



REPORTE DE SISTEMAS DE ERP Y SOFTWARE EMPRESARIAL 2016

Un informe de investigación de
Panorama Consulting Solutions

P A N O R A M A
CONSULTING SOLUTIONS



Introducción

Panorama Consulting Solutions ha desarrollado el **Reporte de Sistemas de ERP y Software Empresarial 2016** para investigar las tendencias y preferencias de diferentes sectores, tamaños de organizaciones y ubicaciones geográficas, en cuanto a la selección e implementación de software se refiere. Este informe sintetiza la investigación independiente de Panorama en las experiencias de los clientes de software con respecto a los sistemas empresariales, fabricantes, consultores y las implementaciones en general.

Para asegurar que nuestros hallazgos reflejan las condiciones actuales de la manera mas acertada posible, las encuestas para la elaboración del Reporte de 2016 se llevaron a cabo a través de nuestro sitio web (Panorama-Consulting.com) durante un periodo de 12 meses (Marzo 2015-Febrero 2016). Un total de 215 personas completaron la encuesta sobre la cual esta basado este reporte.

Resumen de Datos por Año

Año	Costo	% Sobrepaso de Costos	Duración del proyecto	% Sobrepaso de tiempo	% Menos del 50% de beneficios realizados
2015	\$3.8M	57%	21.1 Meses	57%	46%
2014	\$4.5M	55%	14.3 Meses	75%	41%
2013	\$2.8M	54%	16.3 Meses	72%	66%
2012	\$7.1M	53%	17.8 Meses	61%	60%

De acuerdo a la investigación independiente de ERP de Panorama durante los últimos cuatro años, los costos generales del proyecto han disminuido, mientras que el porcentaje de encuestados que han experimentado un sobre costo del valor fijado para el proyecto ha aumentado. Por otro lado, el sobrepaso en la duración del proyecto es cada vez menos común mientras que la duración general del proyecto se ha extendido. El aumento en la duración general del proyecto no es necesariamente una mala señal, puesto que las organizaciones tienden cada vez mas a planear proyectos de mayor duración, teniendo expectativas realistas acerca de lo que implica lograr una implementación de ERP exitosa.

DATO:

La mayoría de organizaciones no tienen la experiencia interna necesaria para lograr una implementación de ERP exitosa. Al no contratar a un tercero con la experiencia apropiada, las organizaciones limitan la realización de beneficios y reducen el retorno potencial de su inversión.

Visión general de los encuestados

81% de las organizaciones están **en proceso de implementar un software de ERP o ya han completado la implementación.**

14% de las organizaciones están **en proceso de seleccionar un software de ERP**

5% están en **proceso de actualizar su software de ERP.**

En comparación al año anterior, un menor porcentaje de organizaciones están implementando sistemas de ERP en múltiples locaciones. El año pasado, el 85% de los encuestados realizaron implementaciones en 2 o mas locaciones, este año, ese mismo porcentaje disminuyo a un 80% de los encuestados. Sin embargo, no hubo disminución en el porcentaje de las organizaciones que reportan ser compañías **multinacionales**. (55%)

Aunque la industria **Manufacturera** aun sigue siendo la mas representativa dentro de los encuestados, ha habido una disminución en el porcentaje de personas que respondieron a la encuesta y que hacen parte de dicha industria, pasando del 43% al 37%.

RAZONES PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE ERP:

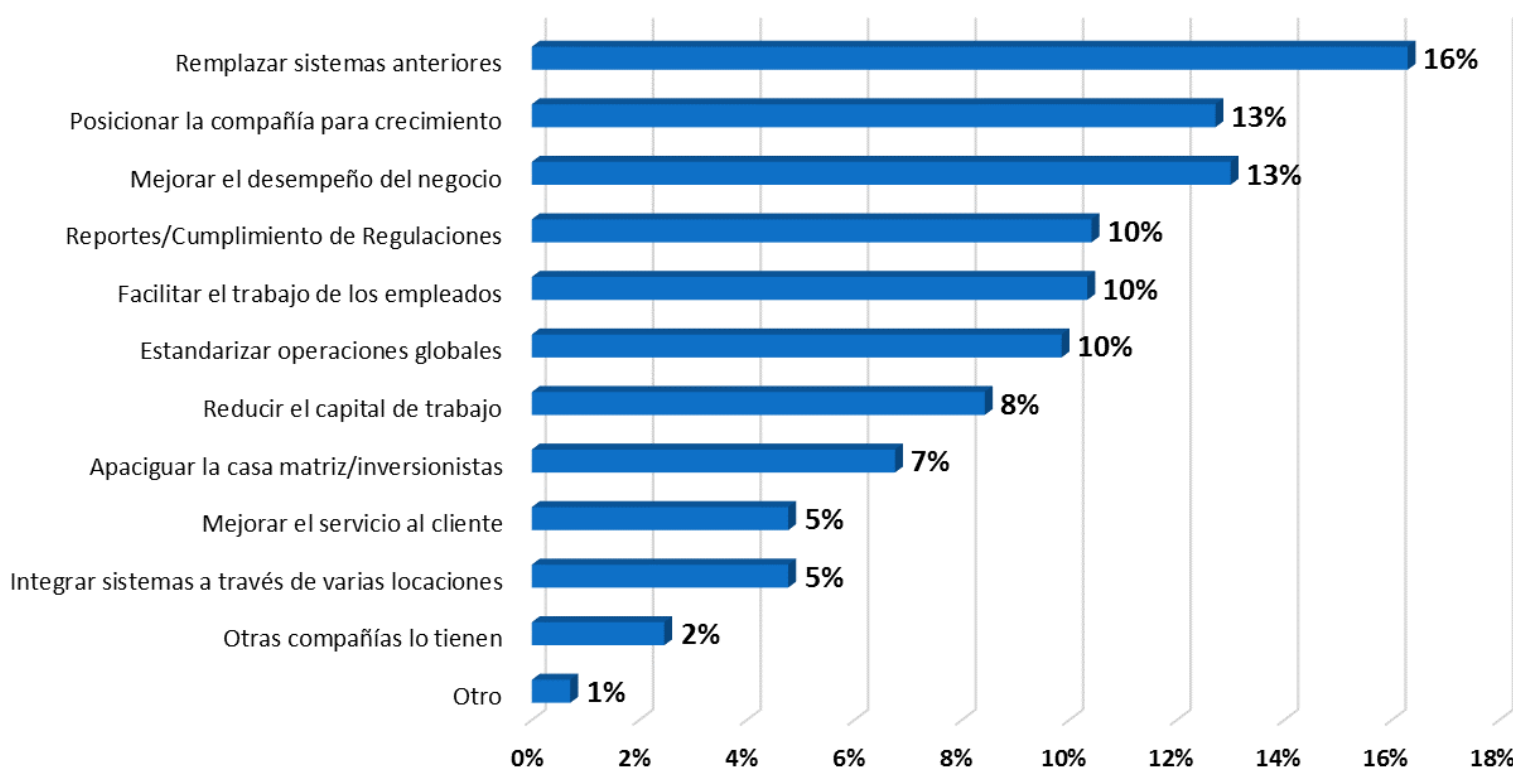
49% Reemplazar un Sistema ERP desactualizado

16% Reemplazar sistemas de desarrollo propios

15% Reemplazar sistemas de contabilidad

20% Reemplazar sistemas que no son de ERP/no tienen sistema

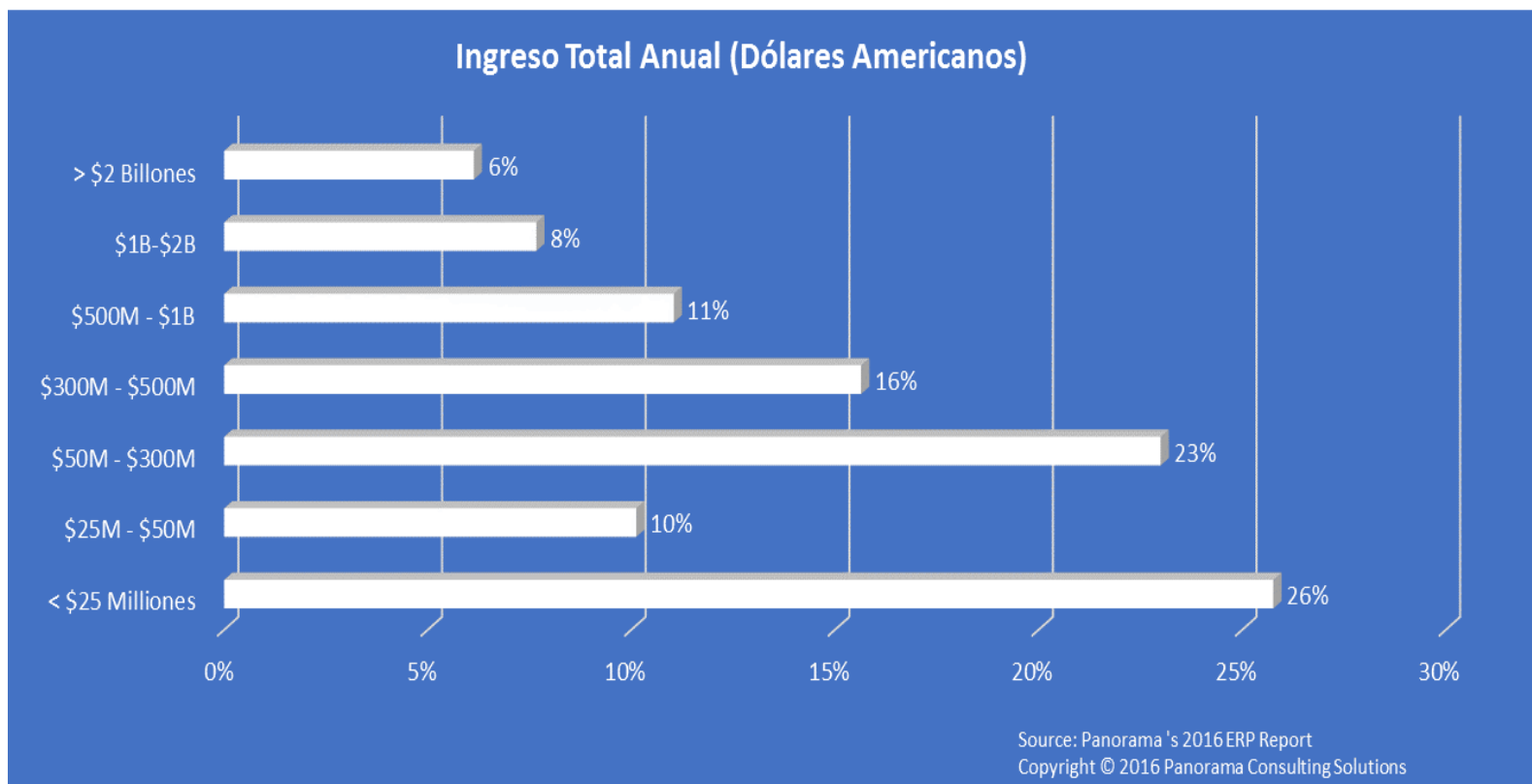
Razones para Implementaciones de ERP



Source: Panorama's 2016 ERP Reporte
Copyright © 2016 Panorama Consulting Solutions

En comparación al año anterior, más organizaciones están enfocadas en hacer el trabajo de sus empleados más sencillo y un menor número de ellas se enfoca en integrar sistemas a través de múltiples locaciones.

Ingreso Total Anual



Las organizaciones encuestadas representan un rango similar en cuanto al tamaño de la compañía en comparación a las del año anterior. La mayor diferencia fue el incremento en el porcentaje de organizaciones en la categoría de pequeña a mediana empresa. El año pasado, aproximadamente el 43% de las organizaciones reportaron ingresos anuales por debajo de los 300 millones, mientras que este año

59% de las organizaciones están dentro de dicho rango.

En promedio, las organizaciones invierten el 6.5% de su ingreso anual en proyectos de ERP. Este porcentaje representa un aumento en comparación al año anterior en el cual, 5.9% del ingreso anual fue dedicado a este tipo de proyectos.

