



El ROI real de Microsoft Business Solutions-Axapta

RESUMEN

Una investigación independiente dirigida por Nucleus mostró que el 75 por ciento de clientes de Microsoft Business Solutions-Axapta habían conseguido un ROI positivo de Axapta con un período de compensación promedio de 23 meses. El tiempo de implementación promedio fue de 13,4 meses, con un intervalo de 5 a 36 meses para una implementación por fases.

Microsoft Business Solutions-Axapta, por su tecnología, es una aplicación de planificación empresarial diseñada para ayudar a las medianas empresas a mejorar las ventas, las finanzas, los recursos humanos y otras operaciones empresariales. Los principales componentes de la solución Axapta incluyen lo siguiente:

- Herramientas de análisis, incluido un componente de análisis de negocio para generación de informes estándar y un componente de gestión financiera para la generación de informes financieros y contables.
- Herramientas de gestión de la cadena de suministro y distribución, incluidos los componentes de gestión de almacén, logística y comercio.
- Herramientas de comercio electrónico, incluida una pasarela de negocio basada en Microsoft BizTalk Server y componentes de portal empresarial para ayudar a los socios, clientes y empleados a tener acceso a información de transacciones.
- Herramientas de gestión de fabricación, incluidos componentes para la gestión y planificación de producción, desarrollo de productos personalizados y control de planta.
- Una herramienta de cuestionarios que permite el desarrollo de encuestas en línea para evaluar la satisfacción de clientes, socios o empleados.
- Herramientas de gestión de recursos humanos, incluidos componentes para apoyar la gestión de procesos empresariales, la gestión y contratación de empleados, las evaluaciones de cuadros de mando y la gestión de rendimiento de empleados.
- Herramientas de marketing y ventas, incluidos componentes para el análisis y la automatización de campañas de marketing, la coordinación de marketing y ventas, la automatización del equipo de ventas, el telemarketing y la gestión de ventas.
- Herramientas que ayudan al diseño, personalización, comprobación y depuración del entorno de Axapta para añadir procesos o necesidades específicas del negocio.

Las aplicaciones empresariales o aplicaciones ERP, como se denominan a veces, no se han caracterizado siempre por proporcionar un retorno de la inversión positivo para los clientes. A menudo tienen implementaciones complejas que requieren información de diferentes áreas empresariales y, con frecuencia, los clientes las encuentran difíciles de personalizar, implementar y adoptar correctamente.

© 2004 Nucleus Research, Inc. Se prohíbe su reproducción total o parcial sin permiso por escrito. Nucleus Research es el líder en el análisis de retorno de la inversión de tecnología. Visite www.NucleusResearch.com.

INVESTIGACIÓN RELACIONADA

| | |
|------|--|
| E36 | El ROI real de la E-Business Suite de Oracle |
| E5 | El ROI real de Progress Software |
| D114 | El ROI real de UpShot |
| D112 | El ROI real de Salesforce.com |
| D91 | El ROI real de webMethods |
| D72 | Ejemplo de ROI: Microsoft Business Solutions |
| D57 | El ROI real de Manhattan Associates |
| D36 | El ROI real de ATG |
| D23 | El ROI real de SAP |
| D16 | El ROI real de Manugistics |
| D8 | 2003 Technology Almanac |
| D1 | El ROI real de i2 Supply Chain Management |

Aunque se ha culpado con frecuencia de los fracasos de los sistemas ERP a la "mala" tecnología o la confianza depositada erróneamente en consultores no cualificados, para garantizar un retorno de la inversión (ROI) positivo en una implementación de ERP tienen que coincidir controles y planificación interna cuidadosos, consultores especialistas y responsables y una tecnología adecuada para las necesidades del negocio.

Para obtener más información sobre las prácticas recomendadas en cada una de estas áreas, Nucleus se encargó del examen de los clientes de Axapta. Como hace normalmente Nucleus en su serie de ROI reales, sus analistas se pusieron en contacto de forma independiente con clientes de Axapta para obtener información para este informe de "ROI real", en nombre de los usuarios que necesitan datos exactos e independientes de los costes y beneficios asociados con una implementación de tecnología.

EL PROCESO

Nucleus revisó el sitio Web de Microsoft Axapta, publicaciones de tecnología en línea, foros de discusión y la prensa escrita para identificar a las empresas que han implementado Axapta.

Durante la investigación, Microsoft se percató del informe de Nucleus y se le invitó a que proporcionara nombres de clientes para incluirlos en la muestra. Nucleus identificó a 35 clientes y se puso en contacto con cada uno de ellos:

- Dieciséis empresas aceptaron participar en el análisis de Nucleus del RETORNO DE LA INVERSIÓN de sus implementaciones de Axapta.
- Diecinueve empresas no respondieron a repetidas solicitudes de participación.

