Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año V, vol. 2, 2024 | Envío: 12/01/2024 | Aceptación: 15/01/2024 | Publicación: 19/01/2024

Factores críticos de éxito en la implementación de un sistema ERP: integración entre la gobernanza del proyecto, los procesos organizativos y la gestión del cambio.

Factores críticos de éxito en la implementación de sistemas ERP: integración de la gobernanza del proyecto, los procesos organizativos y la gestión del cambio.

Factores críticos de éxito en la implementación de sistemas ERP: integración entre la gobernanza del proyecto, los procesos organizativos y la gestión del cambio.

Fabiano Aparecido Sandaniel

Tecnólogo en Ciencias de la Computación. Profesional de Tecnologías de la Información con experiencia en análisis de sistemas, gestión de TI, implementación de SAP y gestión de proyectos SAP.

RESUMEN

La implementación de sistemas de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) sigue siendo un problema sociotécnico de gran complejidad, ya que requiere la coordinación simultánea entre la arquitectura tecnológica, los procesos de negocio, la gobernanza del proyecto, la calidad de los datos y el cambio organizacional. Este artículo analiza los factores críticos de éxito asociados a la implementación de ERP, haciendo hincapié en la articulación entre la gobernanza, el rediseño de procesos, la formación, la integración y la gestión del cambio. Se adopta una revisión narrativa estructurada, respaldada por estudios revisados por pares, revisiones bibliográficas e investigación empírica verificable. La síntesis indica que ningún factor por sí solo puede explicar el éxito: el apoyo de la alta dirección, el liderazgo del proyecto, la alineación entre el sistema y los procesos, la formación, la comunicación, la gestión de datos, las pruebas y el seguimiento posterior a la implementación conforman un conjunto interdependiente. Estudios recientes confirman la continua centralidad de los factores organizacionales y destacan la creciente importancia de la integración continua y la sostenibilidad posterior a la puesta en marcha. Se concluye que la implementación debe gestionarse como una transformación organizacional apoyada por la tecnología, y no simplemente como una instalación de software.
Palabras clave: ERP; implementación de sistemas; gobernanza de proyectos; gestión del cambio; procesos de negocio; SAP.

ABSTRACTO

La implementación de un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) sigue siendo un problema sociotécnico de gran complejidad, ya que requiere la coordinación simultánea de la arquitectura tecnológica, los procesos de negocio, la gobernanza del proyecto, la calidad de los datos y el cambio organizacional. Este artículo analiza los factores críticos de éxito asociados a la implementación de un ERP, haciendo hincapié en la gobernanza, el rediseño de procesos, la formación, la integración y la gestión del cambio. Los autores emplearon una revisión narrativa estructurada, respaldada por estudios revisados por pares, revisiones bibliográficas e investigación empírica. La síntesis indica que ningún factor aislado explica el éxito: el apoyo de la alta dirección, el liderazgo del proyecto, la adecuación entre el sistema y los procesos, la formación, la comunicación, la gestión de datos, las pruebas y el seguimiento posterior a la implementación conforman un conjunto interdependiente. Estudios recientes confirman la continua centralidad de los factores organizacionales y la creciente importancia de la integración continua y la sostenibilidad posterior a la puesta en marcha. Por lo tanto, la implementación de un ERP debe gestionarse como una transformación organizacional impulsada por la tecnología, en lugar de como una simple instalación de software.
Palabras clave: ERP; implementación de sistemas; gobernanza de proyectos; gestión del cambio; procesos de negocio; SAP.

1. INTRODUCCIÓN

Los sistemas ERP fueron diseñados para integrar datos, procesos y funciones organizacionales que, en

Las arquitecturas fragmentadas operan a través de distintas aplicaciones y bases de datos. Esta promesa

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año V, vol. 2, 2024 | Envío: 12/01/2024 | Aceptación: 15/01/2024 | Publicación: 19/01/2024

Sin embargo, la integración conlleva una alta complejidad de implementación. Umble,
Haft y Umble (2003) describen los ERP como sistemas empresariales cuya implementación moviliza
Se requieren importantes recursos financieros, tiempo organizativo y coordinación. Por lo tanto, el problema no es...
Se limita a la selección de tecnología: implica la capacidad de la organización para alinear procesos, personas,
Datos, responsabilidades y objetivos comerciales.