Niveles de Satisfacción de los sistemas de ERP



“I can't get no satisfaction
No satisfaction, no satisfaction,
no satisfaction”

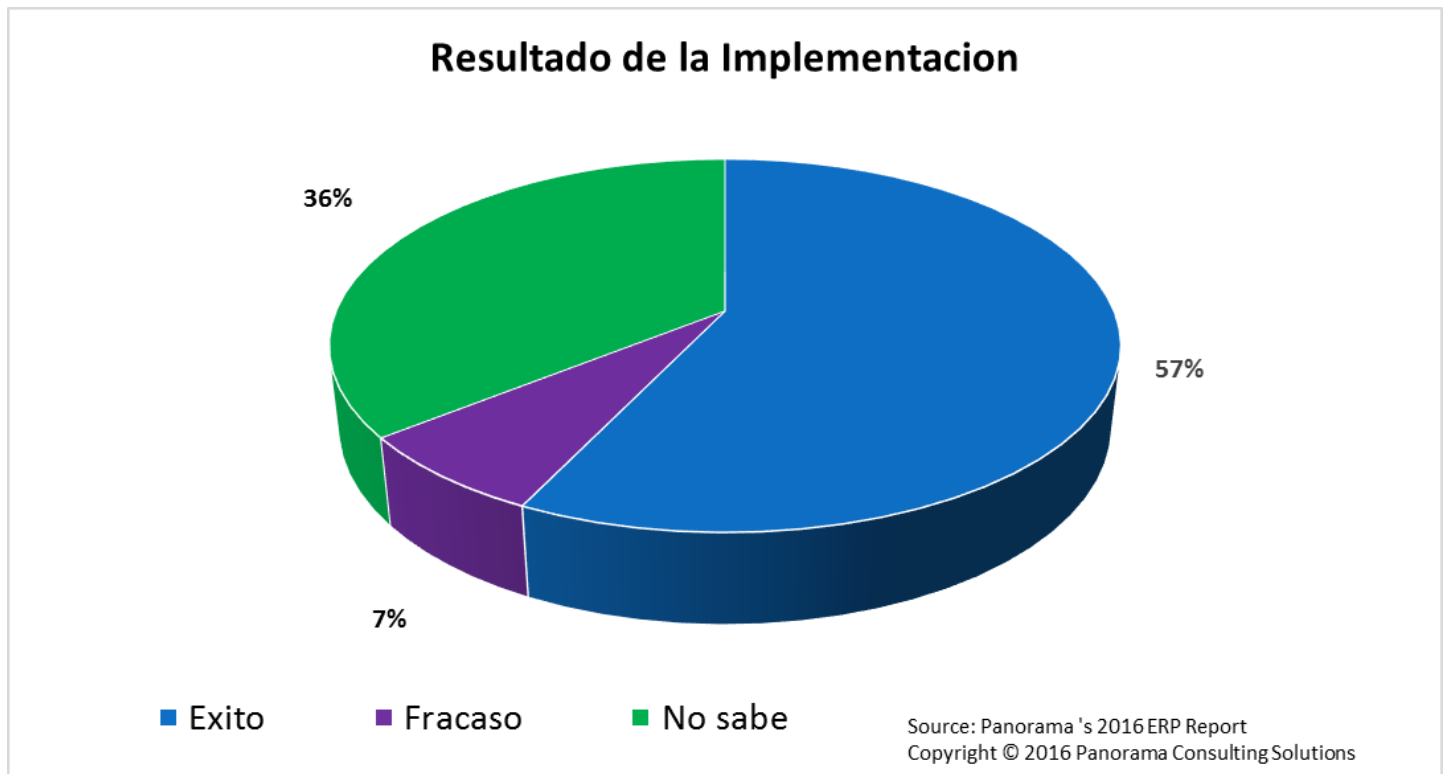
The Rolling Stones ~ Rock Group

Durante los años anteriores, los niveles de satisfacción frente al software seleccionado han disminuido continuamente. Sin embargo, los resultados de este año reflejan un incremento en los niveles de satisfacción.

74% de los encuestados seleccionaría nuevamente el software escogido si tuvieran que empezar el proyecto otra vez.

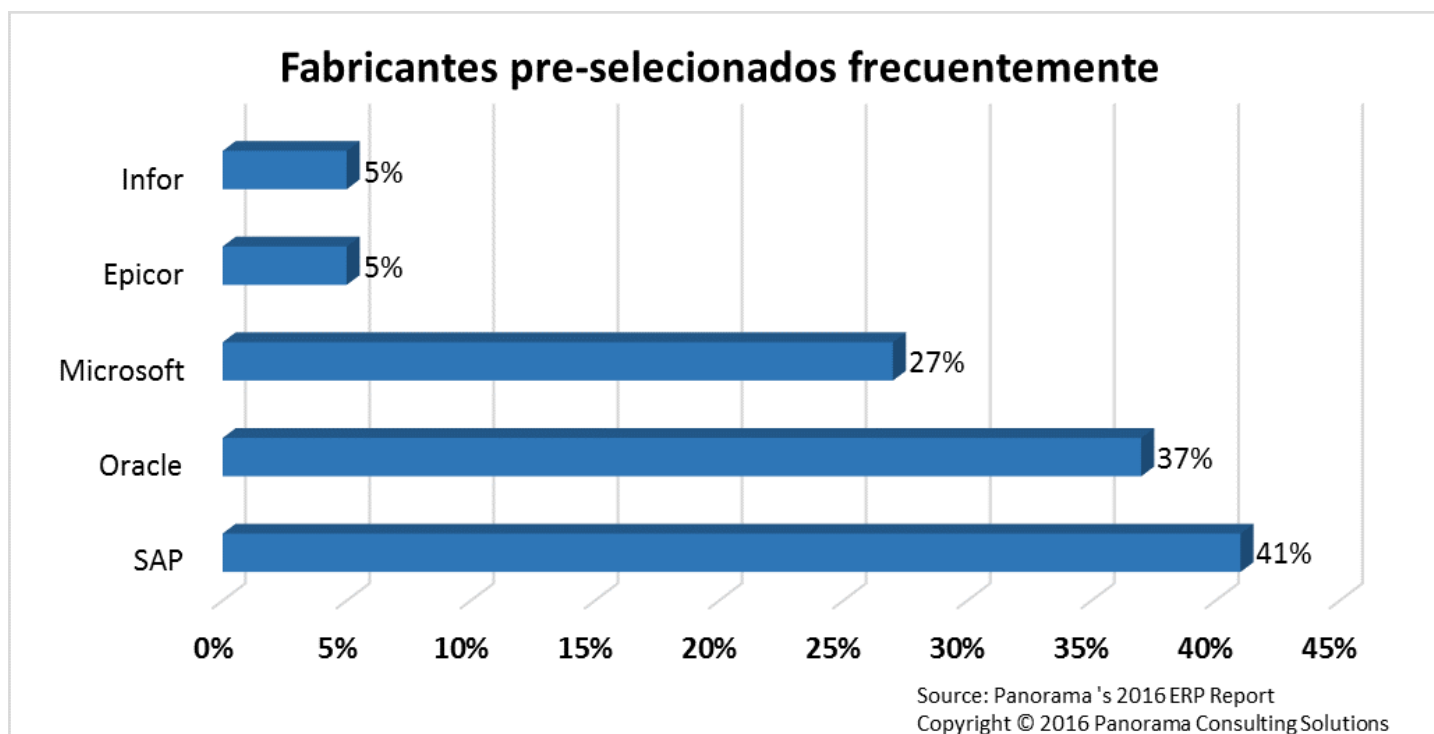
Resultado de la implementación

Como un dato interesante, la encuesta muestra una **disminución** del 1% en el **nivel de éxito** del proyecto de ERP en comparación al año anterior. Se presentó también una **disminución** en el porcentaje de encuestados que percibieron el proyecto como un **fracaso** pasando del 21% en 2014 al **7% en 2015**. Los encuestados que se manifestaron **neutrales** frente a los resultados de la implementación aumentaron este año a un **36%** frente al 21% en el año anterior.



Dato: Típicamente, la neutralidad o confusión son indicadores de que las organizaciones no invirtieron el tiempo adecuado en la selección del software, en la justificación del caso de negocio, en la medición de beneficios esperados o en las auditorías de post-implementación.

Fabricantes de Software de ERP



*Los porcentajes de la gráfica exceden el 100% pues reflejan la pre-selección de múltiples fabricantes.

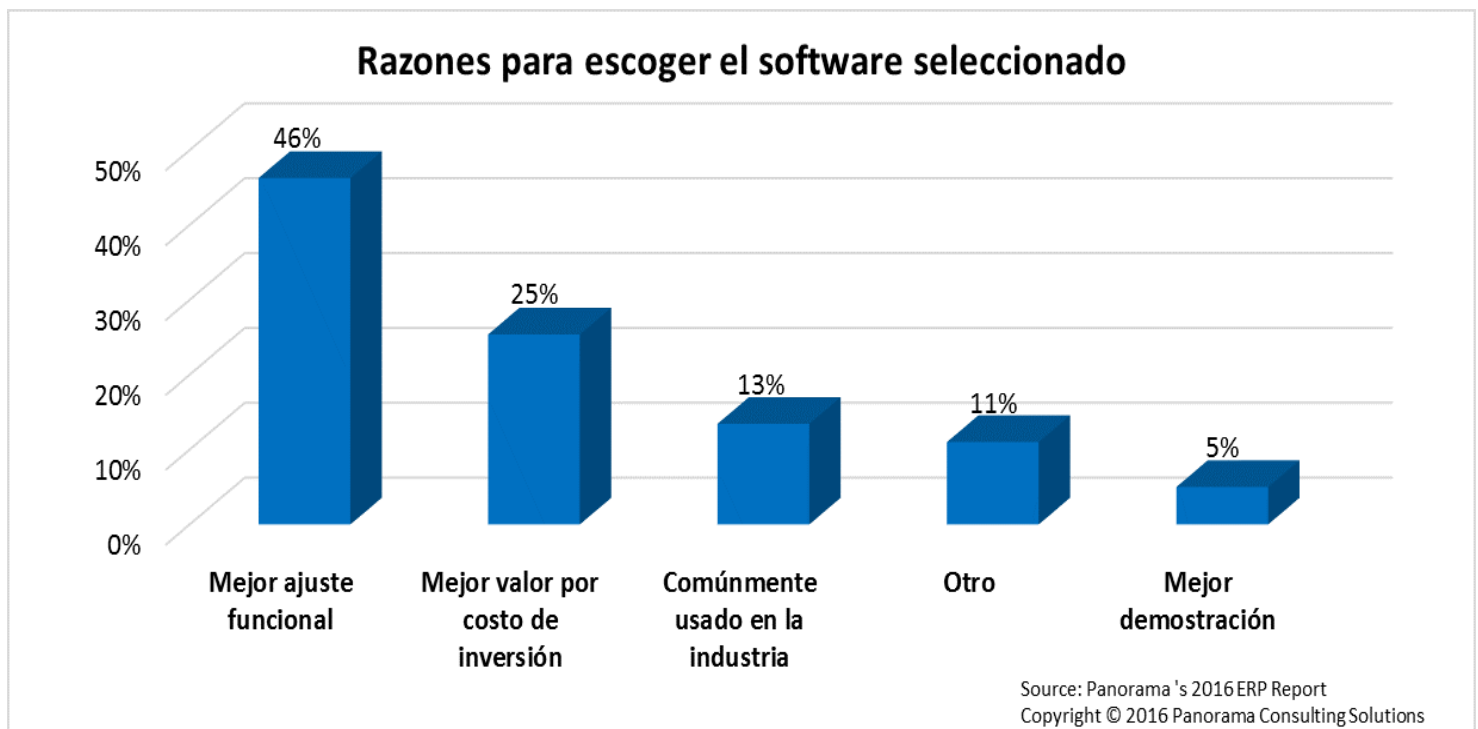
PRE-SELECCIONADOS CON MAYOR FRECUENCIA: SAP (41%) continúa siendo el fabricante mayormente pre-seleccionado por las organizaciones, seguido por Oracle (37%) y Microsoft Dynamics (27%). Epicor e Infor también se encuentran en la lista de los pre-seleccionados frecuentemente. Estos datos son casi idénticos a los del año anterior.

SELECCIONADOS CON MAYOR FRECUENCIA: Después del proceso de pre-selección, Microsoft (32%) es el fabricante seleccionado con mayor frecuencia, seguido por Oracle (23%), SAP (20%) y Epicor (7%). Otros fabricantes en nuestra base de datos incluyen IFS, NetSuite, Plex Systems, QAD, Sage, SYSPRO, Tyler Technologies y Unit4, entre otros.

Muchas opciones...

No ha existido ningún otro momento en la historia en el que las organizaciones hayan tenido tantas opciones como ahora en cuanto a software de gestión empresarial se refiere.

