



# Por qué la flexibilidad del ERP es fundamental para el CFO y CIO de hoy

El papel del software financiero en la adaptación de los modelos de negocio

**ORACLE**  
**NETSUITE**

A medida que el ritmo de la innovación se acelera, las necesidades de los clientes cambian y los sectores convergen, a muchas empresas les resulta difícil que su software empresarial soporte las necesidades rápidamente cambiantes del negocio. Para mantener la relevancia e impulsar el crecimiento, las empresas deben innovar a través de nuevos productos, nuevas líneas de negocio y nuevas capacidades de habilitación de clientes y de la cadena de suministro. Muchas empresas están probando e innovando con nuevos modelos de negocio (incluyendo adquisiciones), nuevos servicios, nuevos mercados (incluyendo la expansión global) y nuevas estrategias de precios. Para lograr estos objetivos, las empresas necesitan un software flexible y ágil que las respalde.

Desafortunadamente, muchas organizaciones se enfrentan a una gestión de sistemas informáticos heredados muy complejos e inflexibles como resultado de fusiones, reestructuraciones, decisiones tácticas de inversión y prioridades comerciales cambiantes. Esta complejidad crea cierta presión para reducir los costos a través de la simplificación y la automatización.

Cuando las empresas estaban disfrutando de un período de crecimiento sostenido, la pandemia mundial dio lugar a requisitos muy diferentes de software empresarial, con un enfoque en la resiliencia y la agilidad. Algunas empresas, como



los gimnasios y centros de ejercicio, tuvieron que cambiar a modelos de suscripción online, mientras que otras vieron cómo sus proveedores dejaban de operar repentinamente. Otra posibilidad es que una empresa adquiriera un nuevo negocio que funcione de forma muy diferente a su adquirente. Los sistemas heredados pueden dificultar, encarecer y demandar tiempo en la incorporación de esa empresa a la infraestructura central de información de la compañía. Los clientes pueden pedir el autoservicio y las aplicaciones móviles, pero los sistemas centrales pueden no ser lo suficientemente flexibles como para realizar esos cambios. Una empresa puede querer iniciar un nuevo emprendimiento y ser capaz de cerrarlo rápidamente si no tuviera éxito. Pero el tiempo que se tarda en poner en

marcha, cambiar y detener los sistemas para respaldar ese emprendimiento puede impedir que el mismo sea ágil en el mercado. Por estas y otras muchas razones, está aumentando la presión para que los departamentos de TI encuentren formas de apoyar la innovación y la agilidad del negocio, a medida que los consejos de administración y los equipos directivos echan un vistazo estratégico a cómo la tecnología está dando forma u obstaculizando el futuro de su empresa.

## **Evolución de la arquitectura de TI para dar soporte al negocio**

Según Forrester Research, los responsables actuales de la toma de decisiones en materia de AD&D deben alejarse de los antiguos y lentos enfoques y buscar soluciones más ágiles e innovadoras que giren en torno a ecosistemas abiertos y enfoques basados en microservicios. Sin embargo, menos del 30% de los responsables de la toma de decisiones de software a nivel mundial afirman que los elementos de este enfoque, como la migración de las aplicaciones existentes a la nube o la simplificación de su panorama de software, son esenciales o de alta prioridad. Desafortunadamente, muchos modelos operativos de TI que se construyeron en torno a la gestión de costos no pueden apoyar suficientemente la agilidad, el cambio y la innovación necesarios para una agenda orientada

al crecimiento o para adaptarse a circunstancias imprevistas. A este desafío se suma la incertidumbre que obliga a muchas empresas a cubrir sus apuestas sobre dónde y cómo invertir. Muchas están siguiendo una estrategia de realizar pequeñas inversiones para ejecutar pruebas y pilotos con la expectativa de que tendrán que responder rápidamente a los cambios e imprevistos del mercado o de los clientes y cerrar rápidamente los experimentos que no funcionen.