La bibliografía sobre factores críticos de éxito (FCE) ha consolidado un amplio conjunto de condiciones.
asociado con mejores resultados. Ngai, Law y Wat (2008), en una revisión internacional,
Identificaron 18 factores críticos y más de 80 subfactores, incluido el apoyo de la alta dirección,
gestión de proyectos, reingeniería de procesos, comunicación, gestión de datos, estrategia
Implementación, capacitación y alineación entre el ERP y los procesos. La amplitud de esta taxonomía.
Esto demuestra que el rendimiento de una implementación difícilmente puede explicarse únicamente por...
plataforma elegida.

Esta interpretación permanece presente en la literatura más reciente. Leyh et al. (2024), al actualizar
Revisiones anteriores, incluidos estudios publicados hasta 2023, identificaron 272 trabajos relevantes y 33
Factores críticos para proyectos ERP. Entre los factores más recurrentes, destacaron el soporte y...
Participación de la alta dirección, idoneidad organizativa del sistema ERP y formación de los usuarios.
lo cual refuerza el predominio de los componentes estratégicos y organizativos, sin excluir otros factores.
tecnológico.

Sin embargo, los resultados empíricos no son uniformes. Bradley (2008), analizando ocho proyectos por
Mediante estudios de caso, encontró una relación entre el éxito y elementos como la capacidad de elección.
La correcta selección de un gestor de proyectos a tiempo completo, su formación y su presencia son esenciales.
campeón. Otros factores mencionados con frecuencia en la literatura no distinguieron claramente el
casos exitosos versus casos no exitosos. Esta discrepancia es relevante porque impide que las listas de
Las listas de verificación FCS deben tratarse como listas de verificación mecánicas y universales.

El objetivo de este artículo es analizar cómo la gobernanza de proyectos, los procesos organizacionales y...
La gestión del cambio se relaciona con la implementación de ERP, incorporando la calidad de los datos y...
mecanismos de capacitación y evaluación. La pregunta orientadora es: ¿cómo funcionan los principales
Los factores críticos identificados en la literatura pueden organizarse en un marco integrado de
¿Implementación, evitando una lectura puramente tecnológica del proyecto?

2. METODOLOGÍA

El estudio adopta una revisión bibliográfica narrativa estructurada. Esta elección metodológica es compatible.
con el objetivo de integrar los hallazgos conceptuales y empíricos de la investigación con los diseños

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS - Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año V, vol. 2, 2024 | Envío: 12/01/2024 | Aceptación: 15/01/2024 | Publicación: 19/01/2024

Distinto, sin pretender la exhaustividad de una revisión sistemática formal. La estrategia fue diseñado para preservar la trazabilidad bibliográfica y permitir las proposiciones discutidas estaban asociados con fuentes identificables.

Se priorizaron los artículos directamente relacionados con la implementación de sistemas ERP. factores críticos de éxito, gestión de proyectos, calidad de los datos y transformación organizacional. La base conceptual incluye estudios seminales ampliamente utilizados en el campo, como Umble, Haft y Umble (2003), Ngai, Law y Wat (2008), Bradley (2008) y Dezdar y Sulaiman (2009), complementado por la literatura contemporánea sobre la post-implementación, la integración y la calidad de datos.

El análisis se organizó en cinco ejes: gobernanza y liderazgo; alineación y rediseño de procesos; gestión del cambio y comunicación; formación, conocimiento y adopción; y datos. Integración, pruebas y seguimiento. En cada área, se compararon los estudios en función de su naturaleza. desde el factor, hasta el mecanismo de influencia previsto en la implementación, y hasta el tipo de evidencia presentada. Para mantener la cronología actualizada, se han incorporado estudios recientes que revisan la evolución del FCS. Leyh et al. (2024) proporcionan una actualización exhaustiva de la literatura sobre proyectos ERP, mientras que Butarbutar et al. (2023) se centran en la fase posterior a la implementación. Herrmann et al. (2022) fueron Se utiliza específicamente para analizar la relevancia de la calidad de los datos en las integraciones. dependiente de los datos del ERP.

No se obtuvieron datos primarios, porcentajes patentados ni inferencias cuantitativas a partir de... No se le atribuyeron al autor sus experiencias profesionales. Tampoco se le atribuyeron los resultados de ningún proyecto. Detalles. Como limitación, la revisión no calcula el tamaño del efecto ni establece causalidad. análisis estadístico entre cada FCS y éxito; su propósito es ofrecer una síntesis analítica y crítica y rastreable en la literatura.