El uso de soluciones de nicho, “las mejores de su clase” (best-of breed) y soluciones de Segundo Nivel (Tier II) son tan sólo algunos ejemplos de la variedad disponible para los compradores de soluciones de software empresarial. Junto con esta amplia variedad de opciones vienen menores costos y mayor flexibilidad financiera lo cual traduce en un mayor Retorno de la Inversión (ROI).



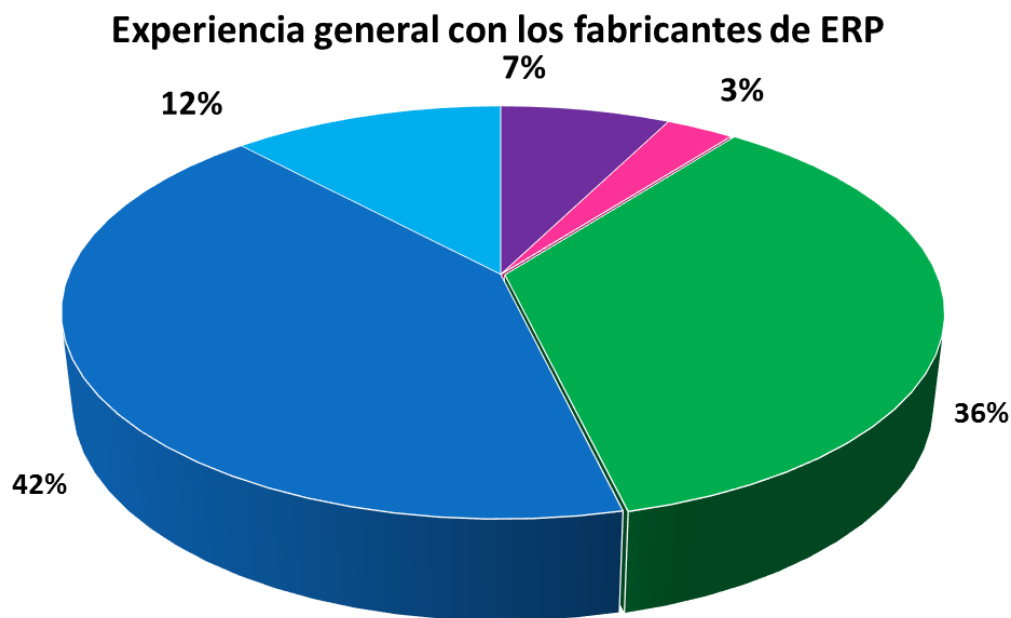
46% Mejor Ajuste Funcional

25% Mejor valor por costo de inversión

13% Comúnmente usado por una industria en particular

Experiencia con los fabricantes de ERP

En general, las organizaciones reportan un aumento en los niveles de satisfacción con el software de ERP escogido. Como se puede observar en la grafica, el 54% de los encuestados están satisfechos o muy satisfechos con la experiencia en general con el fabricante, lo cual representa un aumento del 9% frente al año anterior.



■ Muy Insatisfecho ■ Insatisfecho ■ Neutral ■ Satisfecho ■ Muy satisfecho

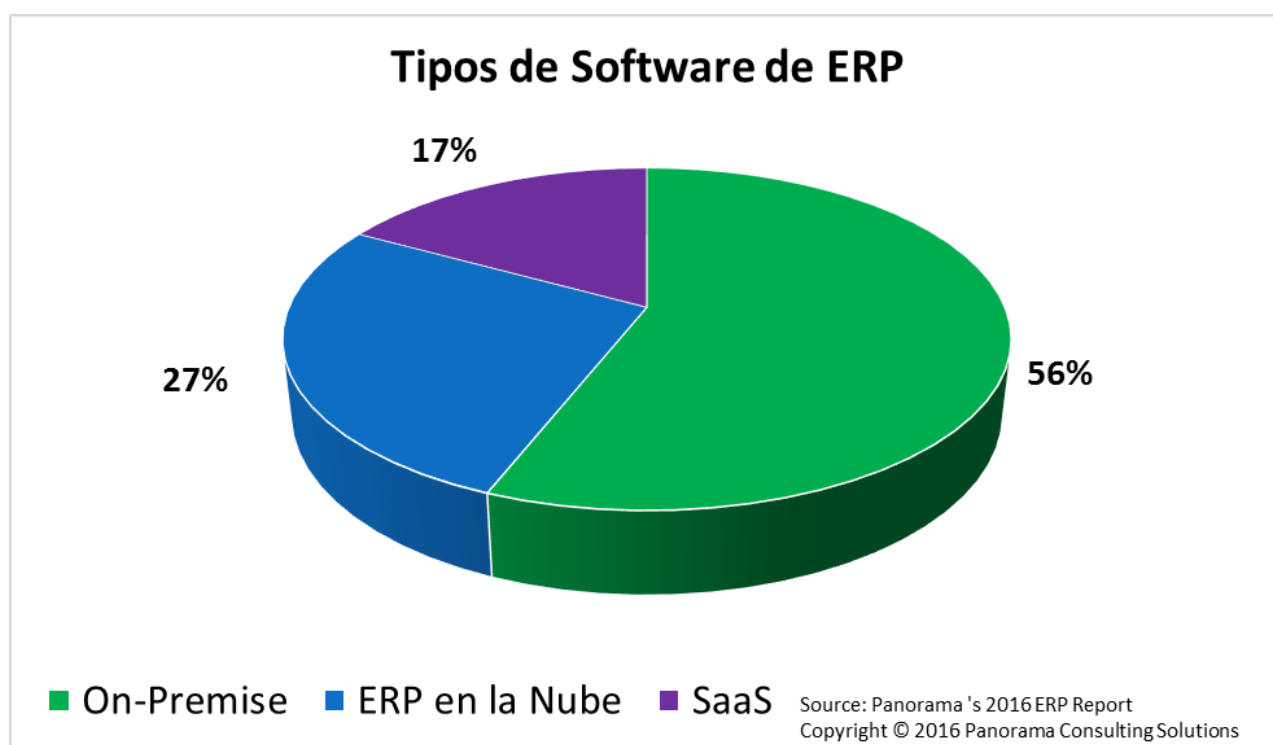
Source: Panorama's 2016 ERP Report
Copyright © 2016 Panorama Consulting Solutions

Información adicional sobre la investigación y análisis relacionada con los fabricantes está disponible en el Reporte de Panorama "Clash of the Titans 2016".

Opciones de Implementación

De forma consistente con años anteriores, **la mayoría** de los encuestados eligió una implementación **"On-premise"** de su software de ERP. Tanto este año como el anterior, 56% de las organizaciones escogió esta opción.

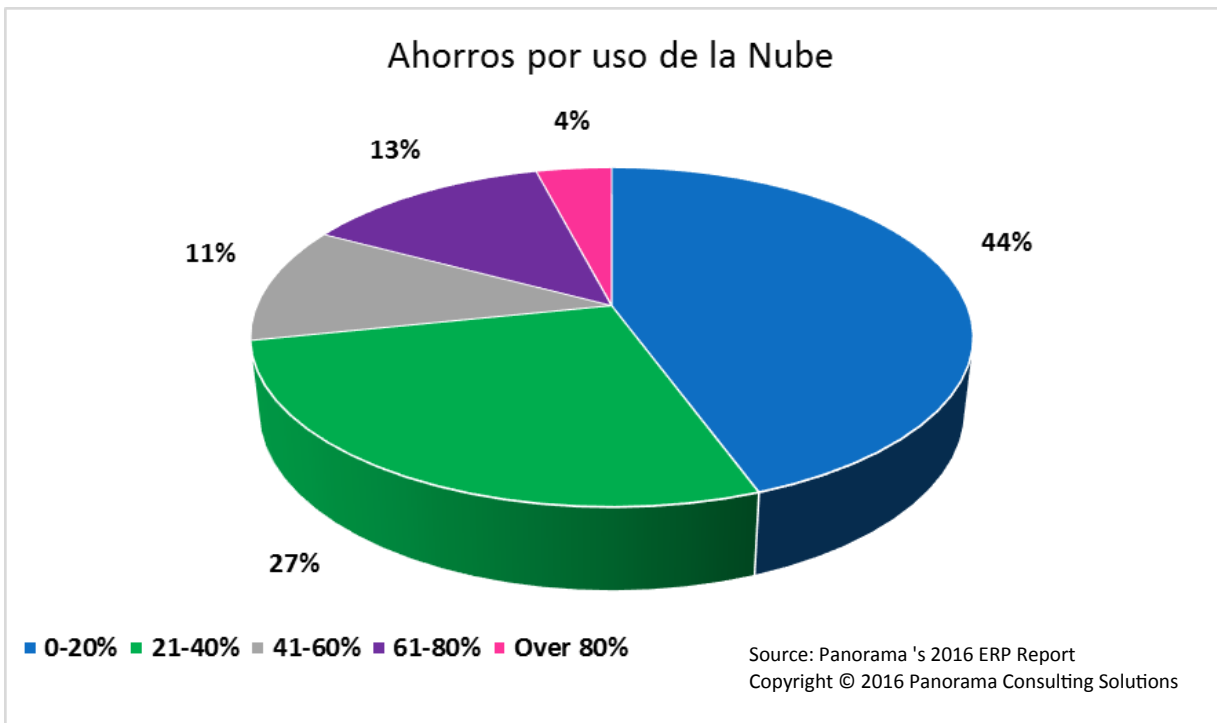
Aunque la implementación de ERP en la Nube (Cloud) ha aumentado desde el año pasado, la implementación de Software como Servicio (SaaS) se ha desacelerado.



Un incremento significativo en el uso de ERP en la Nube, pasando del 11% al 27%, tiene sentido considerando el creciente número de fabricantes que ofrecen esta opción. Tanto SAP como Oracle, están invirtiendo más en investigaciones y desarrollos de la tecnología en la Nube que de software "On-premise" y muchos otros fabricantes están siguiendo esta misma tendencia.

Uso de la Nube

Un beneficio comúnmente mencionado sobre el software de ERP en la Nube es la reducción en los costos de implementación. Este año los encuestados reportaron ahorros significativos al implementar su ERP en la Nube. Más de la mitad (56%) de los encuestados que implementaron el ERP en la Nube reportó un ahorro de por lo menos un 20%. En comparación con SaaS, la Nube es generalmente una opción mas económica a largo plazo.



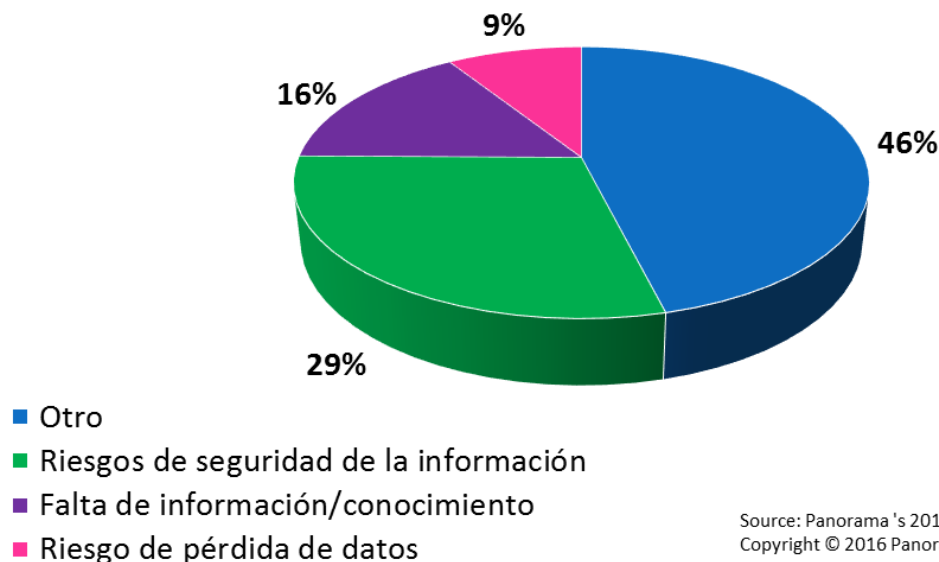
Por qué no la Nube?

