

El fabricante implementa una estrategia de capacitación para aumentar la adopción del nuevo sistema ERP.

VISION GENERAL DEL CLIENTE

- Utiliza prácticas medioambientalmente sostenibles para producir cada año aproximadamente 650,000 toneladas de papel blanqueado, sin cloro.
- Genera aproximadamente \$155 millones en ingresos anuales.
- Cuenta con aproximadamente 500 empleados en todas sus ubicaciones.

BENEFICIOS ESPERADOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN DE ERP

- El equipo central y los expertos en la materia están preparados para facilitar la capacitación de los usuarios finales.
- Los usuarios finales tienen un conocimiento profundo de cómo utilizar adecuadamente los sistemas empresariales.
- El equipo central tiene una comprensión clara de las necesidades de capacitación de seguimiento después de la puesta en marcha.

Beneficios generales de la capacitación:

- Mejora del rendimiento de los empleados.
- Incorporación más rápida de nuevos empleados.
- Mejora de la retención de empleados.
- Aumento del retorno de la inversión.
- Fortalecimiento de la cultura de la empresa.





VISION GENERAL DEL PROYECTO

Cuando el cliente inició el proyecto ERP, se reconoció como una iniciativa de transformación liderada por el negocio, en lugar de un proyecto de TI. El objetivo de este proyecto era implementar una nueva solución ERP, junto con cambios en los procesos comerciales.

El proyecto aún está en curso, pero el cliente planea adoptar procesos comerciales probados y las mejores prácticas de la industria en la mayoría de las áreas para evitar personalizaciones costosas.

Una vez implementados por completo, los cambios en los procesos lograrán:

- Apoyar completamente al cliente en la consecución de sus objetivos comerciales actuales y futuros
- Reducir el riesgo asociado con la dependencia continua de aplicaciones y plataformas obsoletas y altamente personalizadas

Hasta ahora, se han completado las siguientes fases:

- Fase 1: Recopilación de requisitos e identificación de proveedores de software
- Fase 2: Selección de software
- Fase 3: Ejecución de proyectos previos a la implementación

La Fase 4 implicará la implementación del software SAP para respaldar los requisitos comerciales del cliente y la retirada de sistemas heredados específicos.



DESAFIOS DEL CLIENTE

El cliente se encontraba en una situación en la que prácticamente nadie en el equipo había emprendido nunca un proyecto de ERP de esta envergadura y alcance.

A medida que la empresa crecía, se añadían sistemas heredados con el tiempo de manera improvisada.

Además, los procesos no estaban documentados ni actualizados en todos los departamentos, y se dependía en gran medida de múltiples hojas de cálculo. Esto resultaba en la duplicación de datos y la falta de una única fuente de verdad para los datos operativos y financieros.

Además, la capacitación en los nuevos procesos y sistemas prácticamente no existía. Los usuarios se enseñaban por sí mismos y dependían de la asistencia del servicio de asistencia técnica de TI el día de la puesta en marcha y más allá.

Esto sucedió porque el cliente no tenía un departamento de capacitación formal y carecía de conocimientos institucionales sobre cómo capacitar para un proyecto de esta envergadura.

Como era de esperar, la adopción y el uso de los nuevos sistemas fueron deficientes, y los miembros del equipo no pudieron utilizar y disfrutar de todas las funcionalidades y beneficios.



EL PAPEL DE PANORAMA

Como parte del compromiso de Panorama para la gestión del cambio organizacional y el apoyo en la formación, desarrollamos una estrategia de formación integral. Esta estrategia proporcionó un enfoque consolidado para desarrollar un plan de formación a nivel de ejecución.

El plan incluía los siguientes elementos:

- Enfoque de capacitación en equipos y departamentos funcionales, incluyendo las necesidades interfuncionales.
- Roles y responsabilidades para llevar a cabo la capacitación.
- Enfoque para el desarrollo, implementación y evaluación de la capacitación.
- Ajustes posteriores a la implementación, cursos de repaso y actualizaciones de procesos.



Rick Platz, Consultor Senior
Panorama Consulting Group

ASESORAMOS AL CLIENTE SOBRE LA NECESIDAD DE UNA ESTRATEGIA Y PLAN DE CAPACITACIÓN COMPLETOS. LOS COMENTARIOS DE NUESTRA EVALUACIÓN INICIAL DE PREPARACIÓN INDICARON QUE ESTA ERA UNA ÁREA DE GRAN PREOCUPACIÓN CON EL NUEVO SISTEMA DEBIDO A LOS FRACASOS ANTERIORES.



EL PAPEL DE PANORAMA CONTINUÓ

Después de la adopción de la estrategia de capacitación, Panorama lideró al cliente en el desarrollo del plan de capacitación. Las actividades incluyeron:

- Realizar múltiples sesiones de Impacto del Cambio con líderes de áreas funcionales y expertos en la materia para determinar los cambios en los procesos, así como las necesidades de capacitación y comunicación.
- Realizar talleres de capacitación exhaustivos sobre cómo utilizar "crear contenido" en el sistema LMS del proveedor del ERP con todas las partes interesadas clave.
- Trabajar con el equipo central del cliente y expertos en la materia para desarrollar listas de planes de estudio para cada área.
- Solicitar comentarios de las sesiones de transferencia de conocimientos y Sprint para mejorar la capacitación futura del equipo central y los expertos en la materia.
- Colaborar con el equipo de comunicaciones internas para desarrollar material de apoyo y materiales de capacitación.

Pronto realizaremos evaluaciones posteriores a la implementación para comprender "qué está funcionando y qué no", lo que informará las necesidades de capacitación y comunicación posteriores.