3. El ERP como transformación sociotécnica

La implementación de un sistema ERP cambia la forma en que se registran las transacciones y cómo se almacena la información. Circulan y se distribuyen las responsabilidades. En consecuencia, se producen cambios de configuración. Esto puede tener repercusiones en las actividades financieras, logísticas, productivas y administrativas. Umble, Haft y Umble (2003) sostiene que la implementación debe estar vinculada a objetivos estratégicos claros. Expectativas realistas y mecanismos de gestión capaces de coordinar el cambio a gran escala. organizativo.

La taxonomía de Dezdar y Sulaiman (2009) refuerza esta interpretación al organizar los factores críticos. identificados en la literatura y demuestran que el éxito depende de las dimensiones organizacionales y

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año V, vol. 2, 2024 | Envío: 12/01/2024 | Aceptación: 15/01/2024 | Publicación: 19/01/2024

Tecnológico. En lugar de considerar la tecnología como una variable independiente del entorno en el que se encuentra...
Dentro de este marco, esta perspectiva trata el ERP como una infraestructura que materializa reglas, flujos, controles y...
decisiones.

La actualización de Leyh et al. (2024) confirma la persistencia de este carácter sociotécnico.
El predominio de los factores organizacionales entre los factores críticos de éxito más relevantes sugiere que los avances técnicos
Las plataformas no eliminaron los problemas de alineación, patrocinio, capacitación y cumplimiento.
Por el contrario, una mayor interconexión de las arquitecturas amplía las dependencias y facilita la coordinación entre ellas.
Las decisiones técnicas y organizativas son aún más importantes.
Esta característica explica por qué la personalización representa un dilema de gobernanza. Adherencia
Adaptarse a los procesos existentes puede reducir la disrupción percibida, pero también puede preservar las ineficiencias y
aumentar la complejidad técnica. Por el contrario, estandarizar los procesos según el sistema puede...
Simplifica el mantenimiento y la integración, pero aumenta la resistencia y el esfuerzo necesario para el cambio. La decisión
Debe estar respaldado por criterios explícitos de valor, riesgo, cumplimiento y sostenibilidad.
Por lo tanto, el concepto de transformación sociotécnica ofrece una perspectiva más adecuada que la idea de
El sistema es una implementación puramente informática. Si bien integra componentes técnicos, su funcionamiento no se basa exclusivamente en un sistema informático.
Depende de cómo la organización redefina los roles, las reglas de decisión, la propiedad de los datos y los procesos.
y formas de coordinación. La tecnología es necesaria, pero el beneficio proviene de la interacción entre
Tecnología y organización.

4. GOBERNANZA, PATROCINIO Y GESTIÓN DE PROYECTOS

El apoyo de la alta dirección se discute con frecuencia en la literatura. Ngai, Law y Wat (2008)
Señalan que el apoyo de la alta dirección se encuentra entre los factores identificados con mayor frecuencia, y Leyh et al.
(2024) nuevamente lo posicionan entre los FCS que ocurren con mayor frecuencia. Su importancia proviene menos de
Aprobación formal del presupuesto y mayor capacidad para resolver conflictos entre áreas.
para establecer prioridades, asignar recursos y respaldar decisiones que modifiquen los procesos.
organizativo.
La gestión de proyectos transforma estas directrices en mecanismos operativos: alcance, cronograma,
Responsabilidades, criterios de aceptación, gestión de riesgos y tratamiento de adicciones. Bradley (2008)
Se observó una relación entre elegir un gerente de proyecto adecuado con dedicación a tiempo completo y
El éxito en los casos analizados. El hallazgo es especialmente relevante porque la implementación pasa por
límites funcionales; sin autoridad y coordinación, las decisiones locales pueden comprometer la
objetivos globales.
Una gobernanza eficaz también requiere separar las decisiones estratégicas, funcionales y técnicas. Un comité

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año V, vol. 2, 2024 | Recepción: 12/01/2024 | Aceptación: 15/01/2024 | Publicación: 19/01/2024