Nucleus ha incluido los datos de todos los clientes analizados en este informe. La mayoría de empresas proporcionaron detalles de sus implementaciones con la condición de mantenerse en el anonimato. Los clientes incluían empresas de América del Norte y Europa; las cifras en euros se han convertido a dólares para presentar datos coherentes y comparables.

Los analistas de Nucleus preguntaron a las empresas sobre diversos aspectos de sus implementaciones de Axapta que impactarían en el ROI: por qué y cuándo seleccionaron la tecnología, el proceso de implementación y el presupuesto, los beneficios previstos y logrados, los costes previstos y reales, la formación, la consultoría, los retos de implementación y otros problemas asociados con la implementación.

El setenta y cinco por ciento de los clientes ya habían logrado un ROI positivo de su implementación de Axapta con un período de compensación promedio de 23 meses.

Las empresas que aún no habían logrado un RETORNO DE LA INVERSIÓN positivo habían estado utilizando la tecnología durante menos de dos años y Nucleus prevé que la mayoría de ellos lograrán la compensación en los próximos 6 a 18 meses.

El tamaño medio de una implementación de Axapta era de 120 usuarios, con un mínimo de 35 y un máximo de 800. Varios clientes aún estaban agregando nuevos usuarios o grupos de usuarios a la aplicación.

PRÁCTICAS RECOMENDADAS CON AXAPTA

Los resultados de ROI relativamente positivos logrados por los clientes con Axapta reflejan las prácticas recomendadas que la mayoría de los clientes siguieron en cuanto a planificación, trabajo con consultores y elección de soluciones.

Selección de una solución: prácticas recomendadas

Las empresas que seleccionaron Axapta migraban desde diversos sistemas hechos por ellos mismos, basados en papel o mainframes y casi todos los clientes encuestados realizaron una evaluación detallada de los principales competidores, incluidos Lawson, Oracle, PeopleSoft, JD Edwards y SAP. Aunque los motivos para elegir Axapta eran variados, todos tenían un motivo claro para seleccionar Axapta en lugar de otros proveedores.

Las empresas que tuvieron más éxito en sus implementaciones de Axapta incluyeron las siguientes dos prácticas fundamentales en su proceso de planificación:

- Incluyeron tanto las tecnologías de la información como la parte del negocio en el proceso de selección y planificación y realizaron pruebas piloto para comprobar la facilidad de uso.
- Realizaron evaluaciones funcionales y relacionadas con el ROI de su lista de soluciones preseleccionadas.

Conseguir un acuerdo entre la parte de TI y la parte puramente de negocio sobre los costes y beneficios esperados (y proporcionar comentarios sobre las distintas selecciones) hace que los baches tecnológicos y políticos sean mínimos al implementar una solución ERP.

Este enfoque dio como resultado un conocimiento detallado de cómo Axapta ofrecería valor, delimitado con frecuencia a requisitos funcionales, empresariales o verticales específicos. Aunque la tecnología existente era uno de los factores a tener en cuenta, no fue el factor decisivo para seleccionar un proveedor concreto:

- *Teníamos 14 criterios de evaluación diferentes, incluida la calificación de los usuarios, la red de partners y el conocimiento de nuestro negocio. La mayoría de nuestros clientes son detallistas, por lo que buscábamos un sistema estándar que minimizara los problemas de nuestros principales clientes.*
- *Teníamos un marcador con 600 requisitos funcionales y si un proveedor no los cumplía se eliminaba. A continuación, hicimos un análisis de costes de licencias, módulos, implementación y formación. Axapta presentaba una sólida funcionalidad y era más económico.*
- *SAP era demasiado complejo y extenso y conocíamos muchos casos de empresas que nunca lograron trabajar correctamente con SAP. Oracle es bueno, pero su diseño es demasiado americano. Ejecutamos bases de datos de Oracle pero elegimos Axapta.*
- *Era la solución más flexible y económica.*
- *Axapta puede superar a otros proveedores porque han estructurado la capacidad de adjuntar muchas listas de materiales al mismo artículo, lo que es muy importante en la industria farmacéutica.*
- *TI eligió a Axapta [como el mejor] debido a su estrecha conexión con la tecnología de Microsoft y SQL Server.*

Planificación: prácticas recomendadas

Las empresas que tuvieron más éxito en sus implementaciones incluyeron al departamento de TI (Tecnologías de la Información) y al negocio en el proceso de planificación y también en la selección, y se centraron en garantizar que las implementaciones fueran flexibles para futuras necesidades empresariales, planificando las personalizaciones con sumo cuidado para poder realizar cambios en el futuro, aunque el equipo de proyecto original no estuviera disponible.

