



**Prosci®**

Tu ERP se pondrá en  
marcha *¿Estará listo  
para generar valor?*

La evidencia de 1,618 implementaciones de ERP revela por qué el lado humano del cambio importa 6 veces más que los factores técnicos—y qué hacer al respecto.

Debajo de cada implementación de ERP existe una tensión no expresada que pocos líderes de implementación quieren admitir en voz alta:

“¿Y si las personas realmente no usan el nuevo sistema ERP?  
¿Veremos el retorno de la inversión que prometimos?”

A medida que los equipos alcanzan hitos técnicos, surgen y persisten preocupaciones sobre la preparación organizacional. Surge la resistencia de los stakeholders, los programas de capacitación comienzan a parecer inadecuados ante la complejidad de los cambios, y la dirección empieza a hacer preguntas sobre la adopción y la generación de valor, no solo sobre el éxito de la funcionalidad del sistema. Estas señales de advertencia temprana no son problemas culturales ni dolores de crecimiento—son indicadores de riesgo de valor.

Estas grietas silenciosas en la superficie y temores no expresados dejan a los líderes preguntándose cómo lograr la generación de valor, preguntándose si hay más por hacer desde el punto de vista tecnológico, pero:

## RESUMEN INTRODUCTORIO

### Las implementaciones de ERP fracasan o tienen éxito según la transformación humana—no la tecnológica.

Las organizaciones actuales invierten tiempo, presupuesto y recursos técnicos significativos en las implementaciones de ERP, pero la inversión en el lado humano es insuficiente creando una brecha entre la implementación y la adopción. Y aun así, aunque considerar los aspectos técnicos es esencial, la investigación de **Prosci muestra que los factores humanos importan 6 veces más que los factores técnicos para mejorar los beneficios del ERP**. Este hallazgo desafía fundamentalmente los enfoques convencionales de implementación de ERP, señalando una realidad diferente: **el éxito de la implementación de ERP depende del lado humano de la gestión del cambio. Es un desafío de transformación humana, no tecnológica**. Ya sea que tu implementación de ERP esté recién en marcha, a mitad de camino hacia el go-live o recién implementada, es poco probable que puedas revisar el alcance original de tu proyecto. La buena noticia es que aún son posibles las mejoras significativas en los resultados del ERP aun cuando la gestión del cambio no se incluyó inicialmente.

La preparación técnica te llevará al go-live, pero la preparación de las personas protegerá tu inversión. 1,618 profesionales en roles de liderazgo, negocios y técnicos que trabajaron recientemente en una implementación de ERP aprendieron esto de la manera difícil. Prosci preguntó a estos profesionales, **“¿Qué harías diferente sabiendo lo que sabes ahora?”** Aprende del Conocimiento (Knowledge) y la experiencia adquiridos con esfuerzo de profesionales que han vivido implementaciones de ERP y han visto lo que funciona y lo que falla.



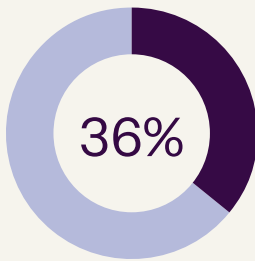
## INICIO DE LA INVESTIGACIÓN

### Cinco cosas que haríamos diferente: *Lecciones de 1,618 líderes de implementación*

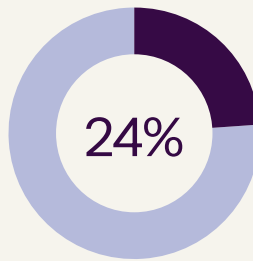
En retrospectiva, todo se ve 20/20; por eso Prosci preguntó a 1,618 profesionales de implementaciones de ERP incluyendo líderes ejecutivos, líderes de equipo y expertos técnicos: “¿Qué harías diferente sabiendo lo que sabes ahora?”

En 20 países y ocho plataformas principales de ERP, cinco categorías de actividades—lo que llamamos impulsores—mejoran los resultados de los ERP. Estas lecciones y recomendaciones de líderes que han estado allí desafían décadas de sabiduría convencional sobre dónde las implementaciones de ERP tienen éxito o fracasan.