29% Percibieron riesgos de seguridad

16% Información insuficiente sobre este tipo de oferta

9% Percibieron riesgos en cuanto a pérdida de datos

Razones para no implementar ERP en la Nube



Source: Panorama's 2016 ERP Report
Copyright © 2016 Panorama Consulting Solutions

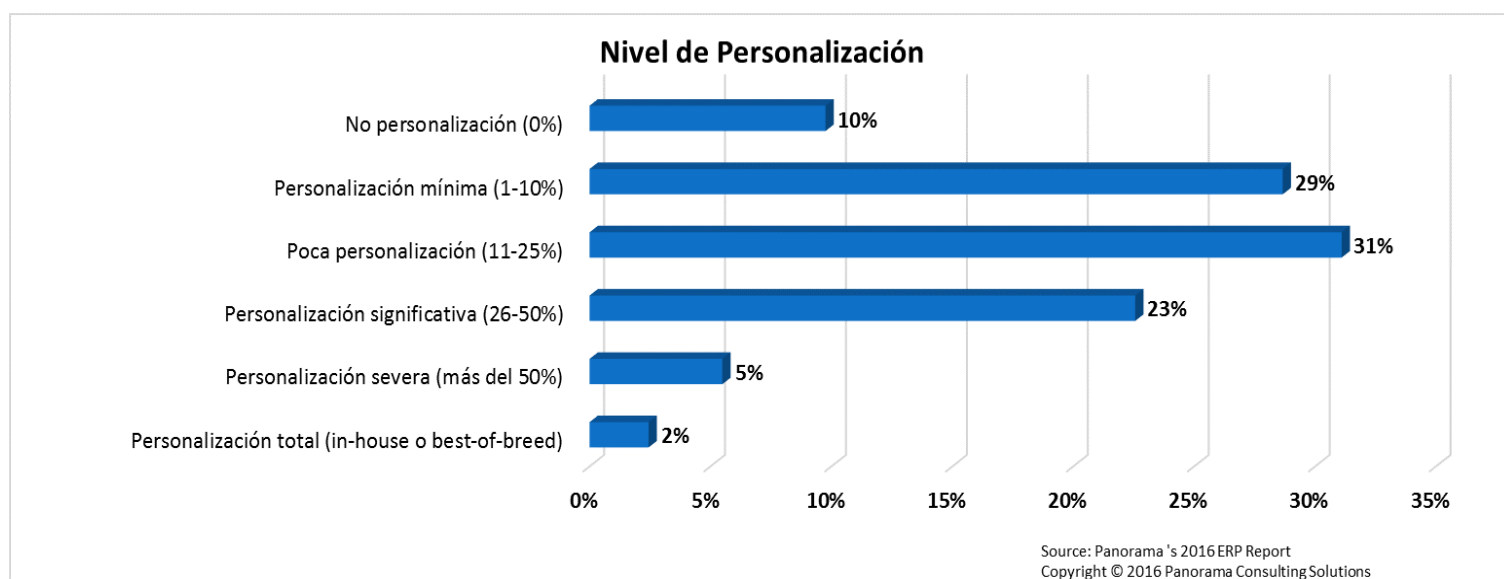
CONCEPTOS EQUIVOCADOS:

En nuestra experiencia, hemos encontrado que estas percepciones son conceptos equivocados. De hecho, **varios proveedores de ERP en la Nube están mejorando la seguridad de sus sistemas para cumplir con las necesidades de sus clientes**, especialmente en el sector financiero.

Software a la medida

El nivel ideal de personalización que se recomienda a los clientes es entre el 10 y el 20%. De acuerdo a los resultados de la encuesta, **la mayoría de organizaciones permanecieron dentro de este rango**. Aunque el 90% de las organizaciones reportaron algún nivel de personalización, un menor número de ellas eligió un alto nivel de personalización del software en comparación con el año anterior.

PERSONALIZACIÓN IDEAL : 10 - 20%



Pregunta: Son los bajos niveles de personalización la explicación del porque los sobrecostos de los proyectos son cada vez menos comunes?

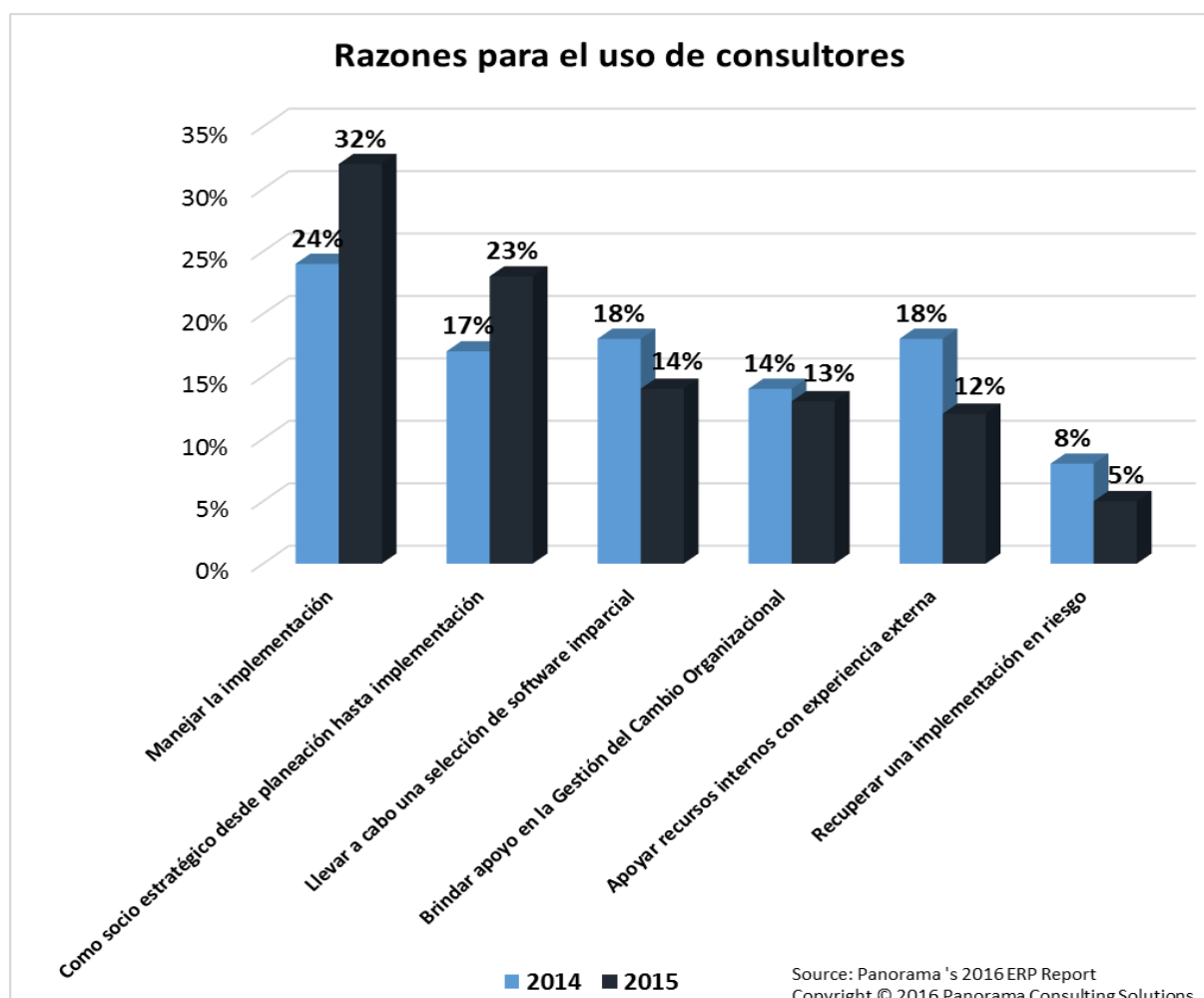
Respuesta: Si. Cuando las organizaciones definen claramente sus procesos de negocios antes de la selección del software, éstas pueden incluir los costos de personalización dentro de sus presupuestos evitando costos inesperados.

Consultores de ERP

Mientras que las soluciones empresariales continúan saturando el mercado y el número de posibilidades de software aumenta, las organizaciones siguen prefiriendo contratar consultores de ERP. Sin embargo, comparado con el año pasado, menos organizaciones hicieron uso de consultorías de ERP.

Desde el año anterior, el uso de consultores de ERP disminuyó de un 77% a un 68%.

Las organizaciones que trabajan con consultores de ERP confían en ellos durante todo el ciclo de sus proyectos de ERP:



Por qué acudir a consultores?

- 32%** Ayudan a manejar la implementación
- 23%** Sirven como socios estratégicos desde la planeación hasta la implementación
- 14%** Ayudan a llevar a cabo una selección imparcial del software

En comparación con el año anterior, ha habido un aumento en el porcentaje de organizaciones que trabajan con consultores para la planeación e implementación de sus proyectos, pero el porcentaje de éstas ha disminuido en cuanto al uso de consultores para la asesoría en la selección del software.

Según la experiencia de Panorama, muchos de los fracasos en los proyectos de ERP son causados por una selección inapropiada del software, por falta de experiencia y por un enfoque inadecuado en los miembros de la organización y sus procesos. Todos estos riesgos se pueden mitigar al contratar a los consultores correctos para el proyecto de ERP.

Presupuesto del Proyecto

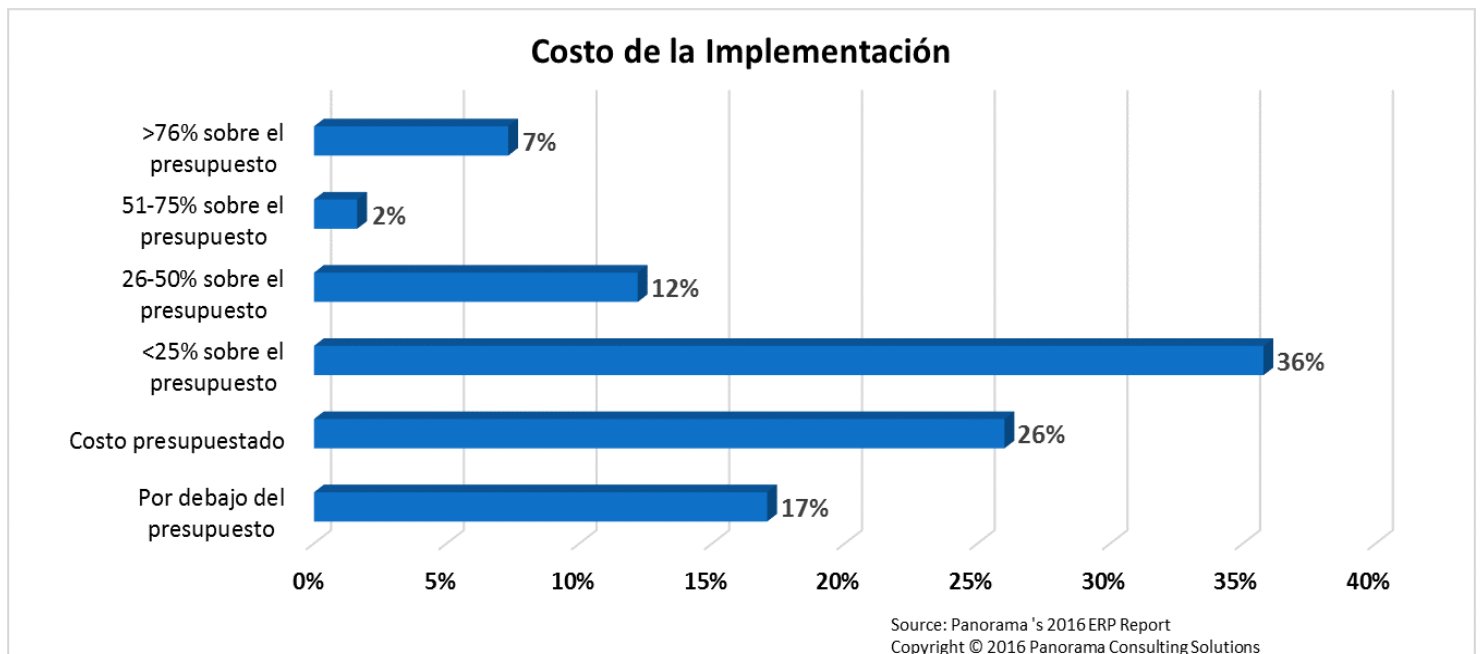
Mientras que los proyecto se siguen excediendo de sus presupuestos originales, el costo general de las implementaciones ha disminuido de \$4.5 millones en 2014 a **\$3.8 millones** en 2015.

