

Proyectos rollouts

Introducción a proyectos rollouts. Definición, fases y factores claves de éxito

Business area	<i>Presentaciones Corporativas – CUVIV Business Services S.L. http://www.cuviv.com</i>
Related Business Process	<i>Proyectos SAP : http://www.cuviv.com/consultoria_sap.html</i>
Document Name	<i>Proyectos Rollouts</i>

Índice

<i>Sobre el artículo y el autor</i>	<i>3</i>
<i>¿Qué es un rollout?</i>	<i>3</i>
<i>Fases en Rollouts</i>	<i>4</i>
<i>Ventajas e inconvenientes en los rollouts</i>	<i>6</i>
<i>Factores Claves de Éxito</i>	<i>7</i>

Sobre el artículo y el autor

El artículo ha sido elaborado por componentes de la empresa CUVIV Buiness Services S.L. Este artículo se basa en nuestra experiencia en proyectos internacionales en modalidad rollout y pretende los siguientes objetivos:

- Familiarizar a las empresas, directivos y personal de IT de la terminología común en este tipo de proyectos.
- Ayudar a las empresas a afrontar este tipo de proyectos.

Si va a afrontar un proyecto rollout de ámbito internacional y necesita de un interlocutor entre su empresa y la empresa implantadora, no dude en escribirnos a info@cuiviv.com.

Para mayor información sobre nuestra empresa, puede consultar nuestra web www.cuiviv.com y nuestra oferta en productos SAP en http://www.cuiviv.com/consultoria_sap.html.

¿Qué es un rollout?

Un rollout internacional de los sistemas de información es la implantación de una serie de procesos de negocio definidos como comunes en un conjunto de países o en empresas del grupo dentro de los sistemas de información de éstas.

El rollout pretende estandarizar los procesos a través de todas las compañías del grupo lo que pretende reducir costes y centralizar el mantenimiento de los sistemas de la información.

Fases en Rollouts

La implantación de un rollout en una gran compañía puede durar varios años en función del número de empresas o países en las que se haga partícipe, por lo que suele existir diversas fases en ellas. Las dos primeras fases son a nivel global del proyecto (independiente del país) y las posteriores ya son locales.

- La primera fase es la definición del rollout. En ella se definirá el ámbito del rollout (qué países del grupo van a participar o el grupo de empresas que se pretende incluir). Por simplicidad, nos centraremos en el caso de rollout internacional en el que afecta a diversos países y el caso de sistema de información SAP.

El siguiente paso es decidir qué procesos de negocio pueden ser definidos como modelo común de funcionamiento para todos los países y van a ser incluidos en el rollout. Se intentará abarcar el máximo de procesos, aunque con excepción de aquellos que contengan requerimientos fiscales o de reporting obligatorios a nivel local. El conjunto de todos los procesos que van a formar el núcleo del rollout se denomina CBM (Core Business Model). Se designará aquí un equipo que será el responsable a todos los niveles de este CBM y será el encargado de incluir nuevos objetos o nuevos procesos de negocio en este. Este equipo se llamará Process Office y será el responsable de gestionar el knowhow del proyecto.

Previamente a esta primera fase, se deberá decidir quiénes van a ser los recursos utilizados para implantar estos sistemas. Normalmente acaba siendo una consultoría especializada internacional, junto con personal interno conocedor del negocio.

- La segunda fase es la generación de un documento (normalmente acaba siendo una hoja excel por país y módulo de SAP) en el que contenga todos los puntos de parametrización del rollout, es decir, el CBM. Esta hoja servirá posteriormente para que la consultora con cada uno de los países. En la fase 0 del proyecto, los objetos básicos serán definidos por Process Office analizando los requerimientos del negocio para tener una plantilla inicial que posteriormente serán ampliados por todos los países (tipos de pedidos, clases de activos fijos a gestionar, tipos de documentos de compras, numeración de las facturas y documentos financieros, plan contable del grupo...).
- Una vez definidas estas dos fases a nivel global, se inicia el rollout en cada uno de los países, con los siguientes pasos:
 - Primera fase de contacto con cada uno de los países (representados por aquellos usuarios claves determinado por el negocio como responsables del rollout del país a nivel nacional), en la que se realizan Workshops separados por cada una de las diferentes áreas del rollout (Finanzas, Ventas, Compras, HR, ...). En estos Workshops, la consultora explicará cuáles van a ser los procesos de negocio del CBM y cuáles son las pautas y fases del proyecto.
 - Fase de Diseño: El país y la consultora mantienen sesiones de trabajo para determinar aquellos puntos de su negocio local que no se pueden adaptar al modelo global. Cada uno de estos puntos se denominan GAP's y se presentan al equipo de Process Office para que apruebe o rechace su creación. Normalmente sólo son aceptados aquellos puntos legales o fiscales específicos de cada uno de los países y temas puntuales de reporting.
 - En las sesiones de trabajo se rellena el toolkit creado en la fase anterior con los objetos del país correspondientes al CBM (código de impuestos, clase de activos fijos, tipos de pedidos,...)