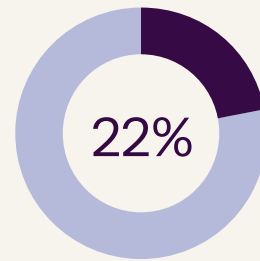
#### Las 5 palancas para mejorar los resultados del ERP



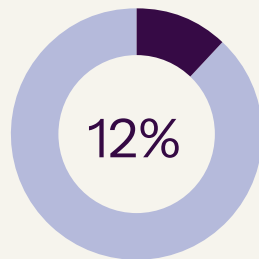
Personas y Gestión del Cambio



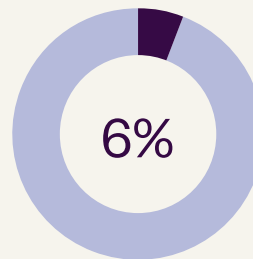
Medición y mejora continua



Estrategia y diseño de procesos



Planificación y ejecución de proyectos



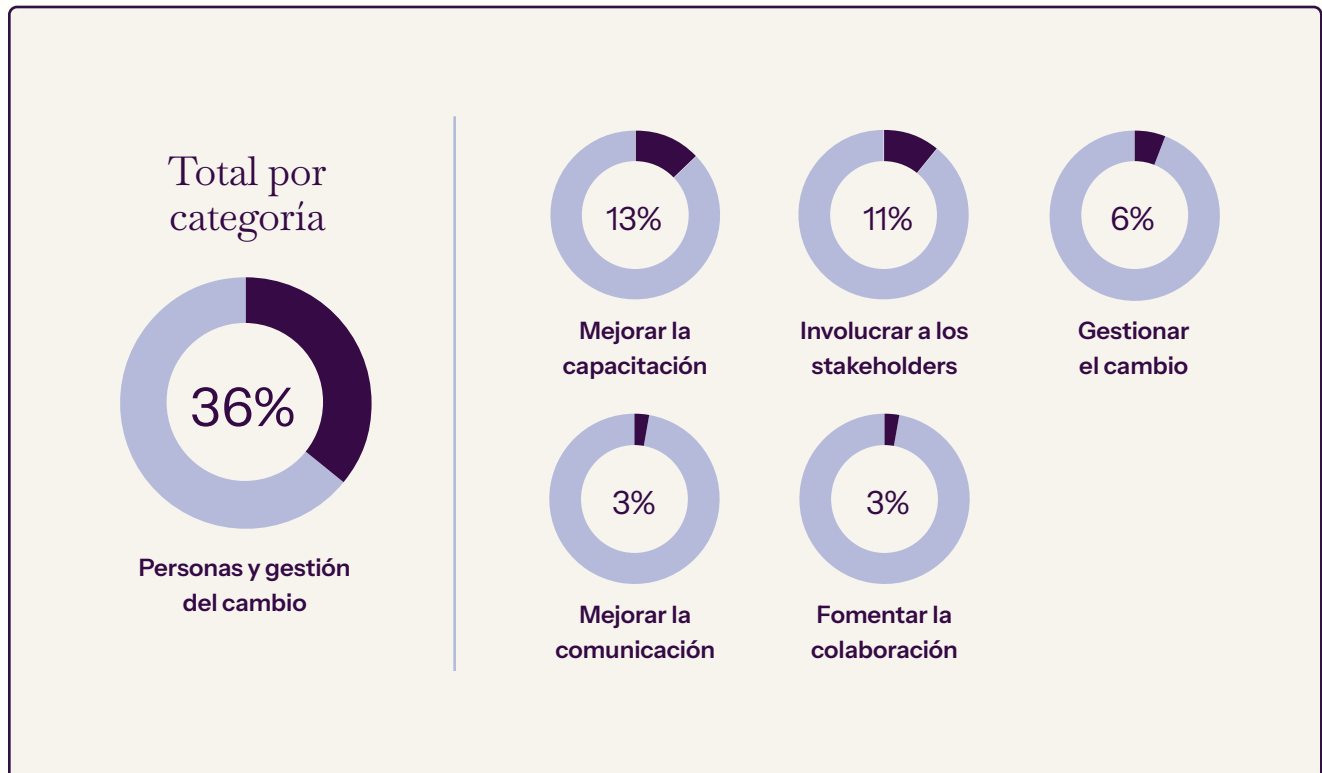
Tecnología y automatización

# Impulsor 1

## Personas y gestión del cambio

La mayoría de las organizaciones gastan en promedio el 92% de su presupuesto de implementación de ERP en actividades técnicas y el 8% en gestión del cambio (Mejores Prácticas en Gestión del Cambio, 12ª Edición). Sin embargo, el análisis de Prosci de las recomendaciones de 1,618 líderes de implementación de ERP sugiere que **el éxito del ERP es un desafío de transformación humana que involucra tecnología, no un proyecto tecnológico que requiere apoyo opcional de gestión del cambio.**

Las personas y la gestión del cambio representan el 36% de todas las recomendaciones, lo que indica que **los factores humanos superan a las consideraciones técnicas en una proporción de 6:1** para lograr el valor sostenido de una implementación de ERP. Este hallazgo sugiere una desalineación fundamental entre la asignación de recursos y los verdaderos impulsores del éxito. Aunque las actividades técnicas son críticas, muchas organizaciones tratan el lado humano de la gestión del cambio como un complemento, mientras que la investigación sugiere que debe ser un área clave de inversión.