**No existe un enfoque único para la creación de un software empresarial que sirva para todas las empresas.**

Sólo con una visión clara de los requisitos del negocio, el CIO puede tomar las decisiones tecnológicas adecuadas para abordar la complejidad e inflexibilidad del sistema heredado. El planteamiento más eficaz es no empezar por la propia TI, sino por las necesidades del negocio y, a continuación, planificar el cambio, tomando decisiones en una perspectiva de seis a doce meses, en lugar de la perspectiva de cinco a diez años. Cualquier programa para renovar el entorno de las aplicaciones empresariales debe tener en cuenta la evolución de las estrategias, o perderá la oportunidad de estar "a prueba de futuro" creando sistemas capaces de soportar el crecimiento y adaptarse a la actualidad y al futuro.

El impulso del CIO hacia la agilidad está conduciendo a un fuerte enfoque en sobre cómo se estructuran las aplicaciones empresariales. Del lado de la oferta, la búsqueda de la simplicidad se refleja en la creciente madurez de las soluciones estándar, tanto en el software de aplicación con licencia como, cada vez más, a través de las soluciones de Plataforma como Servicio (PaaS), Software como Servicio (SaaS) y Proceso de Negocio como Servicio (BPaaS). Para capitalizar estos desarrollos, los CIOs necesitan tener una visión clara de cómo pueden integrarse estos elementos en la arquitectura de sistemas y qué cambios implican para el modelo operativo.

Los enfoques tradicionales, como la consolidación en torno a una única plataforma empresarial, se están volviendo rápidamente obsoletos a medida que las organizaciones de TI buscan modelos de contratación de TI más flexibles. Las empresas de mayor desempeño han trazado planes de transición que tienen en cuenta las necesidades de la misma y entonces, adaptan los componentes de arquitectura adecuados a esas necesidades.

## Una nueva estrategia para las empresas

La nube ha abierto nuevas posibilidades para que los CIO y los CFO piensen de forma diferente en su infraestructura

### Figura 1: Estrategia de ERP de dos niveles

---

de TI y en cómo pueden aumentar la flexibilidad y la agilidad a favor del negocio innovador. Una de esas oportunidades es la planificación de los recursos empresariales (ERP) de dos niveles, que puede permitir el crecimiento empresarial y optimizar los costos (Figura 1). A diferencia de la estrategia tradicional de consolidación de ERP, se trata de una estrategia de extensión que permite a las empresas crear la agilidad necesaria para añadir nuevos modelos de negocio, integrar adquisiciones y respaldar la innovación.

Una estrategia de ERP de "dos niveles" es aquella en la que la empresa gestiona un sistema de ERP global tradicional a nivel de grupo o para el negocio existente en combinación con soluciones de ERP SaaS independientes a nivel de filial o una nueva unidad de negocio. La estrategia de dos niveles permite a la empresa cambiar la forma de enfocar la integración del modelo de negocio, evitando que tenga que consolidar entidades nuevas y diferentes en una sola solución y permitiendo al mismo tiempo la elaboración de informes financieros consolidados. El resultado es un modelo ERP "hub and spoke" (centro de conexiones).

A medida que las empresas evalúan sus opciones para satisfacer las necesidades empresariales, la experiencia demuestra que en las situaciones en las que una estrategia de ERP de dos niveles es una buena opción, puede reducir significativamente los costos operativos y de capital, permitir una mayor agilidad y acelerar la aceptación por parte de los usuarios finales, al tiempo que proporciona la flexibilidad para apoyar el crecimiento y la innovación (Figura 2).

El ERP de dos niveles ofrece a las empresas la flexibilidad de conservar la infraestructura de TI que da soporte a la actividad principal y, al mismo tiempo, disponer de una plataforma de innovación ERP en la nube independiente

### Figura 2: Número de sedes operativas

\*Tamaño basado en los ingresos

cuando las necesidades son diferentes, como en el caso de nuevos modelos de negocio, estrategias de precios, métodos de distribución y otras innovaciones. Por ejemplo, una empresa de alquiler de coches que ha crecido mediante el tradicional alquiler de varios días desde ubicaciones centrales tiene un modelo de negocio muy diferente al de una nueva empresa que alquila coches por minutos que son móviles en un mercado local. Estas diferencias operativas sugieren que un ERP de dos niveles puede ser una buena opción