Los ejecutivos pueden establecer prioridades y resolver impasses de alto impacto, mientras que los líderes de procesos
Validan los requisitos y los equipos técnicos se encargan de la configuración, la integración y las pruebas. Esta distribución
Reduce las ambigüedades en cuanto a la autoridad y permite que los problemas se escalen al nivel apropiado.
Sin embargo, la existencia formal de estos casos no garantiza resultados. Bradley (2008) encontró
factores recomendados tradicionalmente que no diferenciaban, en su muestra, proyectos bien diseñados
Tanto exitosos como fallidos. Esto demuestra que la estructura formal y la eficacia práctica no son sinónimos.
Equivalentes: las reuniones, los comités y los documentos pueden existir sin que se tomen decisiones críticas.
con la rapidez, la información y la rendición de cuentas necesarias.
La gobernanza debe, en última instancia, permanecer activa después de la puesta en marcha. Butarbutar et al. (2023) identificaron
Factores organizativos relevantes en la fase posterior a la implementación, incluyendo la gestión del proyecto y las competencias.
del equipo, gestión del cambio, colaboración interdepartamental, compromiso de la alta dirección y
Capacitación posterior a la implementación. La evidencia refuerza que la transición a la operación no elimina la
necesidad de coordinación ejecutiva.

5 Procesos de negocio y adaptación a ERP

La implementación de un sistema ERP a menudo pone de manifiesto inconsistencias entre las prácticas y los modelos locales.
integrado. Ngai, Law y Wat (2008) identifican la reingeniería de procesos de negocio y el ajuste entre ERP
y el negocio/proceso como factores recurrentes. Esto implica que los requisitos deben ser evaluados.
no solo por la preferencia por una unidad, sino también por el impacto en el flujo de extremo a extremo y en
coherencia del modelo de negocio.
El rediseño de procesos debe preceder o acompañar a las decisiones de configuración. Automatizar
Un proceso mal definido solo puede exacerbar las inconsistencias. Por otro lado, rediseñar los procesos
No tener en cuenta las limitaciones del sistema puede dar lugar a especificaciones o personalizaciones inviables.
innecesario. El análisis de cumplimiento debe distinguir los requisitos legales o competitivos de los hábitos.
hechos históricos sin justificación actual.
Leyh et al. (2024) señalan la idoneidad organizativa del sistema ERP como uno de los factores más importantes.
Hallazgos relevantes en la literatura actual. Este resultado es coherente con la necesidad de evaluar hallazgos no relevantes.
no solo las funciones disponibles, sino también la compatibilidad entre procesos, estructura, cultura y
objetivos. Por lo tanto, la adhesión no es sinónimo de reproducir el legado: implica decidir
Saber conscientemente dónde estandarizar, dónde adaptar y dónde rediseñar.
En entornos SAP u otros sistemas ERP a gran escala, esta disciplina adquiere una importancia adicional.
debido al grado de integración entre módulos, interfaces y objetos de datos. Aunque este artículo no
Evalúe módulos específicos, pero el principio se mantiene: todo cambio funcional debe ser examinado.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año V, vol. 2, 2024 | Envío: 12/01/2024 | Aceptación: 15/01/2024 | Publicación: 19/01/2024

En lo que respecta a sus efectos sobre los datos maestros, las integraciones, los controles, las autorizaciones y los procesos.
posterior.

Una consecuencia práctica es la necesidad de una clara responsabilidad sobre los procesos. Cuando
Ningún área en particular es responsable del flujo de principio a fin; las decisiones tienden a reflejar los objetivos.
Departamental. La gobernanza de procesos debe crear mecanismos para arbitrar conflictos y preservar
Integración. Este enfoque alinea el diseño funcional con la estrategia organizacional y reduce...

El riesgo reside en que el sistema ERP se convierta en un conjunto de soluciones conectadas localmente que sean frágiles.

6. GESTIÓN DEL CAMBIO, COMUNICACIÓN Y RESISTENCIA

El cambio organizativo no es un paso que se produce después de la configuración; acompaña a todo el ciclo.
implementación. Ngai, Law y Wat (2008) incluyen la cultura, el programa de gestión del cambio y la
Comunicación entre FCS identificadas internacionalmente. La comunicación debe explicar que...
no solo el cronograma, sino también las razones, los impactos, las responsabilidades y los criterios para
transición.

La resistencia puede reflejar una pérdida de autonomía, cambios en las tareas, inseguridad con respecto a...
competencia necesaria o la percepción de que el nuevo sistema no representa adecuadamente la
trabajo. Tratarlo como una simple oposición individual reduce la capacidad de diagnóstico
Problemas de diseño reales. La gestión del cambio necesita crear canales para identificar estas tensiones.
diferenciar entre una comunicación insuficiente y una crítica que revela fallos legítimos en el proceso o en el trabajo.
ajustes.