## INICIO DE LA INVESTIGACIÓN

**Cinco categorías distintas dentro de Personas y Gestión del Cambio surgieron como áreas en las que enfocarse para una mejor realización de valor:**

### Capacitación

La capacitación surgió como el área de mejora más importante en nuestra investigación, representando el 13% de todas las recomendaciones de los líderes de implementación de ERP. La capacitación práctica en ERP, que incluye programas de capacitación personalizados y completos para todos los usuarios antes del go-live, y oportunidades de aprendizaje continuo después del go-live, crea capacidades a largo plazo en las organizaciones. La inversión sostenida en el desarrollo de habilidades determina si los sistemas ERP son adoptados o se convierten en plataformas costosas que los empleados evitan.

### Participación de stakeholders

La participación de los stakeholders, en particular la alineación del liderazgo, fue la segunda recomendación individual más alta de los líderes con un 11%. Involucrar a los líderes ejecutivos para definir qué significa el éxito es crucial para los equipos de implementación. Sin la participación temprana de los stakeholders, los equipos optimizan para la finalización técnica mientras que los líderes empresariales esperan resultados transformacionales, ampliando la brecha de realización de valor.

### Sigue un enfoque estructurado de cambio

Los participantes en el análisis de Prosci recomendaron seguir un programa estructurado de gestión del cambio (6%) para impulsar la realización de valor, ya que los esfuerzos de cambio ad-hoc generan caos. Un plan de cambio integral, que incluya capacitación, participación de los stakeholders y comunicación, guía el lado humano del cambio de la implementación un aspecto no negociable para el éxito de la implementación de ERP.

Finalmente, Mejorar la Comunicación y Fomentar la Colaboración conformaron las recomendaciones restantes bajo el pilar de Personas y Gestión del Cambio. Puedes ver estas recomendaciones y acceder al estudio completo con una Membresía Premier de Prosci.

## Personas y gestión del cambio: *el camino a seguir*

**Los factores humanos impulsan el 36%** de lo que los profesionales harían de manera diferente, pero la mayoría de las organizaciones asignan **solo el 8% del presupuesto a la gestión del cambio de ERP** mientras que **gastan el 92% en actividades técnicas**. La desalineación en la asignación de recursos sugiere que las organizaciones subestiman el impacto que su inversión en factores humanos tiene en los resultados exitosos. Sin embargo, las organizaciones que hacen bien esta parte logran resultados mucho mejores que aquellas que sobreinvierten en actividades técnicas sin considerar el lado humano del cambio. ¿Tu organización está invirtiendo en factores humanos de manera proporcional al impacto que tienen en el éxito de este trabajo?

### No comprometas tu ROI

Las organizaciones que tratan la gestión del cambio como un complemento tienen un rendimiento inferior de manera constante en comparación con aquellas que invierten proporcionalmente a su impacto. Los servicios de consultoría en ERP de Prosci te ayudan a abordar los factores humanos que determinan si tu implementación alcanza sus objetivos de negocio.

[Explora los servicios de consultoría en ERP](#)

