

# La importancia de la adopción por parte de los usuarios en proyectos de transformación

POR **MAX MEINKE**

Director General IIS España, Portugal y América Latina.

Todo proyecto de transformación de procesos y aplicaciones empieza con grandes expectativas: los procesos se optimizarán, los costes se reducirán y las ventas aumentarán. Sin embargo, en la realidad, rara vez hay un final feliz. La mayoría de los proyectos de despliegue de aplicaciones fracasan porque sus responsables subestiman uno de los factores de éxito más importantes: la adopción por parte de los usuarios finales.

**H**aribo, Lidl, Otto, Deutsche Bank... La lista de empresas en las que los proyectos de IT han sufrido grandes contratiempos es extensa. Y estos representan sólo la punta de un enorme iceberg. Todas las encuestas realizadas en los últimos años coinciden en lo mismo: sólo un porcentaje sorprendentemente bajo de los proyectos de transformación digital de procesos y aplicaciones se completa con éxito.

## EL DÍA DE LA MARMOTA

Uno de cada dos proyectos de PLM fracasa en sus etapas iniciales; y las cifras para la introducción de un ERP, como por ejemplo SAP S/4HANA, son aún peores: según un estudio de Gartner, un increíble 75% de estos proyectos salen mal.

No hay duda de que cada proyecto de implementación conlleva un cierto grado de riesgo implícito, tanto si se trata de un CRM, un PLM, un ERP o un sistema informático bancario. En cada fase del proyecto aparecen obstáculos, dificultades y problemas, y la lista de incidencias con las que nadie contaba y para las cuales nadie tiene respuesta crece sin parar. Una vez tras otra, los contratiempos se van repitiendo en bucle como si del Día de la Marmota se tratase. Los objetivos definidos se desvanecen y los nuevos comienzan a reclamar atención. Tan pronto como conseguimos apagar un fuego, dos más aparecen.

## EL OBSTÁCULO NÚMERO UNO: LA FALTA DE ACEPTACIÓN

Cada empresa tiene su propia manera de gestionar, con mayor o menor éxito, los proyectos de transformación digital. En algunas compañías, el despliegue de un sistema nuevo falla debido a una planificación deficiente y a la falta de flexibilidad en el presupuesto o en el calendario. En otras, se debe a una pérdida progresiva de control debido a una personalización excesiva, a la escalada de las peticiones y a la sobrecarga de los equipos. Y, por supuesto, también hay muchos casos en los que la tecnología es la culpable: un error, un problema de interfaz sin solución, una mala limpieza de los datos durante la integración de los sistemas informáticos, o bien que la nueva herramienta simplemente resulta no ser la adecuada. Sin embargo, existe un motivo aun mayor que explica por qué

una aplicación puede fracasar: según una reciente guía de Deloitte sobre la introducción de un sistema ERP, **cinco de los diez mayores obstáculos se deben a una gestión deficiente del cambio o al rechazo por parte de los usuarios.**

## LA ADOPCIÓN POR PARTE DE LOS USUARIOS COMO OBJETIVO PRIORITARIO

Ningún proyecto de transformación digital de procesos y aplicaciones puede ser exitoso si los futuros usuarios no comprenden el cambio y rechazan la nueva tecnología. Después de todo, ni siquiera la mejor aplicación IT puede alcanzar su máximo potencial si se utiliza a regañadientes o de forma parcial, si algunas de sus funcionalidades

**Ni siquiera la mejor aplicación de IT puede alcanzar su máximo potencial si se utiliza a regañadientes**

no se utilizan nunca o si los errores de funcionamiento, en las primeras experiencias de usuario poco después de la implantación, sentencian de entrada la nueva solución.

Una de las razones más frecuentes por las que una nueva tecnología no alcanza el nivel de aceptación esperado es que los responsables la implanten sin tener en cuenta a las personas que la van a utilizar. Así pues, es fundamental involucrar en el cambio a todos los usuarios interesados y hacerlo lo antes posible:

- ▶ “Venderles” el cambio: Partir del punto en que se encuentran actualmente los usuarios y proporcionarles una comprensión detallada de las ventajas y objetivos de las innovaciones previstas.
- ▶ El reconocimiento por parte de los usuarios del valor añadido y las ventajas de la nueva solución aumenta significativamente la probabilidad de que acepten el nuevo sistema y los cambios asociados a los procesos, métodos de trabajo y funciones y de que utilicen de manera eficiente el ámbito funcional de la herramienta.
- ▶ De esta forma, la satisfacción y la motivación del equipo aumentan, mientras que el riesgo de abandono del proyecto disminuye.





- ▶ La disminución de los errores de funcionamiento evita caídas en el rendimiento y malas inversiones en estructuras infrautilizadas, mientras que el retorno de la inversión aumenta.
- ▶ En consecuencia, el equipo de soporte de usuarios recibe menos solicitudes de soporte por parte de los usuarios finales.