La participación del usuario funciona como un mecanismo de aprendizaje bidireccional.
Aportan conocimientos operativos, mientras que el equipo del proyecto aclara las limitaciones y...
Posibilidades del modelo integrado. Este proceso no elimina los conflictos, pero mejora la calidad.
a partir de las decisiones y permite identificar impactos que pueden no ser visibles en los diseños de alto nivel.

Los hallazgos de Bradley (2008) introducen un matiz importante: el papel gerencial en la reducción
En los ocho casos estudiados, la resistencia no se presentó como un elemento claramente distintivo.
entre el éxito y el fracaso. Esto no significa que la resistencia sea irrelevante; significa que las relaciones
La relación entre las prácticas de gestión y los resultados depende del contexto y no debe generalizarse más allá del mismo.
Según las pruebas disponibles.

En la fase posterior a la implementación, el cambio continúa. Butarbutar et al. (2023) identificaron la participación
La participación de los usuarios fue uno de los factores clave, y clasificaron la gestión del cambio, la comunicación y...
La colaboración como elemento organizativo relevante. La estabilización requiere el fortalecimiento de nuevos
prácticas, corrección de desviaciones e implementación de mecanismos para prevenir rutinas paralelas

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS - Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año V, vol. 2, 2024 | Envío: 12/01/2024 | Aceptación: 15/01/2024 | Publicación: 19/01/2024

Reconstruir la fragmentación que el sistema ERP pretendía reducir.

7. FORMACIÓN, CONOCIMIENTO Y ADOPCIÓN

La formación es uno de los factores más recurrentes en la literatura. En la revisión de Ngai, Law y Wat (2008),
La formación y la educación se encuentran entre los factores citados con frecuencia, mientras que Bradley (2008)
Leyh et al. encontraron una asociación entre la capacitación del personal y el éxito en los proyectos analizados.
(2024) también sitúan la capacitación del usuario entre los tres factores que ocurren con mayor frecuencia en su
Actualización bibliográfica.

Un programa coherente combina la comprensión del proceso, la ejecución dentro del sistema y el manejo de...
excepciones y comprensión de las consecuencias de los registros realizados. Usuarios que solo saben
Las secuencias de pantalla pueden ejecutar escenarios estandarizados, pero tienen menos capacidad para...
para diagnosticar desviaciones o para percibir los efectos de una entrada incorrecta en procesos posteriores.
La formación debe segmentarse por roles y momentos de aprendizaje. Desarrollo de capacidades.
Las medidas adoptadas demasiado pronto pueden perder eficacia si el entorno sigue siendo inestable; formación
Estar demasiado cerca de la fecha de lanzamiento puede no ofrecer tiempo suficiente para la asimilación y la práctica.
Los entornos de simulación, los ejercicios basados en procesos y la validación de competencias reducen este problema.
Voltaje.

Además de los usuarios finales, la organización necesita desarrollar capacidad de soporte interno.
El hecho de que el conocimiento esté concentrado en manos de consultores o de unos pocos especialistas crea dependencia y dificulta...
estabilización. La transferencia de conocimientos debe planificarse como un entregable del proyecto, con
documentación, usuarios clave, propietarios de procesos y mecanismos de soporte capaces de
para preservar el conocimiento una vez que el equipo temporal se marche.

La relevancia del aprendizaje no termina con la entrada en la producción. Butarbutar et al. (2023)
Identificaron la capacitación posterior a la implementación como uno de los factores críticos y la incluyeron junto con...
de integración continua y participación del usuario, entre los elementos más destacados de su
revisión. Esto indica que la adopción es un proceso evolutivo: cambios de proceso, actualizaciones y
Los nuevos escenarios exigen una formación continua.