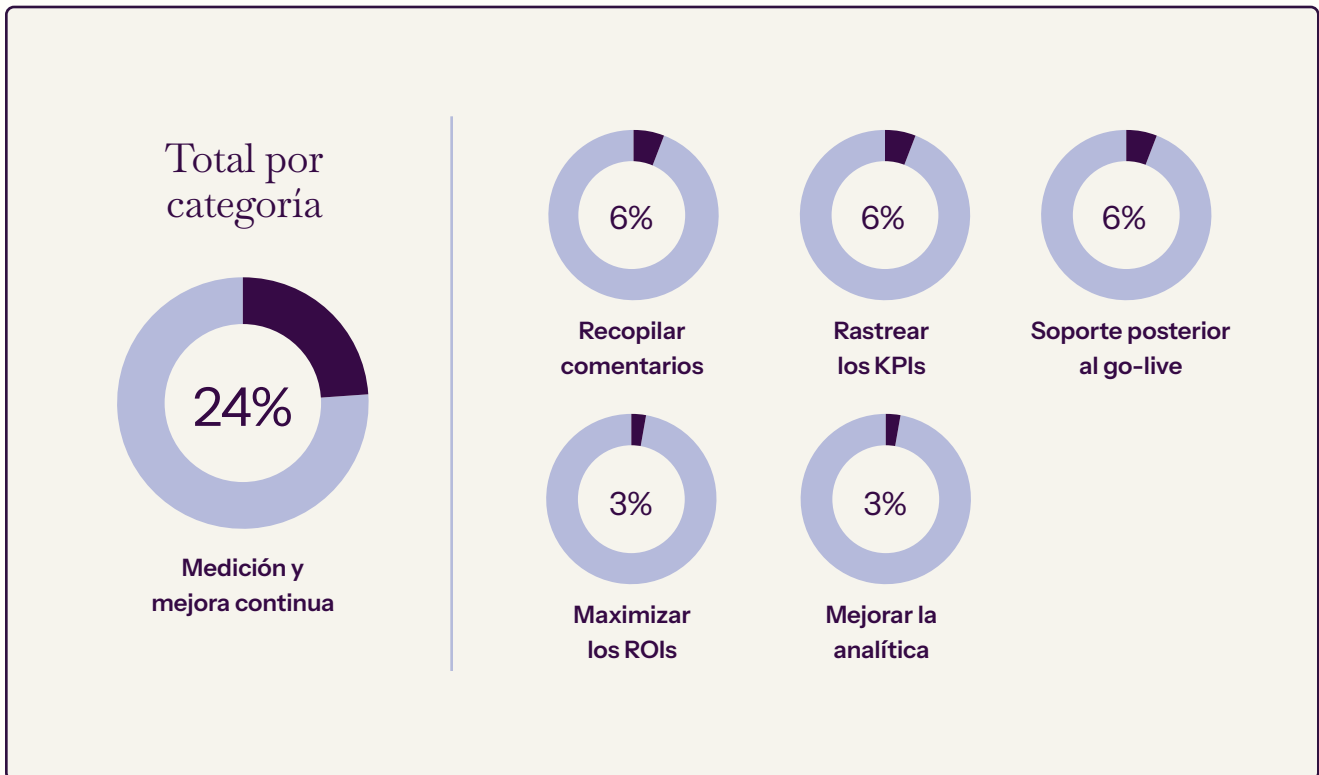
# Impulsor 2

## Medición y mejora continua

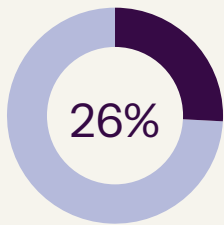
### Las organizaciones que tratan el go-live como la meta final no comprenden cuándo se materializa el valor del ERP

El 24% de las recomendaciones en nuestro análisis abordaron la Medición y Mejora Continua, lo que indica que las organizaciones no deben tratar las implementaciones de ERP como proyectos de despliegue. Con igual representación de retroalimentación, KPIs y soporte posterior al go-live en un 6% cada uno, el liderazgo ejecutivo debe entender que la meta va más allá de la fecha de despliegue. El éxito de una implementación de ERP depende de la disposición de la organización para mejorar con el tiempo.

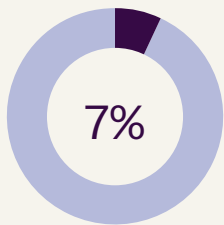
Las métricas y la retroalimentación son interdependientes: las métricas sin retroalimentación no son más que tableros estáticos; mientras que la retroalimentación sin medición equivale a escuchar sin aprender. Sin ambas, el soporte posterior al go-live carece de dirección, impactando directamente la realización de valor del ERP.



## INICIO DE LA INVESTIGACIÓN



Las organizaciones sin métricas formales logran resultados excepcionales 26% del tiempo



Las organizaciones con métricas poco monitoreadas logran resultados excepcionales 7% del tiempo

Esto resalta que la calidad de las métricas importa más que su mera presencia.

### Recopilar retroalimentación a través de canales sistemáticos

La adopción efectiva del ERP no termina en el go-live, y la recolección de retroalimentación tampoco debería hacerlo. Los canales sistemáticos de retroalimentación apoyan la mejora continua y brindan la oportunidad de que todas las voces, no solo las más fuertes, sean escuchadas. Sin mecanismos formales de retroalimentación, pueden surgir voces dominantes que no representen la experiencia de todos los usuarios del sistema.

Tanto la retroalimentación temprana como la posterior a la implementación son necesarias. La primera da forma al diseño de la implementación de ERP, mientras que la segunda impulsa la optimización. La retroalimentación posterior al go-live es a menudo cuando los conocimientos se vuelven más valiosos, ya que los empleados comienzan a navegar el sistema bajo presiones operativas.

### Rastrea métricas de calidad y KPIs

Al igual que la retroalimentación, las métricas de ERP son fundamentales para el éxito de la implementación porque lo que las organizaciones miden, es más probable que lo gestionen y mejoren. Las organizaciones que utilizan métricas integrales y monitoreadas activamente logran resultados excepcionales el 28% de las veces—cuatro veces más que aquellas que usan métricas básicas y mal monitoreadas (7%).

Pero nuestra investigación revela una paradoja interesante: **las malas métricas son peores que no tener métricas en absoluto.**

Cuando las métricas y los KPIs resultan confusos, consumen recursos y oscurecen la realidad, alcanzar cualquier meta medible se vuelve imposible.