57% Excedieron el presupuesto (leve incremento sobre el año anterior)

26% Costo presupuestado (4% menos que el año anterior)

79% Por debajo del presupuesto, costo presupuestado o 25% más de lo presupuestado (3% más que año anterior)

Reservando un presupuesto para contingencias del 20%, las organizaciones pueden evitar un sobrepaso significativo de su presupuesto. En general, las organizaciones parecen mantenerse dentro del rango recomendado de 0-20% de contingencia para cubrir sobrecostos.



En promedio, las organizaciones gastan el 6.5% de su ingreso anual en sus proyectos de ERP.

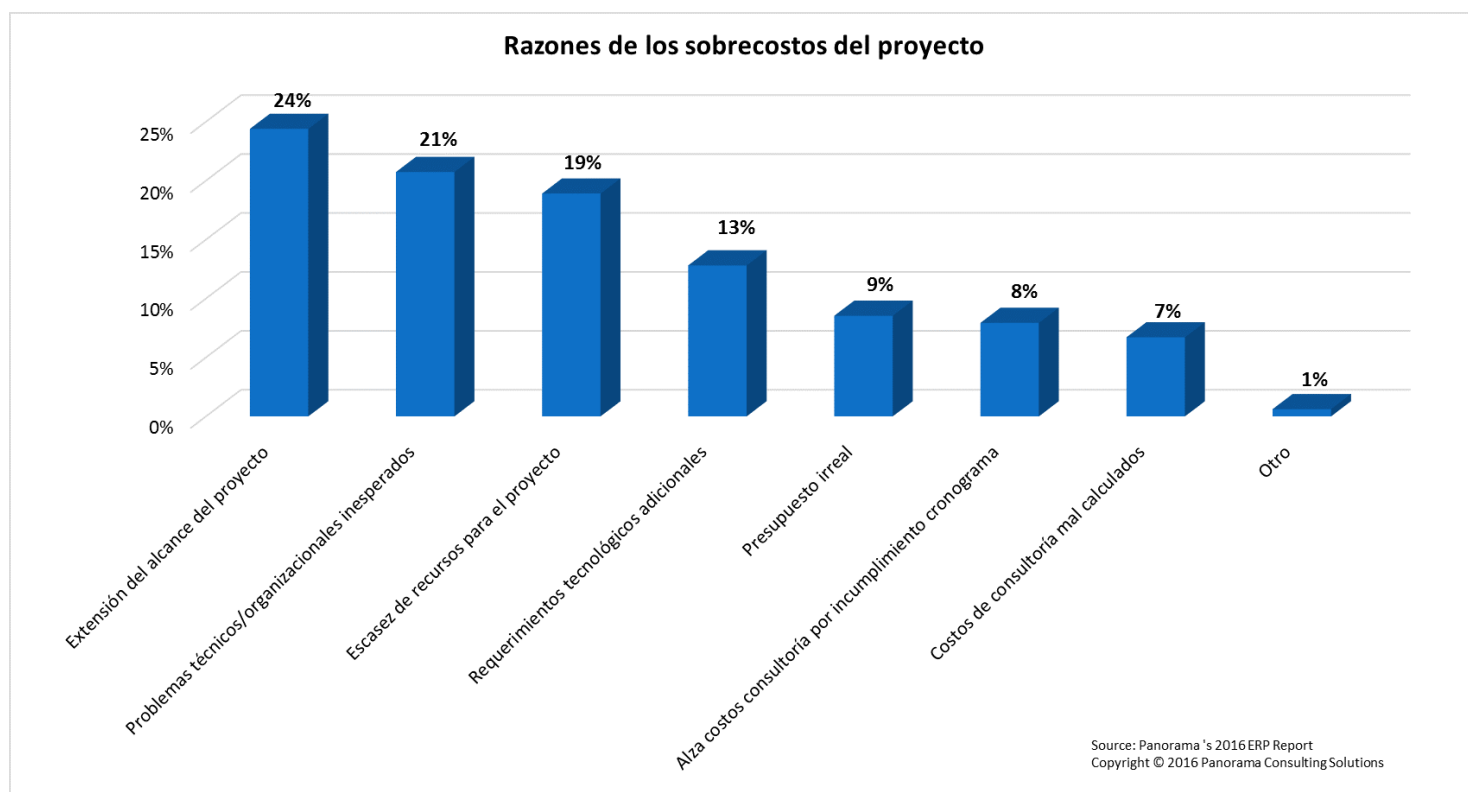
Razones de los sobrecostos

24% EXTENSIÓN EN EL ALCANCE INICIAL DEL PROYECTO

21% PROBLEMAS TÉCNICOS U ORGANIZACIONALES INESPERADOS

19% ESCASEZ DE RECUROS PARA EL PROYECTO

Aunque el subestimar los costos de consultoría o el aumento de los mismos son razones frecuentes para excederse en el presupuesto del proyecto, esas no fueron las razones principales reportadas por los encuestados.

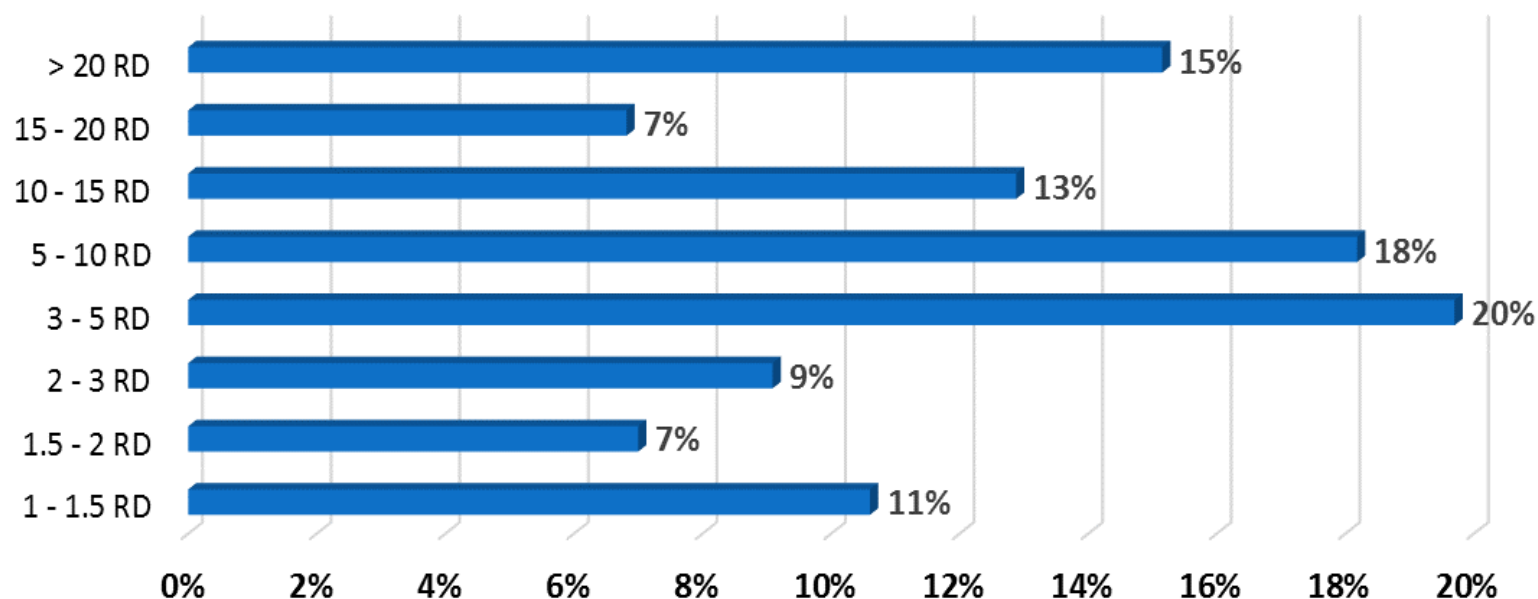


En comparación al último año, el porcentaje de organizaciones que experimentó una extensión en el alcance del proyecto aumentó al igual que las que experimentaron problemas técnicos u organizacionales inesperados. Un menor porcentaje de organizaciones reportó presupuestos irreales o costos de consultoría subestimados.

Recursos dedicados

Nuestra investigación revela que un porcentaje significativo (35%) de las organizaciones contratan diez o más recursos dedicados para sus proyectos de ERP, el 73% contratan entre 3 o mas recursos dedicados.

Número de recursos dedicados (RD)

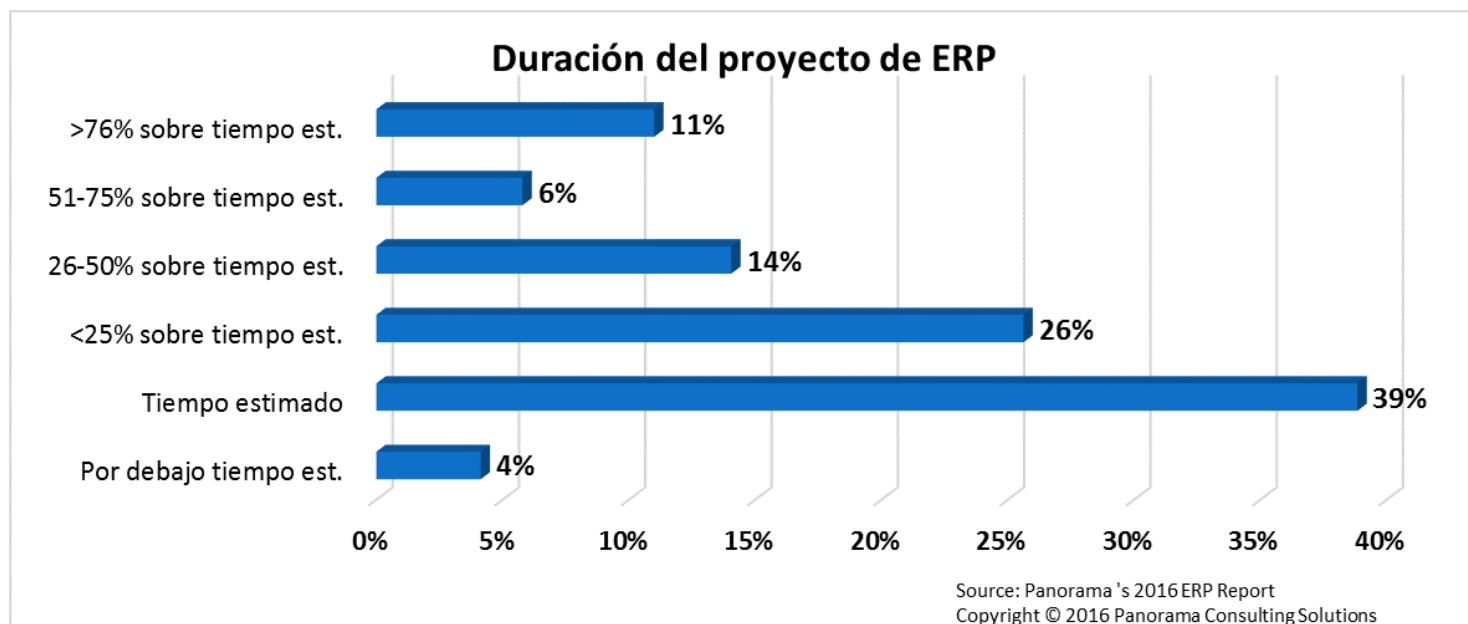


Source: Panorama 's 2016 ERP Report
Copyright © 2016 Panorama Consulting Solutions

En cuanto al numero ideal de recursos dedicados, nuestro equipo tiene en cuenta el tamaño de cada organización, la complejidad de sus procesos y el numero de locaciones para asegurar un despliegue adecuado de recursos.

Duración de los proyectos

57% de los proyectos excedieron el tiempo estimado inicialmente. La duración promedio de las implementaciones fue de **21 meses**, que representa un **incremento del 48%** sobre el ultimo año.



Aunque los proyectos que finalizaron a tiempo o antes del tiempo estimado representan un 43% de los encuestados, este es un incremento significativo sobre el año anterior en el cual solo el 25% de los proyectos terminaron antes o en el tiempo estimado.

Los proyectos de ERP que finalizan a tiempo son cada vez más comunes debido a un mayor numero de organizaciones recibiendo guía sobre planeación e implementación por parte de consultores de ERP.

El porcentaje de los encuestados que reportaron haber finalizado sus proyectos a tiempo (39%) es muy superior al de quienes dijeron haber excedido el tiempo del proyecto en un 25% o menos (26%). El año pasado, casi la mitad de los encuestados reportó haber excedido el tiempo estimado en un 25% o menos mientras que tan solo el 22% finalizo a tiempo.