para el nuevo emprendimiento. O considere una cadena de tiendas de comestibles minorista que lanza un servicio digital de pedidos y entrega a domicilio. Una vez más, estas necesidades empresariales fundamentalmente diferentes podrían estar mejor respaldadas por un ERP de dos niveles. Tal enfoque proporciona una manera más rápida de apoyar las nuevas necesidades del negocio y no lo expone al riesgo de interrupción del negocio mientras se realizan cambios para las innovaciones. Las adquisiciones y los emprendimientos conjuntos también son objetivos prioritarios “centrales” junto con las empresas emergentes. La implementación de todos los “radios” en el mismo sistema de dos niveles aporta estandarización a nivel de las filiales y ventajas operativas y de costos, ya que es más fácil y económico vincular, coordinar y gobernar las diversas instancias locales del ERP.

## **Preguntas frecuentes sobre la actualización de la TI**

A medida que los CIO y los CFO evalúan si el ERP de dos niveles o varios otros tipos de soluciones en la nube satisfacen sus necesidades empresariales, hay algunas preguntas comunes a las que se enfrentan cuando se encuentran ante una situación compleja.

### **Qué gana la empresa al trasladarse hacia la nube?**

Las soluciones en la nube pueden ampliarse y reducirse fácilmente en función del crecimiento y los ciclos de negocio, ya que se adquieren en función del número de usuarios o transacciones, y no obligan a la empresa a asumir costos fijos y licencias perpetuas. Al aprovechar la nube, las empresas se benefician del ritmo de innovación de los productos y de las inversiones que realizan los proveedores de SaaS y PaaS. También mitigan el riesgo, ya que el proveedor de servicios en la nube asume la responsabilidad de garantizar que las actualizaciones de las aplicaciones se realicen sin inconvenientes. Además, se benefician de formar parte de una comunidad multiusuario en la que los clientes ayudan cada vez más a otros clientes a resolver problemas de soporte técnico y empresarial antes de que se produzcan en su organización. En muchas situaciones, las soluciones en la nube son más fáciles de poner en marcha que las locales y se integran más fácilmente, ya que los proveedores de la nube tienen un ecosistema de aplicaciones con el que se integran fácilmente. Los departamentos de TI no necesitan aumentar su personal de forma proporcional para dar soporte a las nuevas soluciones. Al aumentar el apalancamiento del personal, los departamentos de TI pueden redirigir los recursos del centro de datos para maximizar el valor para la empresa.

## Está la empresa preparada para el SaaS?

El costo real de la inacción puede ser mayor que el costo y el riesgo percibidos de actuar. Las preguntas de las principales partes interesadas a veces pueden retrasar la decisión de actuar.

Las preguntas más frecuentes de las partes interesadas son:

- Puede el SaaS satisfacer mis necesidades de desempeño?
- Puede el SaaS satisfacer las necesidades de las aplicaciones de misión crítica cuando la disponibilidad no está bajo nuestro control?
- Puede la nube darme la garantía de que mis datos confidenciales están seguros?
- Puedo evitar la introducción de competencias técnicas en mi organización que son costosas de gestionar y mantener?

Con las soluciones adecuadas, la respuesta a todas estas preguntas es "sí". Sin embargo, hay impactos fundamentales que surgen dentro del negocio que necesitan consideración explícita para determinar si el mismo está listo para el SaaS. El paso de un modelo de inversión de capital a un modelo de gasto operativo cambia la forma en que se planifican e implementan los nuevos proyectos de TI, permitiendo cambios más frecuentes e incrementales que se flexibilizan

### Figura 3: Factores desencadenantes de la empresa y desafíos que pueden justificar una solución SaaS

---

con el negocio. Las infraestructuras de aplicaciones bajo demanda ofrecen información en tiempo real sobre el estado de la empresa que permite a la dirección tomar decisiones más rápidas y mejor informadas, que la empresa debe estar preparada para aprovechar. Los CIOs deben asegurarse de que la infraestructura de integración y gobernanza necesaria esté lista para conectarse, supervisar y coordinar los activos bajo demanda. Las plataformas bajo demanda permiten una creación de prototipos más rápida, una participación más estrecha de los gerente empresariales durante el proceso

de desarrollo y estilos de desarrollo más crecientes y ágiles. Las actualizaciones ocurren más frecuentemente, lo que permite a la organización absorber las nuevas tecnologías y funcionalidades como mejora continua. El patrón continuo y gradual de implementación y desarrollo requiere nuevas disciplinas de gestión, tanto dentro de los departamentos de TI como en toda la empresa.