Planificar la implementación inicial y vigilar los futuros requisitos potenciales garantiza la flexibilidad continua y el rendimiento de una implementación de ERP.

A pesar de que algunas empresas optaron por implementaciones por fases a causa de recursos internos limitados, sólo unas pocas invirtieron más tiempo o recursos de lo que previeron inicialmente en la implementación porque ya habían definido los objetivos finales y los límites de la personalización antes de empezar.

Este enfoque exhaustivo garantizaba que los departamentos de TI y negocio tendrían un conocimiento claro de los planes y objetivos del proyecto, lo que significaba que los roles y las responsabilidades estarían claramente definidos y que más tarde no habría tantas "acusaciones mutuas"; como explicaron algunos clientes:

- *Una razón fundamental para seleccionar Axapta fueron las elevadas calificaciones de usuario de nuestro proyecto piloto.*
- *Realizamos la prueba piloto y comprobamos que se podía instalar de una forma más fácil y económica que otras soluciones.*
- *Calculamos el ROI previsto, estimamos una compensación en 2 años y lo conseguimos.*
- *Uno de mis objetivos era dejar a la empresa algo que pudieran utilizar otros después de que yo me hubiera marchado.*

Trabajo con consultores: prácticas recomendadas

Para obtener el máximo rendimiento de los servicios de integración y consultoría, las prácticas recomendadas por la mayoría de empresas donde se realizó la implementación fueron unas expectativas de funcionalidad claras, centrarse primero en la integración principal y los módulos, y la selección de consultores que comprendieran la línea del negocio y la forma de hacer negocios de la zona o país.

Seleccionar un partner de servicios con conocimientos y experiencia es fundamental para lograr un ROI positivo de una implementación de ERP; esto fue particularmente cierto para Axapta.

Ya que algunos clientes del estudio eran europeos, no es sorprendente que seleccionaran empresas consultoras relativamente pequeñas con las que estaban familiarizados en vez de grandes empresas de servicios. Los clientes americanos estuvieron trabajando con proveedores de servicios específicos centrados en tecnologías de Axapta que ya tenían experiencia en implementaciones de esta solución. Como indicó un cliente: *"El consultor con el que trabajamos era capaz de implementar un sistema ERP completo [y de proporcionar los otros componentes que necesitábamos], por lo que no habría problemas de integración ni múltiples facturas de consultoría."*

La mayoría de clientes de Axapta trabajaban con partners que tenían amplia experiencia en la implementación de Axapta y muchos de estos partners tenían Axapta como solución principal. Otros con implementaciones más amplias utilizaron diferentes partners en distintas regiones para asegurarse de que el uso de Axapta sería adecuado para cada grupo de usuarios.

LAS VENTAJAS DE AXAPTA

Las empresas enumeraron cuatro ventajas principales que les llevarían a un RETORNO DE LA INVERSIÓN positivo de Axapta: reducciones de personal, menores costes de TI, mayor satisfacción de clientes y socios y mejores operaciones y visibilidad.

Menores costes de personal

El aumento en la productividad fue una de las principales áreas de ahorro de los clientes de Axapta y varias empresas indicaron que podrían reducir o reorganizar el personal como resultado de la implementación de Axapta.

El cincuenta y seis por ciento de clientes de Axapta pudieron reducir directamente los costes de personal como resultado de la implementación de Axapta.

Otras empresas pudieron hacer crecer sus negocios y evitar al mismo tiempo el aumento de costes de personal adicional, un área de ahorro fundamental que comentaron varios clientes:

- *Con una sola visión integrada podemos aumentar las ventas sin aumentar los empleados.*
- *Hemos obtenido una mejora de productividad del 40 por ciento y hemos podido reducir el personal en un 30 por ciento.*
- *Nuestro negocio ha aumentado, pero tenemos cuatro empleados menos en una plantilla de veinte.*
- *Cuando acabamos, habíamos eliminado 7 puestos de trabajo.*
- *La automatización ha llevado a un ahorro de personal y a mejoras de inventario. En ventas, hemos bajado de ocho personas a cuatro, no sólo por Axapta sino también debido a cambios en procesos.*

Menores costes de TI

Puesto que muchas empresas fueron reemplazando obsoletos o caros sistemas mainframe como parte de su implementación de Axapta, varias de ellas pudieron reducir significativamente los costes continuos de mantenimiento de TI.