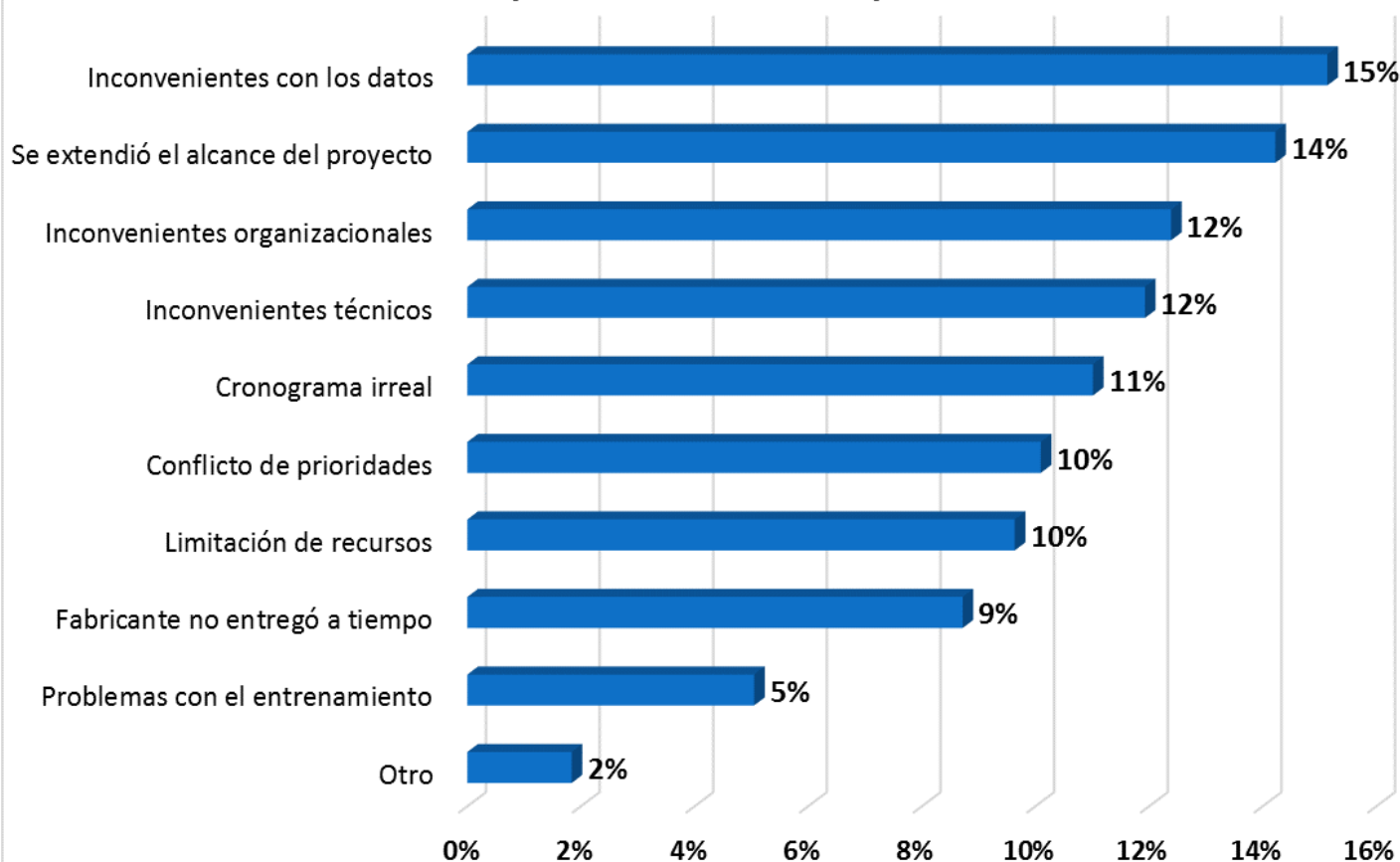
Exceso del tiempo estimado

DOS RAZONES PRINCIPALES:

15% INCONVENIENTES CON LOS DATOS

14% EXPANSIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO

Razones para exceder el tiempo estimado



Source: Panorama 's 2016 ERP Report
Copyright © 2016 Panorama Consulting Solutions

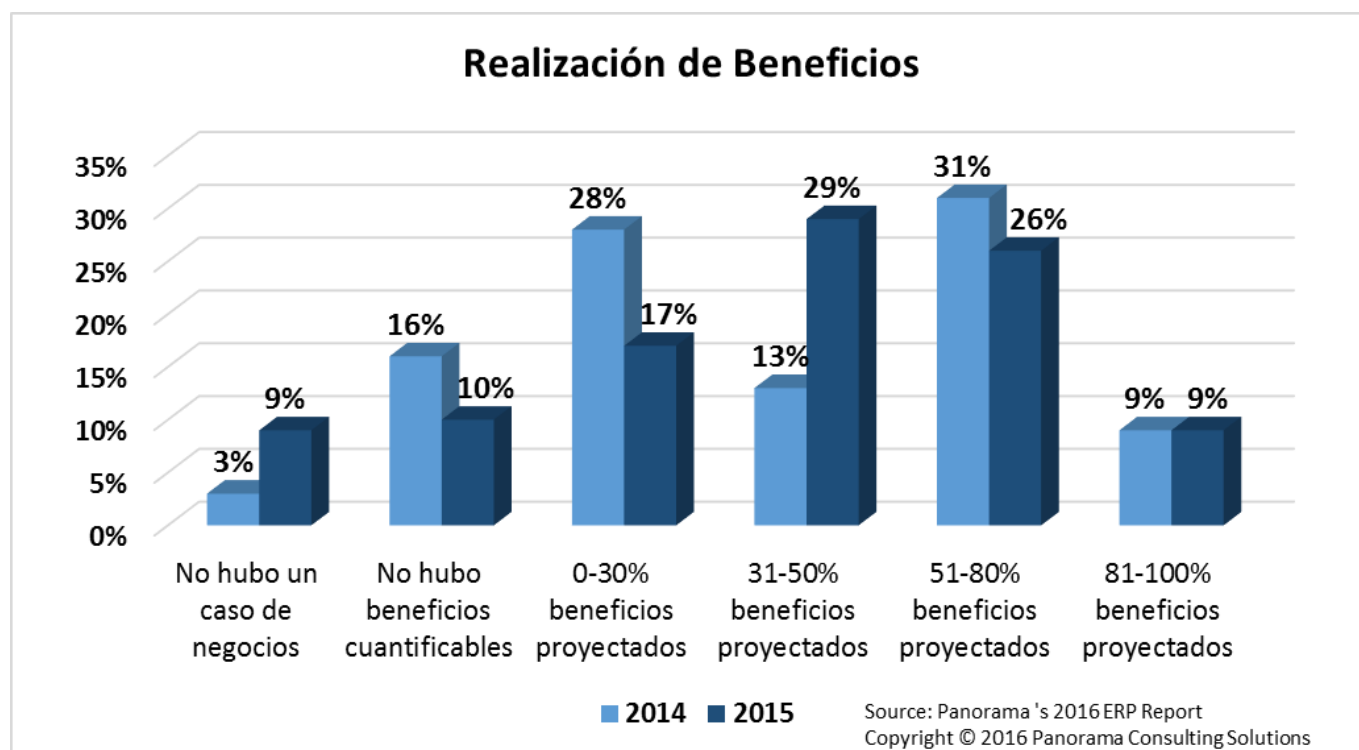
En comparación al año anterior, un mayor número de encuestados atribuye el exceso del tiempo estimado a inconvenientes con los datos. Según la experiencia de Panorama, las organizaciones que invierten tiempo desarrollando un plan y una estrategia de migración de datos antes de la implementación, tienen menor posibilidad de experimentar inconvenientes de este tipo.

Realización de Beneficios

P: Cómo se cuantifican los beneficios potenciales de negocios en una implementación futura de ERP?

R: Se debe entender claramente la visión de la organización y prever las diferentes formas en las que la tecnología puede ayudar a generar ingresos más altos y costos más bajos.

La mayoría de organizaciones continúan sin percibir los beneficios esperados. Este año, tan sólo el 35% de los encuestados percibió mas de la mitad de los beneficios anticipados, lo cual representa una disminución del 5% en comparación al año anterior.

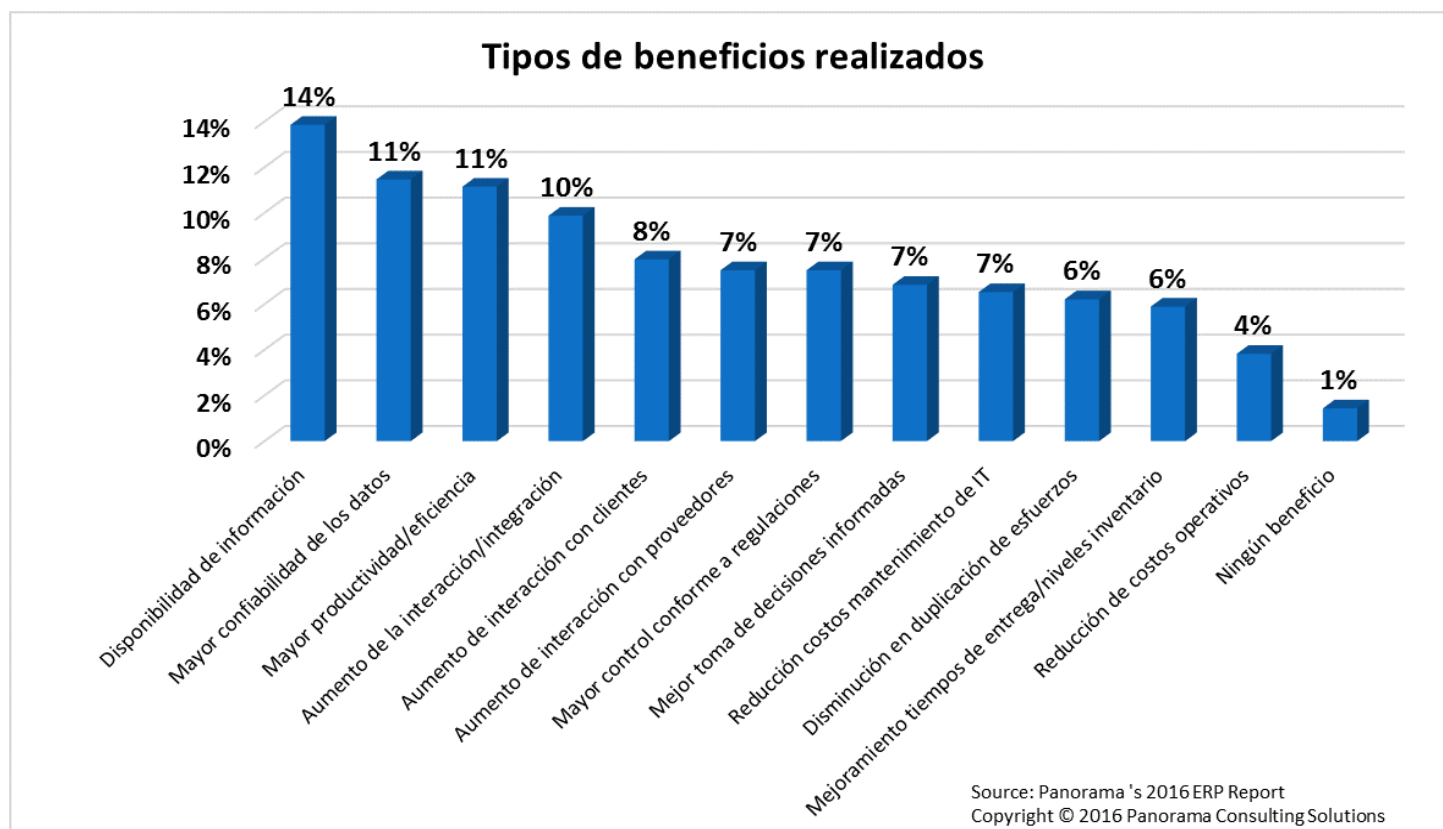


Mientras que el 81% de los encuestados percibieron beneficios cuantificables en sus negocios, 46% percibieron menos de la mitad de los beneficios esperados. El 10% de ellos manifestó no haber recibido ningún tipo de beneficios cuantificables y el 9% no elaboró un caso de negocios para poder medir dichos beneficios.