**Es importante conocer la hoja de ruta del producto y saber si estas soluciones se pueden personalizar o no, así como el enfoque de implementación del proveedor.**

En resumen, convertirse en una organización más ágil y adaptable requiere una gestión del cambio activa y hábil. Las empresas y los CIOs acogen y aceptan estos cambios, y gestionan de forma proactiva el proceso de preparación de la empresa para el SaaS.

### **Dónde podría ser SaaS una buena opción?**

Para muchas empresas, la inflexibilidad de su infraestructura de TI se centra en los sistemas ERP heredados y en el "enmarañado" de aplicaciones integradas personalizadas conectadas a su red troncal ERP, las cuales sirven como muchos

puntos de falla durante los ciclos de actualización. Por lo tanto, el ERP en la nube puede ser una opción muy atractiva para crear la agilidad necesaria para habilitar una empresa.

Una forma sencilla de determinar dónde el ERP en la nube puede ser adecuado para la empresa es evaluar los principales acontecimientos que forzarán el cambio dentro de ella y los principales puntos críticos a los que se enfrenta (Figura 3). Estos son indicadores útiles de dónde debe actuar la empresa en lugar de aplazar una decisión y dónde el ERP en la nube como parte de un ERP de dos niveles puede ser una solución rápida y lógica.

### **Cómo dar inicio en la organización?**

El primer paso es la obtención de un compromiso de cambio por parte de los principales interesados. Una vez que se haya obtenido el apoyo de los ejecutivos, el equipo debe empezar a comprender en detalle los requisitos empresariales y técnicos y a recopilar información adicional sobre cómo otros han resuelto el desafío empresarial específico. Todo esto es un contexto crítico para determinar qué proveedores y soluciones pueden ayudar mejor a resolver la situación.

La creciente popularidad del SaaS y de otros servicios similares basados en la nube ha llevado a muchos



proveedores a adoptar estas herramientas. Determinar qué proveedor o solución es la mejor opción implica evaluar a los proveedores de servicios bajo demanda en varios factores relevantes. En primer lugar, la empresa debe evaluar los requisitos comerciales frente a las soluciones SaaS del mercado para determinar qué conjunto de soluciones SaaS se ajusta mejor a sus necesidades.

Otra consideración primordial es la capacidad de integración y desarrollo de la empresa y la infraestructura de prestación de servicios que respalda la solución. La multi-tenencia ayuda a lograr muchas de las ventajas económicas y tecnológicas que ofrece SaaS. Las empresas deben considerar los recursos financieros del proveedor para hacer evolucionar la solución y el compromiso con el SaaS como modelo operativo.

### Cuáles son las diferentes opciones de implementación del ERP en la nube?

La naturaleza bajo demanda del modelo SaaS proporciona una flexibilidad sustancial, y se deben tener en cuenta diferentes escenarios de implementación. Las empresas pueden empezar con una pequeña prueba o demostrando el valor de la solución en alguna aplicación limitada. En última instancia, las que tienen éxito con SaaS están transformando su negocio de forma



iterativa. Nuestra experiencia ha demostrado que este enfoque iterativo, cuando se realiza correctamente, permite un mayor valor y maximiza la capacidad de hacer las cosas de manera diferente y evolucionar para el futuro.

Los patrones de implementación comunes para el ERP en la nube incluyen:

- Despliegue primero en las operaciones nacionales y luego en las internacionales. Esto es útil para que el personal central de TI se familiarice con la aplicación antes de implementarla en otros lugares.

