

# Implementación Tecnológica

y no se atrevió a

Preguntar



Implementación Tecnológica

Expediente



Adalberto Navarro

Expediente



Erik Markeset

Expediente



Francisco Giral

La decisión de realizar una implementación tecnológica conlleva muchas dudas en cada una de las etapas del proyecto. Costo, selección del proveedor, encargados del proyecto, desarrollar o adquirir la aplicación y retorno de la inversión son algunas de las más frecuentes. Durante un panel realizado por el Consejo Mexicano de Profesionales en la Cadena de Suministro (CSCMP Capítulo México), tres especialistas compartieron sus consejos para apoyar a la comunidad logística a resolver estas interrogantes y plantearon las tendencias hacia las cuales está apuntando el mercado de tecnologías de la información en nuestro país. Asimismo, enumeraron algunos de los proveedores con presencia en México, dieron tips para definir el punto de partida de una iniciativa de este tipo y las bases sobre las que debe establecerse un programa exitoso de implementación tecnológica

Implementación Tecnológica

¿Cuáles son los puntos fundamentales para que un proyecto tecnológico llegue a buen término?

Preguntar

**Adalberto Navarro.** El primero es tener el compromiso de la alta dirección. Como segundo punto, es importante evitar caer en la práctica que normalmente caemos: responsabilizar a sistemas de que el software funcione; hay que tener en cuenta que sistemas no comprende todo el entorno operativo que se va a requerir y que la gente operativa debe poner la atención debida. Por otro lado, es una labor de los que van a hacer uso de la solución definir claramente lo que se busca: reducir inventario, disminuir tiempos de entrega y en cuánto, reducir costos...

**Francisco Giral.** Se estima que alrededor de 40% de los proyectos de implementación de tecnología fracasa, con inversiones de miles de dólares. Por lo tanto, definir cómo se escoge al proveedor es fundamental. La única forma es conocerlo, visitar a los clientes con los que trabaja y hacer un piloto. Y hay que trabajar en la relación todos los días, trabajar en equipo.

Implementación Tecnológica

¿Cuál es su opinión sobre la competencia que se está dando entre las empresas proveedoras de ERPS y las compañías denominadas de nicho especializadas en logística?

Preguntar

**Erik Markeset.** Antes los ERPS estaban dedicándose a funciones con un mercado más grande, finanzas, operaciones, planeación, entonces las empresas de nicho eran la mejor opción. Antes los ERPS tenían, por ejemplo, módulos de TMS bastante pobres, pero actualmente las empresas de ERPS están cerrando esas brechas. Un aspecto que hay que tomar en cuenta cuando son adquiridas es el tema de la integración: van a decir que están integradas pero de un día para otro no sucede esto, a veces son plataformas distintas. Entonces hay que estar conscientes de la genealogía del proveedor. Si toda la operación está basada, por ejemplo, en SAP y los requerimientos de un TMS son mínimos, posiblemente convendrá la oferta de SAP, si se tiene una necesidad más compleja, entonces tal vez se deba optar por alguna de las especializadas.

¿Qué ha pasado con la tendencia de los desarrollos realizados internamente versus la compra del software?]



**Erik Markeset.** La decisión entre adquirir o desarrollar es para muchas empresas muy "emocional" y no siempre una decisión "fría", cuando debería ser así. Por otra parte, el costo de las aplicaciones ha bajado mucho en los últimos cinco años. Un TMS que en el 99 costaba 600 mil dólares ahora está en 150 mil; el precio es mucho más accesible para una mediana empresa mexicana. Entonces, si analizamos el costo del desarrollo del software versus el precio de adquirirlo... si alguien lo puede hacer mejor y es factible comprarlo, adelante. Existe también una tercera opción que es que el 3PL con el que ya se tiene una relación previa ya haya hecho esa inversión en sistemas y puede brindar ese servicio.

**Adalberto Navarro.** Es una decisión muy particular de las empresas. No es que desarrollar sea malo y comprar sea bueno, o viceversa, sino que tiene que ser una decisión razonada. A veces puede inclinarse un poco la balanza hacia adquirir porque tal vez dentro de la cuestión de sistemas falta todo lo que conlleva documentar los desarrollos. Es decir, a veces el desarrollo es muy artesanal, entonces cómo visualizar la resolución de una problemática. Una recomendación es tener en cuenta si existen las bases dentro de la compañía para que el desarrollo esté bien documentado y vaya más allá de lo que los programadores pueden aportar.