En comparación al año anterior, el porcentaje de organizaciones que percibió un alto nivel de beneficios disminuyó, mientras el de quienes percibieron un bajo nivel de beneficios aumento (esto incluye un aumento del 6% de organizaciones que reportaron no haber desarrollado un caso de negocios).

Tipos de beneficios realizados

Beneficio más común en 2014 y 2015:
DISPONIBILIDAD DE LA INFORMACIÓN (14%)



OTROS BENEFICIOS COMUNES:

11% MAYOR PRODUCTIVIDAD

11% MAYOR CONFIABILIDAD DE LOS DATOS

10% AUMENTO DE LA INTERACCIÓN Y LA INTEGRACIÓN

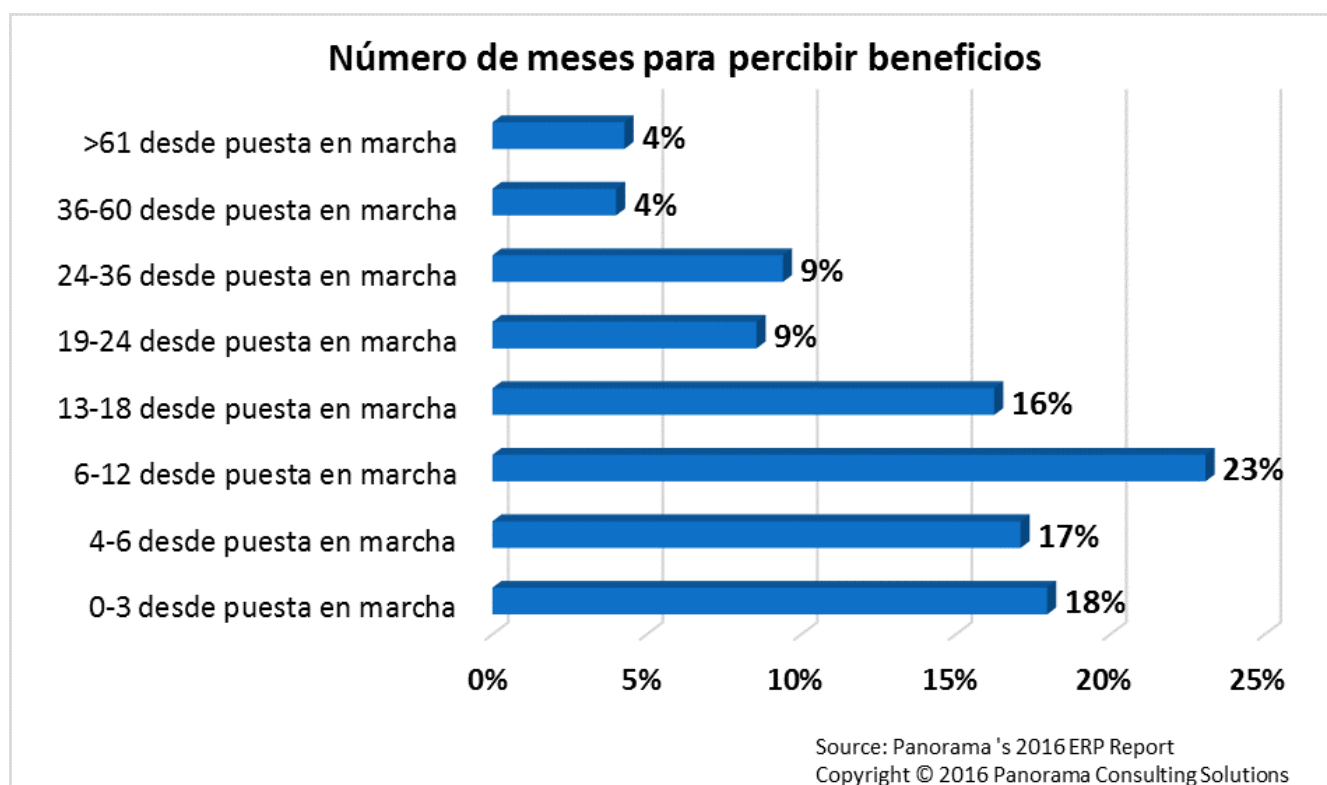
En comparación con el año anterior, el porcentaje de organizaciones que reportó un incremento en la interacción con clientes se duplicó de un 4% a un 8% y el de quienes percibieron un aumento en la interacción y la integración disminuyó del 14% al 10%.

Periodo de realización de beneficios

Cerca de una cuarta parte de los encuestados percibieron los beneficios dentro de un periodo de 6 a 12 meses desde la puesta en marcha, incrementando el porcentaje del año anterior.

En cuanto más organizaciones están percibiendo beneficios mas temprano, un menor número de ellas tienen que esperar largos periodos de tiempo para realizar los beneficios.

De hecho, el porcentaje de organizaciones que percibieron los beneficios en un periodo mayor a 61 meses, disminuyó en un 8% en comparación con el año anterior.



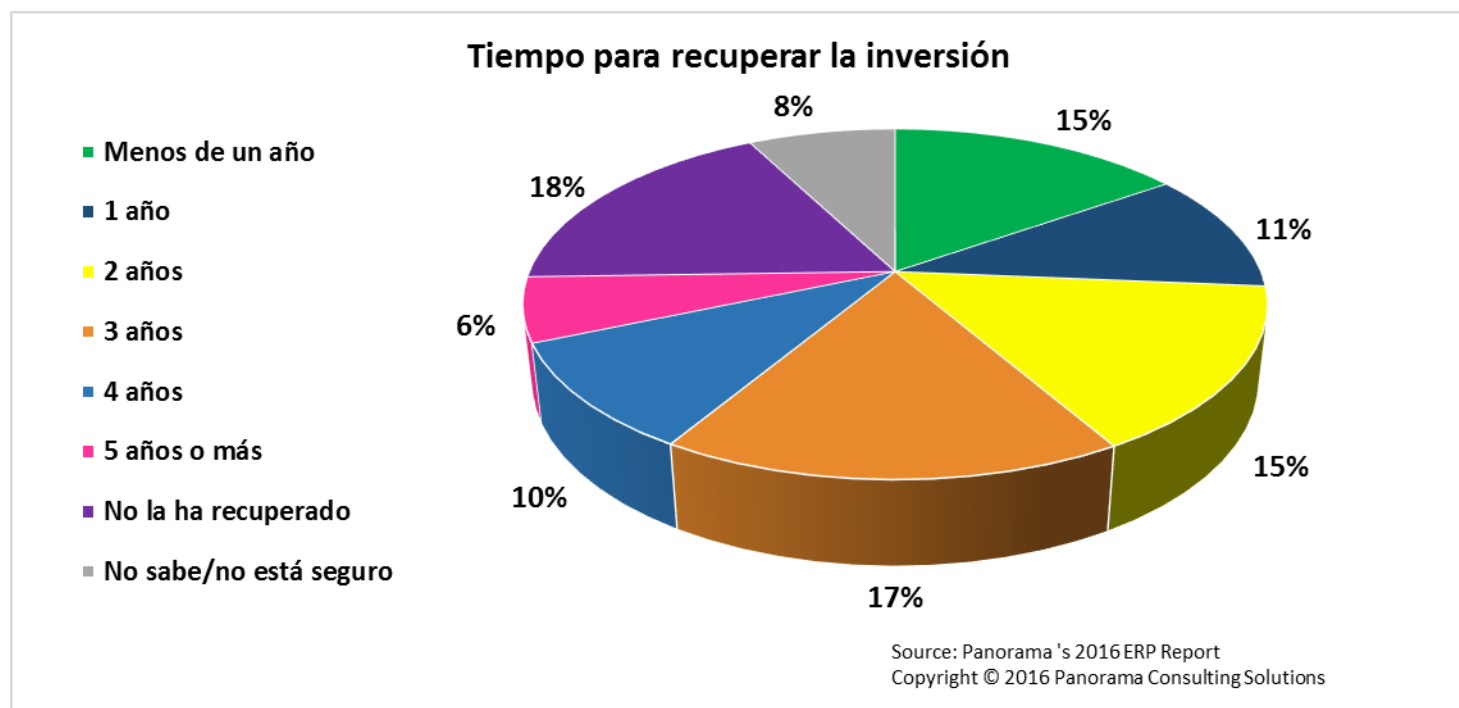
Mientras que ciertos beneficios toman un mayor tiempo de realización que otros, las organizaciones generalmente deberían, apuntar a una **realización de beneficios dentro de 18 a 24 meses desde la puesta en marcha**.

Tomarse el tiempo para definir cuidadosamente los beneficios esperados para el negocio, asegurará que su proyecto de ERP esté dentro de los que logran percibir resultados cuantificables dentro de un periodo razonable.

Tiempo para recuperar la inversión

Existen muchos obstáculos que previenen a las organizaciones de obtener el Retorno de la Inversión esperado. Algunas organizaciones están tan abrumadas con las tareas de implementación, que olvidan la importancia de cuantificar el retorno a corto y largo plazo.

El reporte del año pasado reveló que el 11% de **las organizaciones no habían recuperado aún los costos del proyecto de ERP**. Este año, el mismo segmento de los encuestados aumento a un **18%**. Este año también reveló que el **8%** de las organizaciones **no estaban seguras de haber recuperado su inversión**. Independientemente de estos datos, muchas organizaciones aún recuperan los costos relativamente rápido. De hecho, el **41% recuperó la inversión en 2 años o menos**, lo cual representa un incremento del 14%.



Cómo maximizar el retorno: Tome el tiempo necesario para documentar el estado futuro de los procesos de negocio, maneje la resistencia al cambio por parte de los empleados y desarrolle un plan de realización de beneficios.

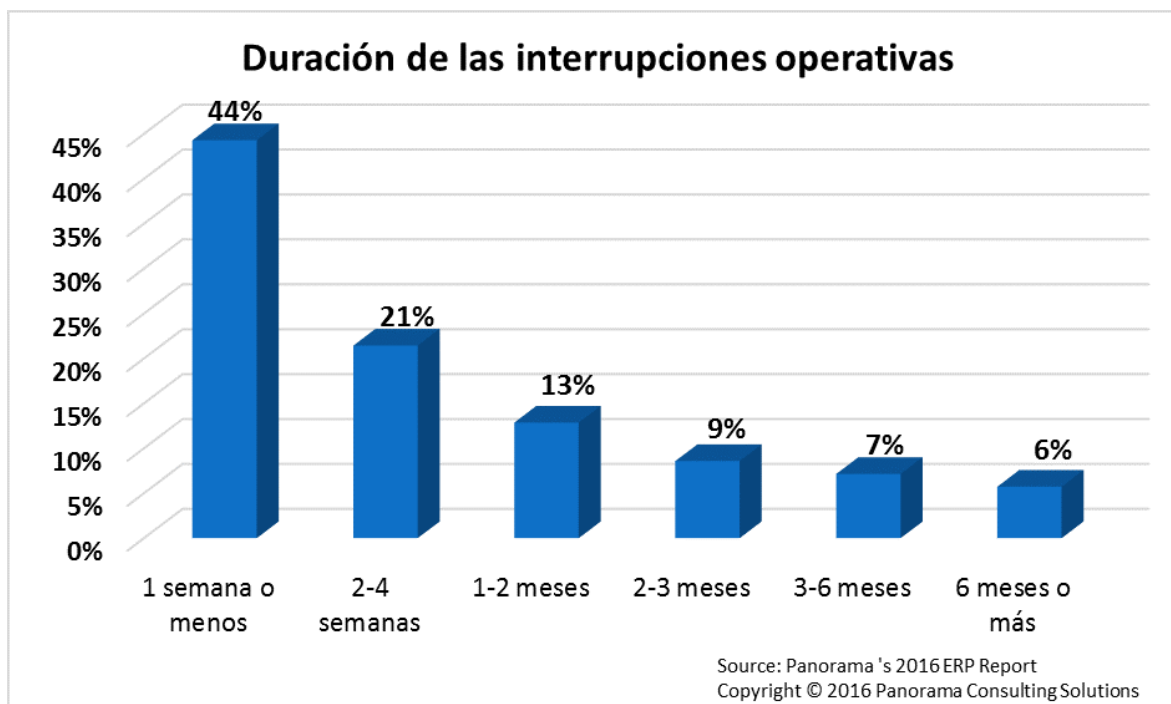
Cómo disminuir el riesgo: Trabajando con los consultores de ERP adecuados.

