implementación de estos sistemas en otras empresas en Colombia data de varios años atrás, pero además se tenía claramente identificada la multitud de aplicativos que se utilizan para operar y que no están integrados entre sí y que para el tamaño de Coomeva son difíciles de administrar. Aunque existen temas culturales internos que pueden dificultar la implementación del sistema, Coomeva decidió que era el momento de hacerlo e impulsar el cambio cultural en paralelo con el cambio de solución integrada de negocio.

Entrevista 4: Mas que estar preparados era una decisión que había que tomar ya, de hecho Coomeva estaba en mora de hacerlo. En años anteriores el proyecto se había postergado por escasez de recursos, no tanto financieros sino humanos.

Pero se decidió arrancar el 2010 y salir a producción con toda la organización a más tardar en enero de 2012.

7) ¿Existe un modelo claro de cómo la organización debe trabajar en adelante?

Entrevistado 1: El levantamiento de los nuevos procesos, roles y actividades, es abordado por el equipo de gestión de cambio, con los líderes de cada proceso a intervenir. Realmente esta fue una debilidad en la conceptualización del proyecto, dado que no se contaba con la información suficiente para poder estimar un nuevo nivel de productividad para cada proceso posterior a la implementación. De haberlo tenido, se hubiera obtenido más fácilmente la financiación de las empresas al contar con una tasación costo/beneficio clara... y no como en un principio pareció, y fue un incremento en el costo de las tarifas que cobra el outsourcing hacia las empresas del grupo. Los beneficios tangibles que el proyecto debe generar son por lo menos 3: (a) disminución en los tiempos de actividad/proceso, (b) disminución en gasto de personal (menos personas / igual o mayor cubrimiento de los procesos), (c) disminución en gastos administrativos (papelería, correos, por la automatización). Existen otros menos tangibles (I) agilidad en acceso a la información, (II) estandarización de operaciones, etc.

Entrevistado 2: Esto depende de cada organización.

Entrevistado 3: El modelo de operación se define en paralelo con la implementación de la solución. Coomeva tiene claridad que debe avanzar hacia un

modelo de autogestión donde se minimice la operatividad en las áreas de Gestión Humana y donde empleado y jefe sean artífices de su propio desarrollo.

Entrevistado 4: Se han evaluado los impactos que la implementación del ERP traerá en el futuro, se han rediseñado las políticas y los procesos, y se han diseñado nuevas estructuras organizacionales para soportar dichos cambios. Sin embargo los cambios finalmente se implementarán cuando el ERP salga en vivo y la organización entienda completamente las verdaderas implicaciones de los cambios.

8) ¿Cuáles son las preocupaciones futuras para que el ERP tenga éxito en su mantenimiento de los 2 sistemas de manera integrada?

Entrevistado 1: Que el diseño de interfaces de integración se haga correctamente desde el principio, se mantenga actualizado cuando se den cambios en cualquier sistema (entradas/salidas), y se realicen los controles periódicos a la integridad de la interface (conciliaciones).

Entrevistado 2:

- Tener claro el SNA- (Acuerdo a nivel de Servicio).
- Cada Proveedor (ERP y Software de RH) junto con el cliente deben de conocer sus responsabilidades.
- El mantenimiento es individual, y antes de salir a producción debe quedar claro como es la integración y quien es el responsable del mantenimiento, se deben hacer pruebas integrales exhaustivas.

Entrevistado 3: Según la información que poseemos de la consultoría, la integración entre los dos sistemas está garantizada a través de un conjunto de procesos automáticos que permiten la sincronización en los datos y el flujo de las necesidades de información entre ambos. Es clave asegurar la permanente actualización del sistema a través de la instalación de los paquetes periódicos que brindan a Coomeva la posibilidad de agregar nuevas funcionalidades y corregir inconvenientes actuales. Adicionalmente se debe buscar internamente mantener la estandarización del software, es decir, asegurar que el sistema no se modifique en su originalidad, aunque no se descarta agregar nuevas funcionalidades propias de Coomeva que no impacten sobre el aplicativo estándar. Por otro lado se debe buscar que soluciones adicionales que se adquieran basados en tendencias mundiales de Gestión Humana cumplan con los requisitos de integración.

Entrevistado 4: Las soluciones vienen integradas, de tal manera que no es una preocupación importante para la organización.