8. DATOS, INTEGRACIÓN, PRUEBAS Y MONITOREO

Un sistema ERP integrado depende de datos consistentes. Ngai, Law y Wat (2008) identifican
Gestión y desarrollo de datos, pruebas y resolución de problemas del sistema entre FCS.
recurrente. La migración de datos no es simplemente una transferencia entre bancos: implica definición,
saneamiento, transformación, reconciliación y responsabilidad por la calidad.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año V, vol. 2, 2024 | Recepción: 12/01/2024 | Aceptación: 15/01/2024 | Publicación: 19/01/2024

Herrmann et al. (2022), al desarrollar un marco para evaluar la calidad de los datos de
Los sistemas ERP para implementar un sistema de planificación avanzada demuestran que los datos
La falta de personal cualificado puede impedir que los sistemas que dependen de ERP funcionen correctamente.
como se esperaba. Aunque el estudio tiene un contexto específico de fabricación y APS, su contribución
Esto pone de relieve un principio general: la integración técnica no compensa la baja calidad de los datos.
Las pruebas también deben reflejar los procesos de principio a fin. Probar funciones aisladas puede demostrar
qué componentes funcionan individualmente sin verificar que el proceso integrado sea ejecutable.
Los escenarios deben incluir interfaces, autorizaciones, excepciones, volúmenes relevantes y conciliaciones.
Además de criterios funcionales claros para la aceptación.
La integración sigue siendo relevante después del despliegue. Butarbutar et al. (2023) identificaron la
La integración continua del sistema es el factor más importante en su revisión posterior a la implementación.
Este resultado es coherente con los entornos empresariales donde el ERP se conecta a las aplicaciones.
Plataformas de datos especializadas, canales digitales y soluciones externas; cambios en un
Los componentes pueden producir efectos en distintos puntos de la arquitectura.
El monitoreo debe continuar después de que el producto esté en funcionamiento. Métricas de estabilidad, incidentes,
La calidad de los datos, el rendimiento de los procesos y las tasas de adopción ayudan a diferenciar entre los problemas.
transitorios de fallas estructurales. Umble, Haft y Umble (2003) enfatizan la evaluación del desempeño.
como parte del proceso de implementación, mientras que la literatura posterior a la implementación refuerza la
La necesidad de mejora continua y sostenibilidad.

9. SÍNTESIS ANALÍTICA DE FACTORES

La Figura 1 presenta una síntesis conceptual desarrollada a partir de los factores recurrentes discutidos por
Umble, Haft y Umble (2003), Ngai, Law y Wat (2008), Bradley (2008), Dezdar y Sulaiman (2009),
Butarbutar et al. (2023) y Leyh et al. (2024). No representa la frecuencia estadística ni la clasificación de
Importancia; organiza las relaciones funcionales entre las dimensiones del proyecto.
La estructura pone de relieve la interdependencia. La gobernanza sin datos fiables no garantiza el funcionamiento.
Formación integrada; la formación sin procesos establecidos transmite prácticas que pueden modificarse.
inmediatamente; los procesos bien diseñados sin gestión del cambio pueden tener una baja tasa de adopción;
Las pruebas robustas sin criterios comerciales pueden validar técnicamente escenarios que no cumplen con los requisitos...
Resultado organizacional esperado.
Esta interdependencia ayuda a explicar por qué factores aislados pueden producir resultados diferentes.
en diferentes estudios. La presencia de capacitación, por ejemplo, no proporciona información sobre su calidad.
momento, adhesión a roles o relación con procesos establecidos. De manera similar, apoyo

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año V, vol. 2, 2024 | Recepción: 12/01/2024 | Aceptación: 15/01/2024 | Publicación: 19/01/2024

El poder ejecutivo puede existir nominalmente sin producir decisiones rápidas ni recursos suficientes. El factor
Es necesario analizarlo tanto en su mecanismo como en sus relaciones.
La literatura reciente amplía esta síntesis al demostrar que el ciclo de éxito no termina con la puesta en marcha.
Butarbutar et al. (2023) demuestran la relevancia de la integración continua y la capacitación posterior a la implementación.
y la participación del usuario, mientras que Leyh et al. (2024) reiteran la importancia de los factores
organizacional. Por lo tanto, la implementación debe tratarse como un viaje que incluye
Preparación, implementación, estabilización y mejora.
Por lo tanto, los factores críticos deben tratarse como un sistema de controles complementarios.
La contribución gerencial de la literatura no radica en ofrecer una lista de verificación universal, sino en
Cuestiones clave para la gobernanza: quién decide, en función de qué criterios y qué procesos se aplicarán...
¿Qué datos se modificarán, qué datos sustentan estos procesos, cómo se preparará a los usuarios y cómo se...
Los resultados serán evaluados.



Figura 1 – Estructura integrada de los factores críticos para la implementación de un sistema ERP.
Fuente: elaboración del autor basada en Umble, Haft y Umble (2003), Ngai, Law y Wat (2008),
Bradley (2008), Dezdar y Sulaiman (2009), Butarbutar et al. (2023) y Leyh et al. (2024).