### Brinda soporte posterior al go-live

El go-live es un hito crítico en cualquier despliegue tecnológico, pero el soporte posterior al go-live facilita la optimización continua, destacando que el valor empresarial surge después de la implementación. El despliegue habilita la capacidad, pero los refinamientos de procesos, la retroalimentación de los usuarios y los conocimientos basados en datos sacan a la luz el valor empresarial en el entorno posterior a la implementación.

Muchas organizaciones ven el go-live como el destino, dedicando el 92% de su presupuesto a actividades técnicas previas al despliegue (Mejores Prácticas en Gestión del Cambio, 12ª Edición). Pero las organizaciones que desean ver un valor real de su inversión deben considerar el go-live como un punto de partida, reconociendo que el despliegue habilita capacidades, mientras que la optimización es donde reside el verdadero valor empresarial.

Maximizar el ROI y Mejorar la Analítica conforman las dos recomendaciones finales bajo la categoría de Medición y Mejora Continua. Puedes leer la lista completa de recomendaciones y acceder al estudio de investigación completo con una Membresía Premier de Prosci.

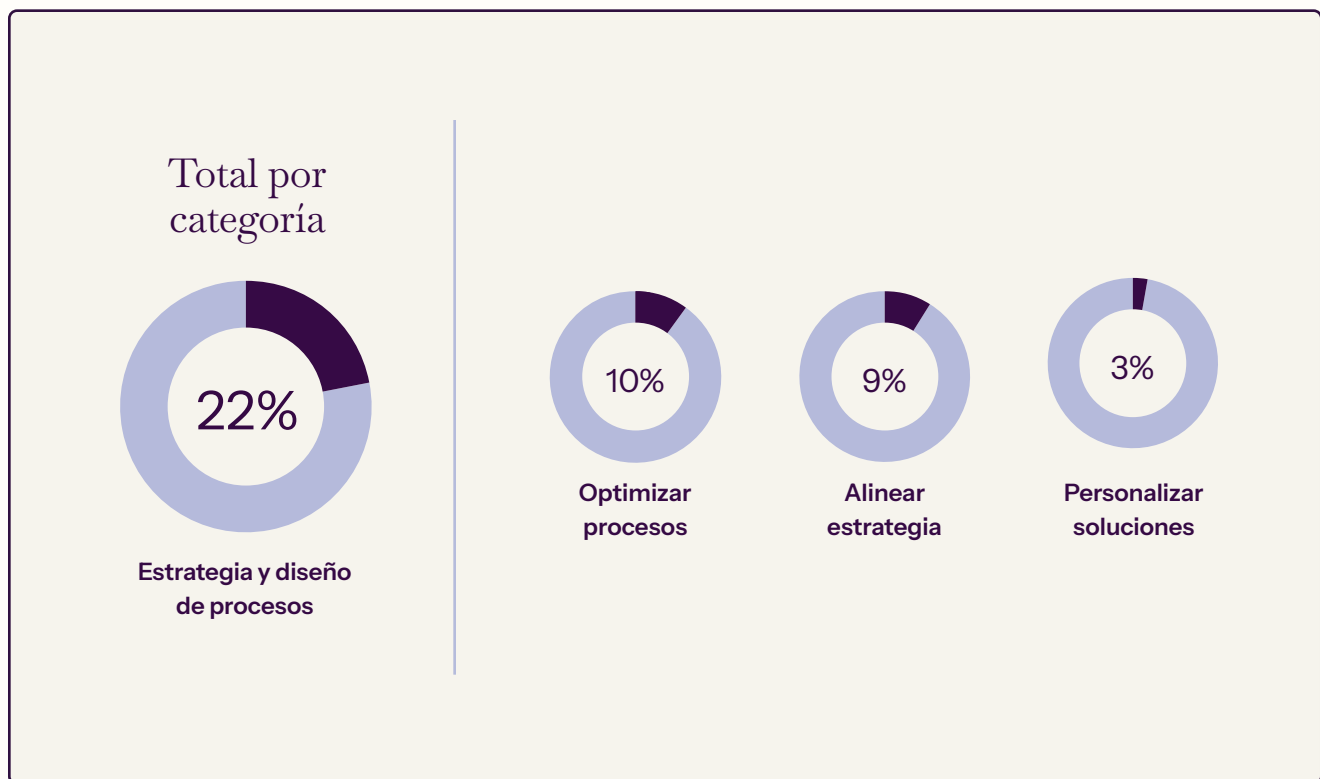
## Medición y mejora continua: *el camino a seguir*

La evidencia es contundente: las organizaciones que tratan el ERP como un proyecto de despliegue obtienen sistemáticamente peores resultados que aquellas que continúan invirtiendo más allá del go-live. **¿Tu organización está optimizando para el despliegue o para la realización de valor?**

# Impulsor 3

## Diseño de estrategia y procesos

Más de una quinta parte (22%) de los líderes con experiencia en implementaciones de ERP enfatizó la importancia de alinear la tecnología con las necesidades del negocio, asegurando que la **nueva tecnología sirva a la estrategia empresarial y no se convierta en la estrategia en sí misma**. Con una división casi igual entre la optimización de procesos (10%) y la alineación estratégica (9%), estos elementos deben trabajar juntos para permitir la transformación. Tener uno sin el otro no es suficiente.



