

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION -----	12
OBJETIVOS -----	14
Objetivo General -----	14
Objetivo Especifico -----	14
ALCANCE Y PRODUCTOS DEL PROYECTO -----	15
IMPORTANCIA Y BENEFICIO DEL PROYECTO -----	16
1. CONTEXTO GENERAL -----	17
1.1 Antecedes de los ERP -----	17
1.2 Definiciones de los ERP -----	19
1.3 Características de los ERP -----	20
1.4 Ventajas y Desventajas de los ERP -----	21
1.5 Impacto de la Aplicación de un ERP en la Empresa -----	23
1.6 Principales Proveedores de ERP -----	25
1.7 GESTION DEL CAMBIO -----	29
1.7.1 Elementos de la Gestión del Cambio -----	29
1.8 Fases de la Gestión del Cambio -----	31
1.9 Pasos para la Gestión del Cambio -----	32
1.10 Componentes de un Plan de Gestión del Cambio -----	34
1.11 Gestión del Cambio en Proyectos ERP -----	35
1.12 Importancia de la Gestión del Cambio en Sistemas ERP -----	36
1.13 Claves para el Proceso de la Gestión del Cambio -----	37
1.14 Casos de Empresa en la Gestión del Cambio -----	40
1.15 Mejores Prácticas en la Gestión del Cambio -----	45
2. METODOLOGIAS PARA EL DESARROLLO DE CASOS DE ESTUDIO -----	47
2.1 Introducción a los Casos de Estudio -----	47
2.2 Casos de Estudio Explicatorios y Revelatorios -----	48
2.3 Casos de Estudio Explicatorios -----	49
2.4 Casos de Estudio Descriptivos -----	50
2.5 Unidad de Análisis -----	50
2.6 Como Diseñar el Caso de Estudio -----	51
2.7 Definición del tipo de Caso de Estudio para este Proyecto -----	55

3. CASO DE ESTUDIO	58
3.1 Historia de la Compañía	58
3.2 Mapa de Procesos	60
3.2.1 Partes Interesadas	61
3.2.2 Business Intelligence	61
3.2.2.1 Planeación Estratégica	62
3.2.2.2 Revisión General	62
3.2.2.3 Auditorías Internas	62
3.2.3 C.R.M	63
3.2.3.1 Campaña a LEAD	63
3.2.3.2 LEAD a Pedido	63
3.2.3.3 Contacto a Solución	63
3.2.4 S.C.M	64
3.2.4.1 Demanda a Producción	64
3.2.4.2 Problema a Prevención	64
3.2.4.3 Inventario a su Administración	64
3.2.4.4 Pedido a Recaudo en SCM	65
3.2.5 B.O (Back Office)	65
3.2.5.1 Solicitud a Recepción	65
3.2.5.2 Reclutamiento a Pago	65
3.2.5.3 Pedido a Recaudo en B.O	65
3.3 Proceso de Cambio	66
3.3.1 Metodología para el Diagnostico	67
3.3.2 Disposición Organizacional hacia el Cambio	69
3.3.2.1 Variables Mejor Evaluadas	70
3.3.2.2 Variables con mejores puntajes	71
3.3.3 Factores críticos de éxito para la implement del progr del cambio	73
3.4 Metodología del Administración del Cambio	74
3.4.1 Evaluación y Preparación	74
4. GESTION DEL EQUIPO DEL PROYECTO	76
5. CULTURA Y ORGANIZACIÓN	78
5.1 Antecedentes para el cambio organizacional	78

5.2 Barreras para la Implementación del Programa de Cambio -----	80
5.3 Logros de los temas Estratégicos y Habilitadores -----	81
6. LIDERAZGO -----	83
6.1 Usuarios soporte -----	83
6.2 Jugadores claves -----	84
7. COMUNICACIONES -----	88
7.1 Plan de comunicaciones -----	88
7.2 Frente de Comunicación -----	89
7.3 Medios y Mensaje -----	90
7.4 Gestión de las Comunicaciones -----	90
7.5 Levantamiento de Medios de los Países -----	91
7.6 Responsabilidades con el Frente de Comunicación-----	91
7.7 Comunicaciones -----	92
7.8 Equipo de Cambio de Proyecto -----	92
7.9 Líder de Cambio en País y Empresa Colombia -----	92
7.10 Líder de Cambio en Empresa y Zona Geográfica -----	93
7.11 Agente de Cambio en Empresa y Zona Geográfica -----	94
7.12 Sensibilización -----	94
7.7.1 Equipo de Cambio del Proyecto -----	94
7.7.2 Líder de Cambio en País y Empresa Colombiana -----	95
7.7.3 Líder de Cambio en Empresa y Zona Geográfica -----	95
7.7.4 Agente de Cambio en Empresa y Zona Geografica -----	95
8. IMPACTO ORGANIZACIONAL -----	97
8.1 Estructura Organizacional y Procesos de Aprendizaje -----	97
8.2 Alineamiento de elementos culturales -----	98
8.3 Análisis del Impacto Organizacional -----	101
8.4 Propósito del Análisis de Impactos Organizaciones -----	102
8.4.1 Enfoque -----	103
8.4.2 Plan de Retención de Personas Clave -----	103
8.5 Etapas -----	104
8.6 Equipo de Cambio de Proyecto -----	105
8.7 Líder de Cambio en País y Empresa Colombia -----	105