10 DISCUSIÓN

Una comparación de los estudios revela tanto convergencia como cautela. Hay una fuerte recurrencia de
factores relacionados con el liderazgo, el diseño, la capacitación, los procesos y los datos, pero la presencia

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS - Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año V, vol. 2, 2024 | Recepción: 12/01/2024 | Aceptación: 15/01/2024 | Publicación: 19/01/2024

El valor nominal de un factor no garantiza su efecto. (Revisión internacional realizada por Ngai, Law y Wat, 2008) demuestra la amplitud y repetición de la FCS; Bradley (2008), sin embargo, muestra empíricamente que Algunas de las prácticas prescritas no dieron lugar a resultados distintos en los casos examinados. Estas pruebas no son necesariamente contradictorias, ya que operan en diferentes niveles. La frecuencia en la literatura indica la relevancia percibida e investigada; los estudios de caso examinan cómo Los factores se manifiestan en contextos concretos. Una organización puede poseer formalmente una patrocinador ejecutivo y, sin embargo, mantener una gobernanza ineficaz. De manera similar, La formación puede existir sin generar la competencia operativa suficiente.

Dezdar y Sulaiman (2009) contribuyen a organizar la literatura en una taxonomía integral. lo que nos permite comprender qué factores pertenecen a dimensiones distintas e interdependientes. Esta visión Es útil para la gestión porque evita concentrar el riesgo en un solo frente. Una organización técnicamente sólida. Si bien está preparado pero no lo está, puede fracasar en términos de cambio y gobernanza; otro, con un fuerte respaldo, puede sufrir problemas con los datos. o adhesión inadecuada.

Estudios recientes muestran continuidad y evolución. Leyh et al. (2024) confirman la centralidad. de apoyo ejecutivo, ajuste organizacional y capacitación, mientras que Butarbutar et al. (2023) cambian parte de la atención al soporte posterior a la puesta en marcha. Herrmann et al. (2022), a su vez, Demuestran cómo la calidad de los datos puede convertirse en un factor determinante para los sistemas integrados que Dependen del ERP. El panorama general sugiere que la agenda contemporánea amplía, pero no reemplaza, el fundamentos clásicos.

Para los proyectos SAP, la implicación es particularmente relevante: la plataforma no elimina la necesidad decisiones organizativas. El valor de una solución integrada depende de la coherencia entre las configuración, procesos, datos, controles, integraciones y comportamiento del usuario.

Por lo tanto, la pericia técnica y la disciplina de gestión deben trabajar de forma complementaria, con Una estructura de gobernanza capaz de preservar esta coherencia a lo largo de todo el ciclo de vida.

11. CONCLUSIÓN

La implementación de un sistema ERP debe entenderse como una transformación organizacional respaldada por la tecnología. La literatura revisada indica que el éxito depende de una combinación de factores, entre los que se incluyen el apoyo de la dirección, la gestión del proyecto, el rediseño y la adhesión a los procesos, la comunicación, la capacitación, la gestión de datos, las pruebas, la integración y el monitoreo del desempeño.

Los estudios clásicos siguen siendo relevantes porque identificaron problemas que persisten en Arquitecturas contemporáneas. Umble, Haft y Umble (2003) y Ngai, Law y Wat (2008) ya demostraron que la implementación de un sistema ERP requiere alineación estratégica, coordinación gerencial, capacitación y disciplina técnica. La persistencia de estos elementos en revisiones recientes indica que la evolución tecnológica no elimina la dimensión organizacional del problema.

La actualización de Leyh et al. (2024) refuerza esta conclusión al identificar el apoyo y la participación de la alta dirección, la idoneidad organizativa del ERP y la capacitación de los usuarios como factores de

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año V, vol. 2, 2024 | Recepción: 12/01/2024 | Aceptación: 15/01/2024 | Publicación: 19/01/2024

mayor recurrencia. El resultado sugiere que las organizaciones no deberían interpretar la modernización tecnológica como un sustituto de la gobernanza, el diseño de procesos y el desarrollo del personal.

El análisis también demuestra que no hay fundamento para reducir la complejidad a una fórmula universal.
Bradley (2008) demuestra que los factores comúnmente utilizados no siempre permiten distinguir entre el éxito y el fracaso en todos los contextos. Por consiguiente, la aplicación práctica de los factores críticos de éxito requiere un diagnóstico contextual, una definición operativa de los factores y una evaluación de su interacción en el proyecto específico.