### Optimiza los procesos antes de la configuración tecnológica

Nuestra investigación muestra que el orden importa: la optimización de procesos antes de la configuración previene retrabajos costosos; automatizar procesos defectuosos conduce a fallas más rápidas. Las nuevas tecnologías por sí solas rara vez brindan beneficios sin una evolución de procesos correspondiente que reduzca la fricción operativa y los puntos de dolor.

Configurar el ERP y forzar el software para que se adapte a flujos de trabajo defectuosos no resuelve los desafíos operativos que experimentan los empleados; simplemente los automatiza. Dedicando tiempo a la optimización de procesos antes de la configuración e incorporando oportunidades para retroalimentación sistemática que apoye el perfeccionamiento de procesos después del arranque en vivo, las organizaciones se aseguran de que los procesos tengan sentido, sin importar el sistema.

## INICIO DE LA INVESTIGACIÓN

### **Conecta las funciones con los resultados para alinear la estrategia**

Cuando los equipos conectan los objetivos del ERP con los objetivos del negocio, las capacidades técnicas se traducen en valor empresarial. Nuestro análisis sugiere que la alineación estratégica temprana es fundamental. Sin alinear los objetivos del negocio con las características del ERP desde el inicio del proceso de planificación, es difícil guiar la implementación hacia los beneficios deseados. Los casos de negocio genéricos simplemente no son suficientes.

## Diseño de estrategia y procesos: *el camino a seguir*

Las organizaciones que optimizan y luego automatizan superan a aquellas que configuran la tecnología primero. Evita automatizar ineficiencias existentes para aumentar el valor. Y cuando la selección del sistema precede a la claridad estratégica, tu sistema ERP resolverá los problemas equivocados. **¿Tu estrategia de ERP está sirviendo a tu estrategia empresarial, o se convirtió en tu estrategia empresarial?** Cuando la selección de tecnología precede a la claridad estratégica, obtienes sistemas que resuelven problemas que no tienes mientras ignoran los problemas que sí tienes.

## La alineación estratégica no significa nada sin adopción

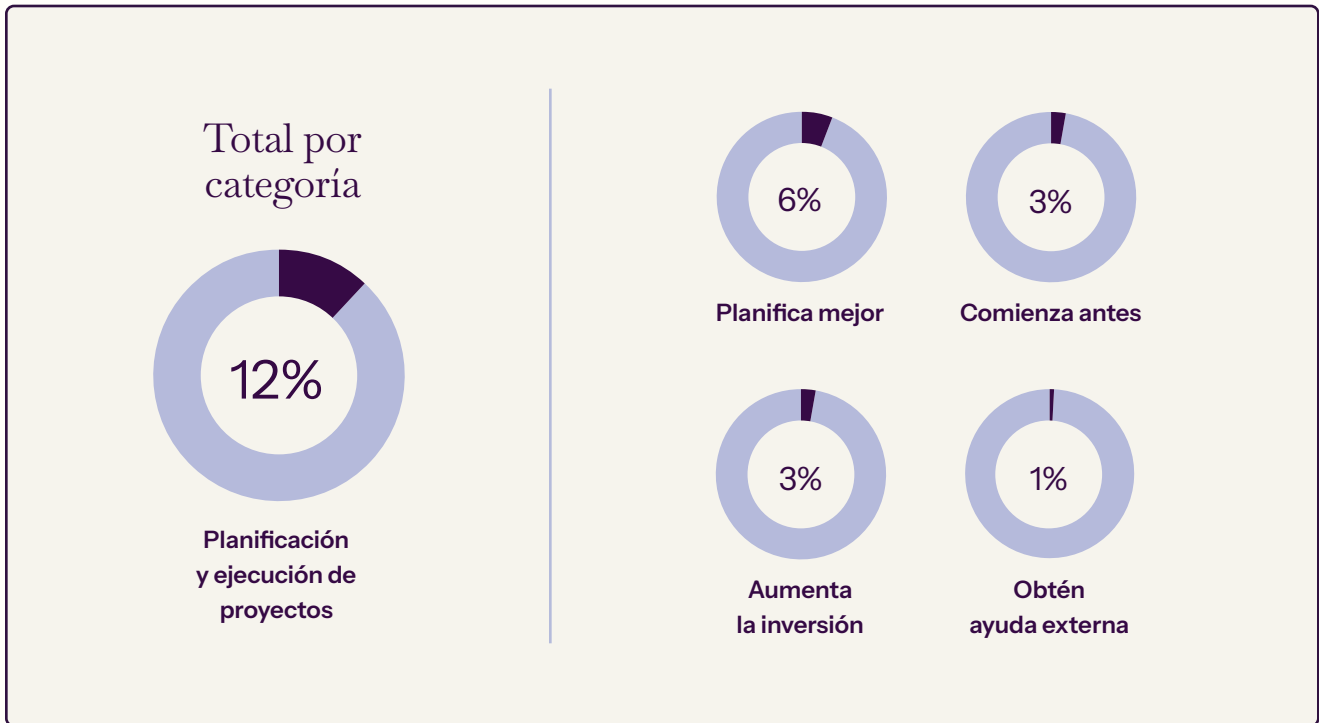
Tu equipo puede diseñar procesos perfectos y alinear las capacidades del ERP con la estrategia empresarial, pero la obtención de valor depende de si las personas realmente cambian la forma en que trabajan. La consultoría de gestión del cambio de Prosci asegura que el lado humano de tu transformación avance al ritmo de tus decisiones estratégicas y de procesos.