- Construcción del prototipo (Build Phase): Realizada por la consultoría y consistente en la parametrización en el sistema informático de cada país, teniendo como referencia los toolkits y los GAP's aprobados por Process Office. Una vez construido, la propia consultora testeará el prototipo antes de que los usuarios de los países empiecen a realizar la fase de testeo (Test User).
- User test: Una vez el modelo está ya construido, los países iniciarán la fase de testeo y la documentarán mediante alguna herramienta especializada en ello (como puede ser Mercury Quality Center, Remedy,...). Los errores detectados por los usuarios se documentarán en esta herramienta y serán arreglados por la consultora.
- Regression Test: Esta fase es la última antes de la puesta en marcha y se probará que la parametrización de cada uno de los países no afecta a los otros.
- Puesta en Marcha del Proyecto (Go-Life): En este punto se realiza la carga de datos maestros en productivo y transporte de la parametrización al entorno de producción y la configuración manual del sistema.
- Mantenimiento del Proyecto: En las primeras semanas del proyecto, el equipo de Mantenimiento de la aplicación es el responsable de resolver las incidencias surgidas por los errores de puesta en marcha en productivo. Transcurridas unas semanas de la puesta en producción del proyecto, empieza el mantenimiento correctivo y evolutivo del proyecto.

Ventajas e inconvenientes en los rollouts

Entre las principales ventajas de afrontar un proyecto rollout se encuentran las siguientes:

- Conocimiento de la situación de la empresa de inmediato al tener sistemas unificados bajo un mismo formato.
- Costes de IT más reducidos, ya que este tipo de proyectos permiten un mantenimiento global para todos los países, lo que supone poder compartir costes con todos los países.
- Externalización de las tareas operacionales de otros departamentos para centrarse en las actividades del negocio. Una vez el CBM se ha definido y se unifica el funcionamiento de departamentos de administración, es posible externalizar a algún data center las tareas operacionales, lo que permite reducir costes y focalizar a la gente del negocio en actividades que aporten valor añadido.
- Reporting comunes a nivel de todos los países.
- Creación de modelos globales que permiten ahorrar impuestos para la multinacional.

Entre los principales inconvenientes, cabe destacar los siguientes:

- Modelo de negocio rígido y poco flexible, con pocas posibilidades de adaptar a estrategias locales y más orientado a estrategias corporativas desde el centro.
- Costes iniciales muy grandes, aunque normalmente amortizables a corto plazo con la reducción de costes.
- Normalmente acaban con la implantación de un Data Center Internacional para tareas de mantenimiento y evolutivas del sistema, lo que crea la mayoría de veces problemas por ser el servicio muy impersonal y a veces, en otro idioma.
- Reducción de puestos de trabajo a nivel local en las tareas operacionales.

Factores Claves de Éxito

Los rollouts son estratégicos para la compañía y se deben afrontar desde la perspectiva de colaboración y ayuda con la consultora y el grupo. Muchas veces, a nivel local este tipo de proyectos se ven como un ahorro de costes y reducción de puestos de trabajo y a veces se produce un enfrentamiento en este tipo de proyectos. La mejor actitud es la de cooperación y de intentar aprender el funcionamiento de la compañía, ya que muchas veces lo que se produce es una redefinición de las tareas más que una reducción de los puestos laborales. Según nuestra experiencia, los factores clave para afrontar un proyecto rollout con éxito son los siguientes:

- Desde Dirección, se debe apoyar el proyecto y pedir máxima colaboración al resto de departamento involucrados. Si el Comité de Dirección no determina el proyecto como estratégico, en muchas ocasiones se demora el arranque.
- Involucrar al usuario en la fase de testeo. Es importante que el usuario testee profundamente la aplicación ya que es el que conoce el negocio. Si se hace adecuadamente, se evitará descubrir errores ya en Producción con los problemas que ello conlleva.
- Calidad en los datos maestros que se traspasan.
- Potenciar los conocimientos de inglés de los usuarios clave. A veces hay problemas de comunicación, ya que es muy probable que los rollouts se hagan en inglés y en España en muchas ocasiones sigue siendo un problema. Además de que si el proyecto es de gran magnitud, suele ser impersonal con utilización de herramientas como el teletrabajo, mail y call-conferences, lo que dificulta más la comunicación.
- Actitud de colaboración entre consultora y equipo local. Cada parte suele tener expectativas mayores de la otra y piensa que debería asumir más responsabilidad. Para evitar esto, debe existir una buena comunicación entre ambos e intentar potenciarla.
- Cualquier proceso de negocio debería tener un único responsable para evitar problemas de responsabilidad. Los rollouts son proyectos muy grandes y segmentados, con lo que los problemas que surgen que están entre dos equipos muchas veces cuestan de solucionarlos.
- Se debe potenciar una buena política de comunicación en el proyecto para involucrar a todas las partes participantes. Se debe intentar que todo el mundo entienda la definición del proyecto, ya que en muchas ocasiones los usuarios no entienden el alcance del proyecto y la importancia de cumplir los hitos marcados.
- Los key users y responsables de proyectos deben ser definidos de forma estratégica, teniendo en cuenta sus conocimientos del sistema y del negocio. Si la elección es buena, las probabilidades de éxito en plazo y calidad son muy grandes.
- Establecer un método de control del seguimiento del proyecto con hitos, plazos y objetivos y un plan de contingencia para rectificar errores.