**Francisco Giral.** Hoy todos los sistemas se están desarrollando bajo una arquitectura orientada a servicios, eso permite comprar una aplicación y hacerle pequeñas adecuaciones. Todos los sistemas trabajan sobre bases de datos estándares. Esto es lo que está llevando a que cada vez la tendencia sea más comprar que desarrollar internamente.

¿Cuál es el horizonte de inversión que pudiéramos esperar antes de cambiar el sistema de operación?]



**Francisco Giral.** La inversión se debe recuperar durante los primeros dos años, hay un proceso de estabilización y probablemente se pueden ir adquiriendo versiones nuevas del mismo software con un plazo de cinco años. Una vez que se pasa la etapa de la primera implantación hay que mantenerse actualizado.

¿Existe una herramienta tecnológica con toda la cartografía que hoy tiene la Ciudad de México para realizar una eficiente administración del transporte?]



**Francisco Giral.** Para direccionar día con día las órdenes que llegan, la solución se compone de dos partes importantes. Una son los softwares de ruteo con modelos matemáticos que desde hace mucho tiempo son buenos, Symbol tiene uno que venía de Caps Logistics, netLogistik usa uno de UPS, hay otro de Descartes, por ejemplo. Lo que ha cambiado en los últimos años es la calidad de los mapas, que es el segundo componente que se necesita para que los modelos matemáticos funcionen bien. Con la reciente adquisición de NAVTEQ este tipo de sistemas son mucho mejores que lo que eran hace unos meses. Mi consejo es que se fijen más en los mapas y en el proveedor de éstos que en la solución de software.

¿Existen proveedores mexicanos que cubran lo avanzado y tengan también la capacidad de cubrir lo adecuado (gente y plataformas mexicanas, y que conozcan la realidad de las empresas del país)?]



**Erik Markeset.** Están los extranjeros que se están tropicalizando, Manhattan Associates y RedPraire llevan mucho tiempo en México; existe otra empresa que está invirtiendo en el país y tropicalizando su WMS; Descartes (sistemas de transporte) está regresando con un TMS adecuado al mercado mexicano, es decir, a un precio accesible. En cuanto a empresas mexicanas (no las conozco todas), por ejemplo, para sistemas de administración de flotas está la regiomontana LISTech; para WMS existe una que se llama 4Ulogistics.

**Francisco Giral.** Por un lado, empresas mexicanas estamos invirtiendo en entender la complejidad de estos softwares e implantarlos con recursos locales. Esto permite reducir el costo de implantación, y lo más importante: contar con gente con la cultura de la logística mexicana. En este sentido, un consejo es que si se opta por una solución global verificar que tenga presencia local que le dé soporte. Por ejemplo RedPraire tiene alrededor de 80 desarrolladores: 40 en la India, 30 en China y 20 en Estados Unidos. Entonces, en dónde se hace el desarrollo del software en un mundo global ya no es tan relevante.

**Adalberto Navarro.** Ya el concepto de tener consultores centralizados en Estados Unidos o Europa ha cambiado. Hoy vemos la necesidad de una fuerza local que permita entender y apoyar a las empresas.



Erik Markeset

"Todos los que tienen que ver con el uso de la tecnología deben estar involucrados desde un principio en cuáles van a ser los requerimientos a cumplir. He visto fracasos en donde la gente de sistemas toma la decisión y no le pareció a la gente de operaciones o a la de ventas".

Fundador y Consultor de Tsol Co.



Francisco Giral

"Es imposible pensar hoy en una logística eficiente sin tener una tecnología de información. Si no tenemos la tecnología adecuada estamos dejando dinero sobre la mesa en posibles reducciones de costos y estamos dejando oportunidades a nuestra competencia por un tema de servicio".

Director de netLogistik



Adalberto Navarro

"La tecnología ha venido evolucionando a un ritmo bastante rápido y va avanzando conforme a las necesidades de las organizaciones. Hoy en día existen aplicaciones que permiten controlar todo el entorno logístico desde un punto de vista estratégico, táctico y operativo".

Consultor de Soluciones de Infor