El cuarenta y cuatro por ciento de clientes de Axapta pudieron reducir los costes de TI como resultado de la implementación de Axapta.

De hecho, según uno de los clientes: *"Nuestros costes anuales de TI disminuyeron en 150.000 \$ después de reducir el trabajo en el mainframe."*

Mayor satisfacción de clientes y socios

Los componentes de integración y comercio electrónico de Axapta permitieron a muchas empresas proporcionar acceso a la información del negocio y de pedidos directamente a los clientes y socios. Esto hizo aumentar su visibilidad sobre el estado de los pedidos al tiempo que redujo la necesidad de volver a introducir datos en sistemas distintos.

El diecinueve por ciento de clientes de Axapta pudieron mejorar la satisfacción de clientes y socios ya que es “más fácil hacer negocios.”

Un cliente comentó: *“La perfecta interfaz con la línea de aplicaciones empresariales redujo una gran cantidad de repeticiones de tareas para nuestros clientes.”*

Mejores operaciones y visibilidad

Finalmente, la ventaja más habitual para los clientes de Axapta fue la capacidad de la solución para proporcionar una vista global del negocio, soporte para la optimización de operaciones y una mayor visibilidad para identificar y resolver problemas.

El setenta y cinco por ciento de clientes de Axapta indicaron que las operaciones y la visibilidad habían mejorado como resultado de la implementación de Axapta.

La rentabilidad real de la mejora en las operaciones y la visibilidad fue desde el aumento en la productividad hasta mejores inventarios, pasando por mejores plazos de entrega y cambios en el capital laboral:

- *Hay una mayor visibilidad en la fabricación: el personal de nivel inferior no debe ir de una instalación a otra para gestionar las facturas, las transferencias y la contabilidad.*
- *La entrega a tiempo ha aumentado del 95,2 al 99,2 por ciento.*
- *Se pueden obtener datos más rápidamente y éstos son más precisos; además, el personal puede obtenerlos por ellos mismos.*

PRINCIPALES ÁREAS DE COSTES

Al calcular los costes de las implementaciones de Axapta de los clientes, Nucleus estudió los gastos reales y previstos de las empresas en software, hardware, consultoría, formación y personal durante un periodo de 3 años. Todas las cifras se han convertido a dólares de EE.UU. para garantizar la coherencia y la posibilidad de comparar.

Software

El precio medio inicial de la licencia de un cliente de Axapta fue de 571.234 \$ con un mínimo de 50.000 \$ y un máximo de 2,55 millones de \$. La mediana del precio inicial de la licencia fue de 168.000 \$.

El precio medio inicial de licencia por usuario para Axapta estaba justo por debajo de los 3.000 \$.

Consultoría

El gasto medio de consultoría para una implementación de Axapta fue de 1.169.745 \$ con un mínimo de 50.000 \$ y un máximo de 6,8 millones de \$. La mediana del gasto de consultoría fue de 600,000 \$.

Hardware

La inversión en hardware requerida para Axapta fue muy variable, especialmente en las empresas que estaban eliminando otra solución: varios clientes reutilizaron los servidores existentes y un cliente ahorró dinero en hardware al migrar a Axapta. Para los clientes que realizaron una inversión en hardware, el gasto medio en hardware fue de 180.188 \$ y la mediana de gasto fue de 84.750 \$.

Tabla 1. El coste medio en 3 años de una implementación de Axapta

| <i>Coste inicial</i> | | |
|---------------------------|--------------------|--|
| | Media | Componentes de datos |
| Software | 571.234\$ | Precio medio inicial de la licencia |
| Consultoría | 1.169.745\$ | Gasto medio en consultoría independiente de los clientes encuestados |
| Hardware | 180.188\$ | Gasto medio en hardware de los clientes encuestados |
| Personal | 346.667\$ | Número medio de personal necesario para implementar: 4 Tiempo medio de implementación: 13 meses Coste total asumido de un empleado: 80.000\$ |
| Formación | 141.375\$ | Número medio de usuarios: 195 Tiempo medio de formación: 29 horas Coste total asumido de un usuario final: 25\$ |
| Total | 2.409.207\$ | Coste medio inicial de implementación |
| <i>Costes continuos</i> | | |
| Mantenimiento de software | 274.192\$ | Tasa media de mantenimiento: 16% Precio medio inicial de la licencia: 571.234\$ |
| Personal | 576.000\$ | Número medio de puestos de trabajo necesarios para la administración de Axapta: 2,4 Coste total asumido de un puesto de trabajo: 80.000\$ |
| Total 3-year costs | 3.259.399\$ | Coste medio en 3 años de software, consultoría, hardware, personal, formación y mantenimiento. |

Personal

Las empresas invirtieron en personal inicial para planificar y gestionar la implementación y en personal fijo para proporcionar soporte a la solución. En algunos casos, los clientes de Axapta subcontrataron la asistencia continua de la solución a un socio empresarial.