**DE LA FORMACIÓN Y SOPORTE PRESENCIAL AL ONBOARDING Y SOPORTE DIGITAL CONTINUO EN EL FLUJO DE TRABAJO**

La adopción por parte de los usuarios va más allá de una reunión de personal seguida de una formación inicial de los empleados.

La adopción por parte de los usuarios en el modelo híbrido de trabajo actual requiere de un cambio radical del modelo de formación y soporte tradicional. **El performance support** (soporte digital al rendimiento del usuario en el lugar de trabajo) se basa en un concepto de capacitación que ofrece un apoyo continuo antes, durante y después de la implementación. ¡Esto es muy importante! Al fin y al cabo, el éxito de la puesta en marcha de cualquier sistema nuevo depende de algo más que la formación previa y los talleres, ya que en el momento del arranque, cuando los equipos comienzan a trabajar con la herramienta, seguramente hayan olvidado gran parte de lo que aprendieron en la formación previa. Según el filósofo alemán Ebbinghaus, descubridor de la Curva del Olvido, si el conocimiento adquirido en una formación no se aplica a la práctica en un plazo de 48h, se pierde el 80% del mismo. Para garantizar el uso eficaz y autosuficiente del nuevo sistema, a partir del *go-live*, los usuarios precisan de un soporte digital contextual en el lugar de trabajo que les proporciona una ayuda inmediata 24/7 en el momento preciso en que surja la necesidad y que resuelva sus dudas en el mismo flujo de trabajo.

Esto es especialmente crucial en el nuevo modelo híbrido de trabajo provocado por la crisis sanitaria, en que la mayoría de organizaciones adoptarán una combinación entre el trabajo en la oficina y el teletrabajo. En esta situación, resulta especialmente compleja la transferencia de conocimiento tradicional basada en la formación y el soporte personal y, por ello, cobra especial relevancia el *onboarding* y soporte digital que ofrece el *performance support*.

**LA MIGRACIÓN A SAP S/4HANA COMO EJEMPLO DE LAS VENTAJAS DE UNA BUENA ADOPCIÓN POR PARTE DE LOS USUARIOS EN LA PRÁCTICA**

En comparación con los aspectos técnicos de la implementación de una aplicación, la adopción por parte del usuario se conside-

ra un objetivo más bien "secundario". Si bien esto explica por qué rara vez se encuentra entre las diez prioridades principales de las empresas y se sigue subestimando, no quita que esta evaluación sea completamente errónea, pues al final, es esta adopción "secundaria" por parte del usuario un requisito imprescindible para el éxito del proyecto. Para entender mejor cómo la adopción por parte de los usuarios contribuye al éxito del proyecto, mostraremos el ejemplo de una implementación de un nuevo sistema SAP S/4HANA para la gestión de almacenes:

- ▶ **Datos coherentes.** Uno de los mayores desafíos al configurar una base de datos central es evitar las entradas erróneas o duplicadas. La adopción por parte de los usuarios proporciona la comprensión interdepartamental necesaria de los procesos y las funciones. El resultado es un conjunto de datos coherentes y sin duplicados que permite que los informes y previsiones se ajusten a la realidad para, por ejemplo, aumentar la eficiencia en la gestión de los almacenes, la facturación y la contabilidad.
- ▶ **Reducir el inventario.** La adopción por parte de los usuarios permite obtener la competencia necesaria para la estandarización de los flujos de trabajo y las conexiones. Como resultado, todos los departamentos tienen acceso las 24 horas del día a datos actualizados y fiables sobre el inventario y los pedidos que pueden utilizar para optimizar el flujo de materiales, reducir los niveles de existencias y minimizar los costos de almacenamiento y de compromiso de capital.
- ▶ **Cumplir con los objetivos de costos.** Con demasiada frecuencia, la información errónea o la falta de información hace que las empresas no alcancen sus objetivos de reducción de costos. La adopción por parte del usuario ayuda a asegurar que los datos se registren de forma completa y correcta. La información del sistema refleja entonces la realidad, y hay una única fuente de verdad que permite procesos eficientes y facilita una correcta toma de decisiones. Al mismo tiempo, no hay costos adicionales ni recursos desperdiciados, ya que no es necesario corregir manualmente los datos erróneos o añadir los datos que faltan más adelante.

**80%**  
del conocimiento  
adquirido se  
pierde si no se  
aplica tras 48h

Este caso de uso por sí solo, que también es aplicable a otras soluciones como las herramientas de CRM y PLM o los sistemas de información bancarios, demuestra que la adopción por parte de los usuarios es más que una simple "buena práctica" de la que prescindir si las limitaciones de tiempo o de presupuesto lo requieren. La adopción por parte del usuario puede inclinar la balanza hacia el éxito o el fracaso de la implementación y el funcionamiento de SAP S/4HANA y es una inversión que se paga, literalmente hablando. ■