[Explora los servicios de Consultoría en ERP](#)

# Impulsor 4

## Planificación y ejecución de proyectos

Aunque la planificación es necesaria, con un 12% de las recomendaciones, ya no es el principal diferenciador entre el éxito y el fracaso. Sin embargo, los datos sugieren que la calidad en la ejecución de la planificación importa más que simplemente planificar más.



### Una mejor planificación previene problemas

Cuando se trata de implementaciones de ERP, una planificación realista puede determinar el valor que el nuevo sistema generará a futuro. Cronogramas demasiado agresivos pueden generar problemas en cascada, provocar resistencia no deseada a la adopción y retrasar la obtención de valor.

Cronogramas conservadores y realistas entregan sistemas funcionales, haciendo que las implementaciones de ERP sean una inversión valiosa. Responder estas preguntas críticas a menudo diferencia los planes inadecuados de los efectivos:

1

¿Los presupuestos son realistas u optimistas?

2

¿La asignación de inversión (técnica vs. personas) refleja los factores reales de éxito (proporción 6:1 humano a técnico)?

## INICIO DE LA INVESTIGACIÓN

### El momento afecta los resultados

Las organizaciones reconocen que muchas actividades de implementación se benefician de plazos extendidos, y **el éxito a menudo depende de cuándo las inician.**

Actividades específicas, como la comunicación, se benefician de comenzar antes porque apoyan los desafíos de transformación humana que muchas organizaciones experimentan durante las implementaciones de ERP.

### La falta de recursos reduce la obtención de valor

**Las implementaciones con fondos insuficientes conducen a compromisos que reducen la obtención de valor más de lo que reducen los costos.** Los sistemas que funcionan técnicamente pero no son adoptados generan costos sin beneficios, lo que los convierte en inversiones costosas con poco retorno. Incorporar los factores humanos y la gestión del cambio en las decisiones de inversión conduce a una mejor creación de valor, incluso cuando parece más costoso en papel.

### Los recursos externos deben complementar, no sustituir

Incorporar consultores y especialistas externos para una implementación de ERP puede validar el pensamiento interno y proporcionar perspectivas que los equipos internos pueden no tener. Pero el éxito sostenible del ERP depende de desarrollar capacidades organizacionales internas en lugar de crear dependencia de la experiencia externa.