Los datos y la integración constituyen otra dimensión crucial. Herrmann et al. (2022) demuestran que una mala calidad de los datos ERP puede comprometer los sistemas que dependen de ellos, mientras que Butarbutar et al. (2023) identifican la integración continua como un elemento central en la fase posterior a la implementación. Por lo tanto, la sostenibilidad del ERP requiere una gobernanza continua de los datos y las interfaces, y no solo actividades centradas en la migración inicial.
La fase posterior a la puesta en marcha debe considerarse una fase de consolidación, no de cierre.
Se requiere capacitación adicional, participación de los usuarios, mejora continua, monitoreo del desempeño y gestión de la integración para convertir la implementación en producción en una capacidad organizacional estable. La literatura reciente confirma que los beneficios pueden ser limitados cuando la organización reduce prematuramente su atención gerencial después de la implementación técnica.
Desde una perspectiva de gestión, la principal implicación es reemplazar las listas de verificación genéricas con una arquitectura de gobernanza integrada. El patrocinio ejecutivo, la propiedad de los procesos, la gestión de proyectos, la calidad de los datos, las pruebas, la capacitación y la gestión del cambio deben estar conectados a través de...
Criterios de decisión y mecanismos de rendición de cuentas. La ausencia de una de estas dimensiones puede transferir el riesgo a las demás.
En cuanto a las agendas de investigación, siguen siendo relevantes los estudios longitudinales que diferencian entre la implementación exitosa, la estabilización operativa y la generación de beneficios a mediano plazo; las comparaciones entre organizaciones de diferentes tamaños y sectores; y las investigaciones sobre cómo el ERP en la nube, la automatización y...
La inteligencia artificial y las nuevas arquitecturas de integración modifican la importancia relativa de los factores críticos.
Estas líneas de investigación pueden ampliar el poder explicativo de la literatura sin abandonar la comprensión sociotécnica respaldada por estudios previos.

REFERENCIAS

BRADLEY, Joseph. Factores críticos de éxito basados en la gestión en la implementación de sistemas de planificación de recursos empresariales. Revista internacional de sistemas de información contable, vol. 9, n.º 3, pág. 175–200, 2008. DOI: 10.1016/j.accinf.2008.04.001.

BUTARBUTAR, Zenfrison Tuah; HANDAYANI, Putu Wuri; SURYONO, Ryan Randy; WIBOWO, Wahyu Setiawan. Revisión sistemática de la literatura sobre los factores críticos de éxito en la planificación de recursos empresariales después de la implementación. Gestión y negocios convincentes, vol. 10, núm. 3, art. 2264001, 2023. DOI: 10.1080/23311975.2023.2264001.

DEZDAR, Shahin; SULAIMAN, Ainin. Implementación exitosa de la planificación de recursos empresariales: taxonomía de factores críticos. Industrial Management & Data Systems, vol. 109, n.° 8, págs. 1037–1052, 2009. DOI: 10.1108/02635570910991283.

HERRMANN, Jan-Phillip et al. Un marco de evaluación de la calidad de los datos ERP para la implementación de un sistema APS utilizando redes bayesianas. Procedia Computer Science, vol. 200, pág. 194–204, 2022. DOI: 10.1016/j.procs.2022.01.218.

LEYH, Christian; LORENZ, Alisa; FARUGA, Michael Jan; KOLLER, Linda. Factores críticos de éxito para proyectos ERP: una revisión actualizada de la literatura. Annals of Computer Science and Information Systems, vol. 39, págs. 131–140, 2024. DOI: 10.15439/2024F6271.

NGAI, Eric WT; LAW, Chuck CH; WAT, FKT. Análisis de los factores críticos de éxito en la adopción de la planificación de recursos empresariales. Computers in Industry, vol. 59, n.º 6, págs. 548–564, 2008. DOI:

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año V, vol. 2, 2024 | Recepción: 12/01/2024 | Aceptación: 15/01/2024 | Publicación: 19/01/2024

10.1016/j.compind.2007.12.001.
UMBLE, Elisabeth J.; HAFT, Ronald R.; UMBLE, M. Michael. Planificación de recursos empresariales: procedimientos de implementación y factores críticos de éxito. European Journal of Operational Research, vol. 146, n.º 2, págs. 241-257, 2003. DOI: 10.1016/S0377-2217(02)00547-7.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.