El coste medio de personal para implementar Axapta fue de 346.667\$ y el coste medio continuo anual fue de 192.000\$.

Table 2. The Median 3-Year Cost of an Axapta Deployment

| <i>Coste inicial</i> | | |
|---------------------------|--------------------|---|
| | Mediana | Componentes de datos |
| Software | 168.000\$ | Mediana del precio inicial de la licencia |
| Consultoría | 600.000\$ | Mediana del gasto de consultoría independiente de los clientes encuestados |
| Hardware | 84.750\$ | Mediana del gasto de hardware de los clientes encuestados |
| Personal | 220.000\$ | Mediana del número de personal necesario para implementar: 3 Mediana de tiempo de implementación: 11 meses Coste total asumido de un empleado: 80.000\$ |
| Formación | 72.000\$ | Mediana del número de usuarios: 120 Mediana del tiempo de formación: 24 horas Coste por hora total asumido de un usuario final: 25\$ |
| Total | 1.144.750\$ | Mediana del coste inicial de implementación |
| <i>Costes continuos</i> | | |
| Mantenimiento de software | 75.600\$ | Mediana del coste anual de mantenimiento de licencia: 15% Mediana del precio inicial de la licencia: 168.000\$ |
| Personal | 300.000\$ | Mediana del número de puestos de trabajo necesarios para Axapta: 1,25 Coste total asumido de un puesto de trabajo: 80.000\$ |
| Total 3-year costs | 1.269.950\$ | Mediana del coste en 3 años de software, consultoría, hardware, personal, formación y mantenimiento |

Formación

Como media, las empresas proporcionaron a los usuarios 29 horas de formación de Axapta como parte de la implementación, pero este número estuvo entre dos y 80 horas. Varios clientes observaron que el diseño de la interfaz de usuario era relativamente intuitivo y la prueba piloto de usuario aceleró la adaptación y redujo el tiempo de formación. Un cliente que migraba desde un sistema anterior comentó: *“Estar en Windows es un soplo de aire fresco.”*

RETOS DE IMPLEMENTACIÓN

El reto de implementación fundamental al que se enfrentaron algunos clientes con Axapta (que por otra parte es muy habitual en ERP) eran los problemas de personalización: terminaron personalizando más de lo esperado o la personalización fue más laboriosa y difícil de lo planeado. Los clientes que no tuvieron problemas en esta área se aprovecharon de los programas piloto para evaluar las necesidades de personalización y de una mayor relación de cooperación con sus partners de servicios.

CONCLUSIÓN

ERP no es sinónimo de ROI malo. De hecho, cuando se selecciona, planifica e implementa correctamente con la ayuda de partners cualificados, una solución ERP puede ofrecer a una organización un rendimiento significativo. El setenta y cinco por ciento de clientes de Axapta lograron un ROI positivo de su implementación de Axapta y los demás estaban a punto de lograrlo, principalmente porque tenían una ruta clara y guías con experiencia para ayudarles.

En el pasado, muchos de los estudios realizados por Nucleus revelaban que las implementaciones de ERP se realizaban por una orden o decisión estratégica de la empresa, pero este no es el caso de los clientes de Axapta analizados aquí. Empezaron sus proyectos con unos objetos empresariales claros y, en la mayoría de casos, evitaron la política, la influencia del entorno y los retrasos que, con frecuencia, suceden cuando no existen, o hay demasiados, jefes que intervienen en la selección de ERP. Las empresas que buscan maximizar el rendimiento de Axapta y otras implementaciones de ERP actualmente deberían:

- Unir a los departamentos de TI y de negocio para definir necesidades y requisitos previamente y hacer que los usuarios se impliquen.
- Evaluar productos según requisitos funcionales reales y el RETORNO DE LA INVERSIÓN, y crear objetivos intermedios para ambos en los planes de implementación.
- Limitar la personalización para asegurarse de que se podrá actualizar y adaptar en el futuro sin tener que rehacer significativamente el trabajo.

Oficinas centrales de la corporación
Nucleus Research Incorporated
36 Washington Street
Wellesley, MA 02481
Estados Unidos
+1 781 416 2900

Europa, Oriente Medio y África
Nucleus Research EMEA
17A rue Pavée
75004 Paris
Francia
+33 1 42 77 75 38