## Planificación y ejecución de proyectos: *el camino a seguir*

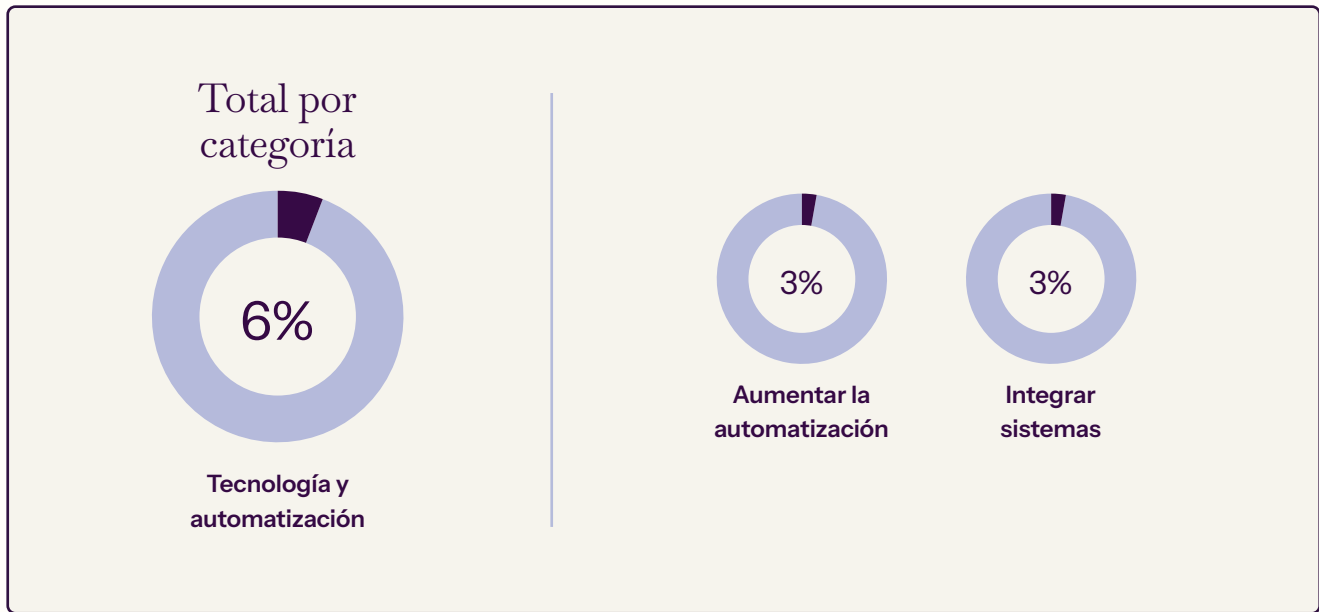
Las fallas en la implementación de ERP rara vez se deben a una planificación inadecuada. La brecha entre la planificación y la ejecución de la transformación humana que permite la planificación es la principal responsable de la desconexión. **¿Tus presupuestos son realistas u optimistas? ¿La asignación de inversión refleja los factores de éxito reales? ¿Estás desarrollando capacidades internas o creando dependencias externas?**



# Impulsor 5

## Tecnología y automatización


Con un 6%, la categoría más pequeña que abarca el aumento de la automatización y la integración de sistemas resalta una verdad pasada por alto: las organizaciones pueden manejar la ejecución técnica. La proporción de 6:1 entre factores humanos y técnicos cuenta la verdadera historia: **las fallas en la implementación de ERP resultan de factores humanos y organizacionales que ninguna sofisticación técnica puede superar.**



Cuando les pedimos a profesionales experimentados que reflexionaran sobre lo que harían diferente, el 36% de las recomendaciones destacaron consideraciones sobre las personas y la gestión del cambio, mientras que las consideraciones técnicas representaron solo el 6%. En lugar de preguntar, “¿El ERP estará en funcionamiento y operará correctamente desde el punto de vista técnico?”, las organizaciones deben preguntar, “¿Nuestros empleados adoptarán, optimizarán y obtendrán valor del ERP?”

### Tecnología y automatización: *el camino a seguir*

Ningún nivel de sofisticación técnica es suficiente para reemplazar la consideración de los factores humanos que contribuyen a las fallas de implementación. Considera si tu organización está apostando por la sofisticación técnica. **¿Qué porcentaje de tu presupuesto está destinado a actividades técnicas versus factores humanos? ¿Estás midiendo el éxito a través del despliegue del sistema o de la generación de valor? ¿Quién gobierna tu iniciativa: TI o el liderazgo multifuncional?**



## ¿Qué hacer a continuación? *¿Por qué Prosci?*

Tus equipos técnicos están haciendo un excelente trabajo preparando el sistema. La pregunta no es “¿Funcionará nuestro ERP?”, sino “¿Nuestra organización lo adoptará y obtendrá el valor que espera el liderazgo?”

**Ahí es donde entra Prosci. El cambio bien hecho es todo lo que hacemos.**

Nuestros Consultores de Cambio trabajan junto a tu equipo de proyecto existente—no aumentamos su carga de trabajo ni creamos dependencia. En cambio, desarrollamos la capacidad de cambio de tu equipo para que se extienda más allá de esta implementación. No estamos aquí para reemplazar a tu integrador de sistemas; complementamos el trabajo técnico con una gestión del cambio estructurada que impulsa la adopción.

Ya sea que estés en el inicio del proyecto, a mitad de la implementación o recuperándote de un go-live desafiante, no es demasiado tarde para intervenir.

## ¿ Estás listo para hablar sobre tu implementación de ERP?

Conecta con nuestro equipo para explorar cómo el enfoque de Prosci, respaldado por investigación, puede ayudar a tu organización a lograr los resultados que esperan los líderes.

[Conecta con el equipo de soluciones ERP de prosci](#)