- Implementación continua en función de las necesidades de las filiales. Esta opción es adecuada cuando se trata de mejorar las capacidades del ERP en unidades de negocio más pequeñas o más tácticas, o cuando el departamento de TI dispone de recursos limitados.
- La implementación funcional por fases significa implementar primero en el punto de mayor necesidad. Por ejemplo, implementar primero en las finanzas básicas, y después en el inventario, la gestión de la cadena de suministro, la gestión de las relaciones con los clientes, y así sucesivamente.
- Implementación paralela y rápida en varias unidades de negocio, lo que evita integraciones intermedias complejas al retirar un mosaico de sistemas heredados interconectados.

## La puesta en práctica

La necesidad de una tecnología ágil para apoyar la innovación empresarial es ahora un debate en las salas de reunión, ya que las empresas adoptan una visión estratégica de cómo la tecnología está dando forma a su futuro. A muchos CIO y CFO se les solicita que ayuden a facilitar la innovación empresarial. Si el departamento de TI tarda demasiado en estar preparado

para apoyar el lanzamiento de un nuevo modelo de precios o para ingresar en un nuevo mercado, la tecnología es un obstáculo. Los líderes de muchos sectores han adoptado la nube para aprovechar la ventaja competitiva que ofrece y ganar velocidad para buscar nuevas oportunidades de crecimiento.

El punto de partida más eficaz para los CIOs y CFOs es asociarse con la empresa para comprender las necesidades y la evolución de la estrategia empresarial y, a continuación, reconsiderar la estructura de los servicios de TI. La incorporación de una estrategia de ERP de dos niveles basada en la nube en el enfoque de una empresa proporciona la ventaja de optimizar los costos para el crecimiento y da a la empresa la tecnología flexible que necesita para operar nuevos negocios y en nuevos mercados. Se trata de una solución ágil y de menor costo para dar soporte a las empresas.



## Aspecto de una empresa innovadora

Una empresa que ha creado la infraestructura de TI para apoyar la innovación y la agilidad del negocio posee un conjunto de características fundamentales. Es capaz de adaptarse rápidamente, es extremadamente receptiva a la dinámica del mercado y los clientes, es impulsada por datos e innovadora.

### Adaptable

Una empresa no solo puede adaptarse para satisfacer las demandas de los clientes, sino que es capaz de adaptarse a nivel mundial sin dejar de cumplir con las normas en todas sus filiales, sin ampliar el número de empleados al mismo nivel. Gestiona fácilmente una plantilla distribuida y ha automatizado todo lo posible para sustituir los procesos manuales. Dispone de una infraestructura que puede adaptarse al crecimiento sin que las integraciones complejas lo entorpezcan.

### Receptiva

Es extremadamente receptiva a la dinámica del mercado y a los clientes y, por lo tanto, capaz de ejecutar para superar a la competencia. Aprende de los fracasos rápidos y se apresura a fomentar pequeñas y grandes victorias. Es capaz de adaptarse a nuevas regiones, nuevas oportunidades de mercado y nuevos modelos de negocios.

### Basada en datos

Una empresa innovadora es una organización impulsada por los datos, con visibilidad en tiempo real en cualquier momento y lugar, en todas las regiones y filiales. Mantiene una versión de "la verdad" sobre los clientes, las finanzas y el cumplimiento normativo. Ve el crecimiento como una ciencia, no como un arte, y tiene una cultura de pruebas rápidas para generar datos, determinar lo que funciona y descartar lo que no funciona.

### Innovadora

Una empresa tiene un profundo conocimiento de las necesidades y los desafíos de sus clientes y es capaz de generar información significativa basada en ese conocimiento del cliente. Es capaz de reunir múltiples disciplinas para diseñar una solución única y diferenciarse de la competencia en función de la capacidad de respuesta al cliente y su facilidad de uso.

#### Acerca de Oracle NetSuite

Durante más de 20 años, Oracle NetSuite ha ayudado a las organizaciones a crecer, escalar y adaptarse al cambio. NetSuite proporciona un conjunto de aplicaciones basadas en la nube, que incluye finanzas/planificación de recursos empresariales (ERP), automatización de servicios profesionales y comercio omnicanal, utilizado por más de 26.000 clientes en 215 países y territorios dependientes.

# ORACLE NETSUITE

[www.netsuite.com.mx](http://www.netsuite.com.mx)



[netsuitelad@netsuite.com](mailto:netsuitelad@netsuite.com)

+55 11 5189 1000