8.8 Líder de Cambio en Empresa y Zona Geográfica -----	105
8.9 Agente de Cambio en Empresa y Zona Geográfica -----	106
9. CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO -----	107
9.1 Proceso para la Capacitación y el Entrenamiento -----	107
9.2 Equipo de Cambio de Proyecto -----	112
9.3 Líder de Cambio en País y Empresa Colombia -----	112
9.4 Líder de Cambio en Empresa y Zona Geográfica -----	113
9.5 Agente de Cambio en Empresa y Zona Geográfica -----	113
10. RED EXTENDIDA DE CAMBIO -----	114
10.1 Equipo Central y Red Extendida de Cambio -----	114
10.2 Metodología para conformar la red de agentes de cambio -----	115
9.2 Equipo de Cambio de Proyecto -----	115
9.3 Líder de Cambio en País y Empresa Colombia -----	115
9.4 Líder de Cambio en Empresa y Zona Geográfica -----	116
9.5 Agente de Cambio en Empresa y Zona Geográfica -----	116
TRABAJOS FUTUROS -----	117
CONCLUSIONES -----	118
BIBLIOGRAFIA -----	120

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Departamentos que integrar un ERP -----	19
Figura 2. Procesos que integran un ERP -----	21
Figura 3. SAP R/3 -----	27
Figura 4. Fases de la Gestión del Cambio -----	32
Figura 5. Modelo de la Gestión del Cambio -----	28
Figura 6. Mapa de Procesos -----	60
Figura 7. Metodología para el Diagnostico -----	68
Figura 8. Variables Mejor Evaluadas -----	70
Figura 9. Variables con Mejores Puntajes -----	71
Figura 10. Factores Críticos de Éxito para la implementación de un programa de Cambio -----	73
Figura 11. Metodología de Administración del Cambio -----	74
Figura 12. Gestión del Equipo de Proyecto -----	76
Figura 13. Equipo del Proyecto -----	77
Figura 14. Antecedentes del Cambio Organizacional -----	78
Figura 15. Estrategias del Proyecto de Cambio -----	80
Figura 16. Barreras del Programa de Cambio -----	81
Figura 17. Liderazgo -----	83
Figura 18. Jugadores Claves -----	84
Figura 19. Proceso de Jugadores Clave -----	85
Figura 20. Jugadores Claves Frente al Cambio -----	86
Figura 21. Cuadro de Evaluación de Jugador Clave -----	87
Figura 22. Plan de Comunicaciones -----	88
Figura 23. Frente de Comunicación -----	89
Figura 24. Impactos Organizacionales y sus Procesos -----	97
Figura 25. Alineamiento de Elementos Culturales -----	98
Figura 26. Análisis del Impacto Organizacional -----	101
Figura 27. Identificación de Personas Claves -----	103
Figura 28. Etapas de Identificación de Personas Claves -----	104

Figura 29. Procesos de Capacitación y Entrenamiento -----	107
Figura 30. Metodología e-Learning -----	109
Figura 31. Soporte Postproducción -----	111
Figura 32. Portafolio de Capacitaciones Front Office-----	112
Figura 33. Red Extendida de Cambio -----	114
Figura 34. Metodología para la Red Antes de Cambio -----	115

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Ventajas y Desventajas de los ERP -----	23
Tabla 2. Principales Proveedores ERP -----	25
Tabla 3. Mejores Prácticas ORACLE -----	45
Tabla 4. Mejores Prácticas JD EDWARDS -----	45
Tabla 5. Disposición Organizacional hacia el Cambio -----	69
Tabla 6. Levantamiento de Medios de los Países -----	91

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1. Portafolio de Capacitaciones Front Office
ANEXO 2. Descripción de perfiles que tomaron el curso
ANEXO 3. Requerimientos