Interrupciones operativas

Cuando finalmente el proyecto de ERP es puesto en marcha, muchas organizaciones experimentan interrupciones significativas en sus operaciones. Esto puede involucrar desde dificultades para enviar productos hasta la incapacidad de cerrar libros al final de un periodo contable.

Considerando los datos de este reporte, no es sorprendente que **cerca de la mitad de las organizaciones experimente algún tipo de interrupción operativa después de la puesta en marcha**. Sin embargo, este porcentaje es menor que el del año pasado en donde el 52% experimentó este problema.

Mientras que muchas organizaciones experimentaron interrupciones operativas, el **44%** lo hizo durante **una semana o menos**, representando un aumento del 14% frente al último año. En general, hubo un **incremento en el porcentaje de organizaciones que experimentaron interrupciones relativamente cortas y una disminución de las que presentaron interrupciones más largas**.



Cómo disminuir el riesgo:

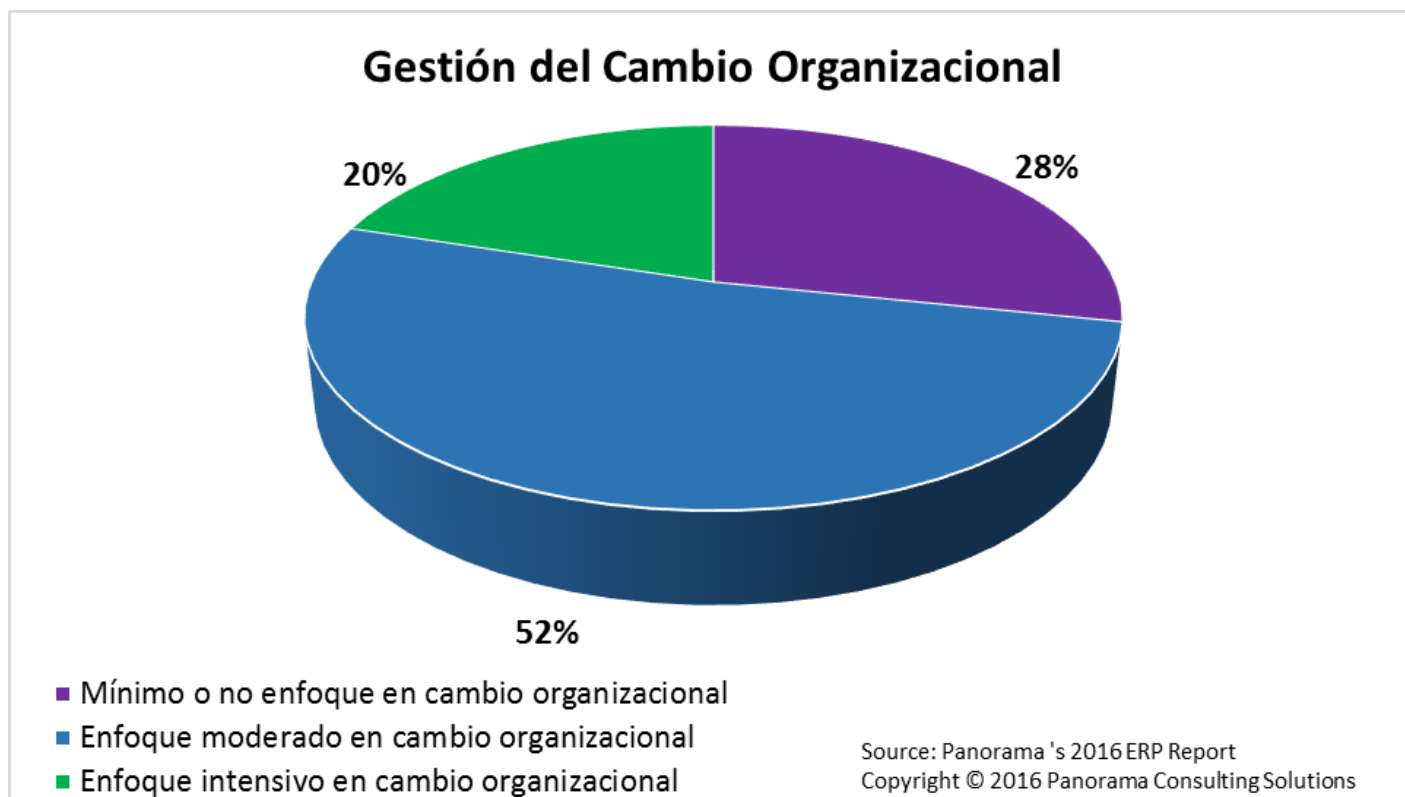
Llevar a cabo las verificaciones necesarias a través de entrenamientos y pruebas piloto.

Gestión del Cambio Organizacional

Panorama recomienda a las organizaciones enfocarse más en los aspectos relacionados con el negocio durante la implementación y menos en los aspectos técnicos.

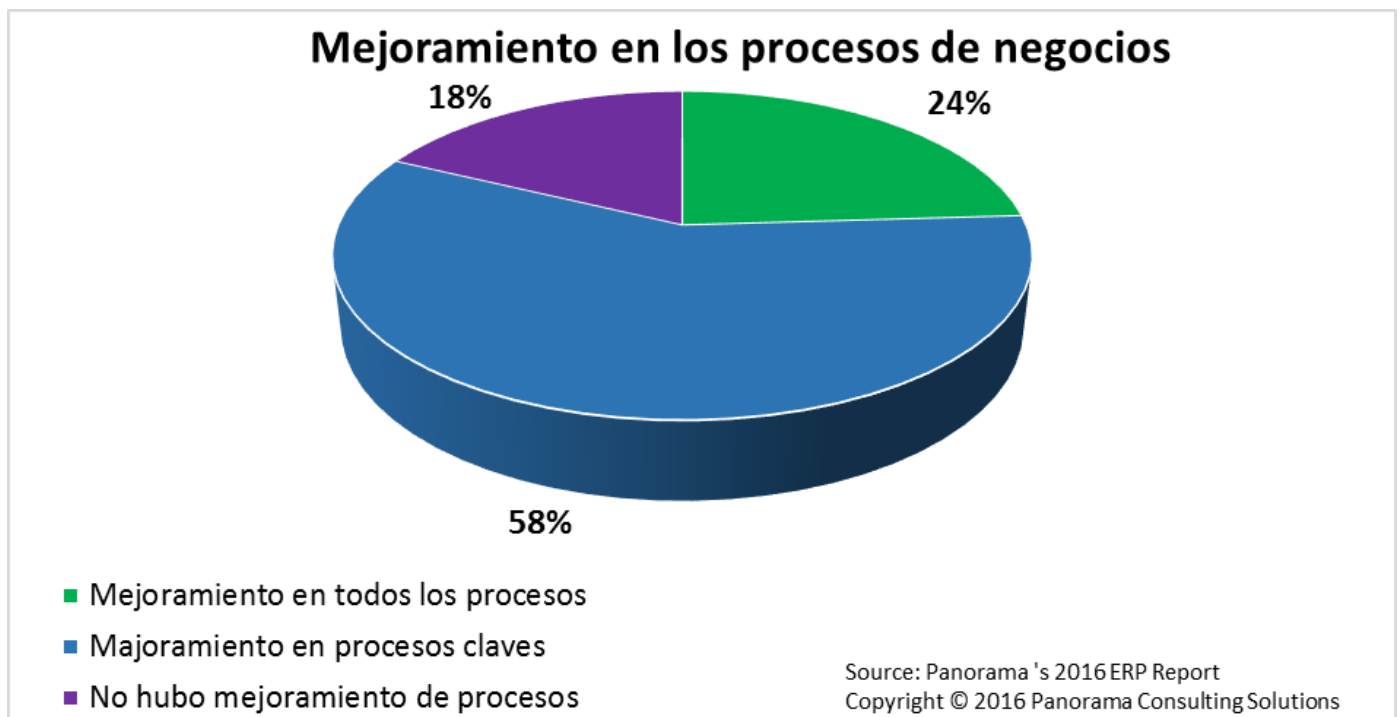
“Al final del día, el éxito de la implementación no tiene nada que ver con las características técnicas sino que se resume en el manejo de la reingeniería de los procesos de negocio y la gestión del cambio organizacional –los dos **factores de éxito** mas importantes para cualquier implementación de ERP.”

De acuerdo con nuestros datos, muy pocas organizaciones invierten en la Gestión del Cambio Organizacional. Sólo **20%** de los encuestados declararon haber dado un **enfoque intensivo** a este aspecto crítico, mientras que el **80%** reportó ya sea un **enfoque moderado, mínimo o nulo** en el Cambio Organizacional.



Gestión de Procesos de Negocios

Aunque las organizaciones no dedican el enfoque suficiente a la Gestión del Cambio Organizacional, si parecen darle la importancia adecuada al mejoramiento de procesos de negocios. Como se observa en la gráfica, el **82%** de los encuestados **mejoró bien sea, procesos claves, o todos los procesos de negocios de la organización.**



Muchos de los procesos de negocios actuales de las organizaciones no funcionan o son ineficientes y el costo de procesos ineficientes es tangible –empleados, clientes y ejecutivos de la organización perciben este costo en forma de tiempo e inconvenientes.

Nunca subvalore la importancia de la Gestión de los procesos de Negocios.

Conclusión

La investigación de Panorama continúa revelando los retos que las organizaciones enfrentan durante todas las fases de una implementación de ERP. Más de la mitad de los encuestados declaró haber experimentado sobrecostos en el proyecto y un número aún mayor reportó haber percibido pocos beneficios. Adicionalmente, un gran porcentaje de organizaciones continúa experimentando problemas técnicos u organizacionales. Esto sucede a pesar del creciente porcentaje de organizaciones que recurre a consultores para la planeación e implementación de proyectos.

El porcentaje relativamente bajo de organizaciones que invierten en la Gestión del Cambio Organizacional, explica el porque del incremento en los inconvenientes organizacionales, pero **por qué no todos los consultores recomiendan la Gestión del Cambio Organizacional?**

Mientras que muchos consultores fallan en tener en cuenta el factor humano de un proyecto de ERP, si parecen tener éxito en mantenerse dentro del presupuesto de la organización. Parece existir una relación directa entre el uso de consultores para la planeación e implementación y la reducción en general de los costos del proyecto. La pregunta es: **Son todos los consultores capaces de ahorrarle dinero a la organización de forma adecuada sin cortar procesos claves u omitir la gestión del cambio organizacional en el presupuesto del proyecto?**

Aunque el uso de consultores de ERP para la planeación e implementación ha aumentado en comparación al año anterior, el uso de consultores en general –particularmente para la Selección– ha disminuido. Esta puede ser la causa del aumento en los problemas técnicos y organizacionales. Las organizaciones que eluden los consultores y deciden ejecutar el proyecto por su cuenta, son más dadas a pasar por alto los factores de éxito como la Gestión del Cambio Organizacional y de los Procesos de Negocios, los cuales deberían iniciarse desde antes de la selección del software.

La buena noticia es que la mayoría de organizaciones dedican al menos algo de enfoque al mejoramiento de procesos de negocios. Tal vez ésta sea la razón por la cual más organizaciones están percibiendo beneficios y recuperando los costos con mayor rapidez, al igual que están manteniendo sus proyectos bajo el tiempo estimado.

Todo se resume en el Retorno de la Inversión. Mientras que un menor número de organizaciones califica su proyecto de ERP como un fracaso, más organizaciones declaran no saber como clasificar el resultado de sus proyectos. Estas mismas organizaciones también reportaron no haber recuperado los costos de la inversión en lo absoluto. En lugar de declarar el proyecto como un fracaso, puede resultar más fácil para las organizaciones esconderse tras el eufemismo de la incertidumbre.

Con el fin de evitar ejecutivos desilusionados con un bajo retorno de la inversión del proyecto de ERP, las organizaciones deben asegurar un alto enfoque en la gestión del cambio organizacional y de los procesos de negocios acudiendo a un consultor con la experiencia apropiada.

Acerca de Panorama Consulting Solutions

Panorama Consulting Solutions se especializa en consultorías empresariales, Enterprise Resource Planning (ERP) y el mercado de la Tecnología de la Información (IT) para organizaciones tanto privadas como públicas de mediana a grande escala alrededor del mundo. Cien por ciento independiente de afiliaciones, Panorama brinda apoyo en la evaluación y selección de software de ERP, administra la implementación del software y facilita todos los cambios organizacionales para asegurar que cada uno de sus cliente logre una realización completa de los beneficios esperados en sus implementaciones de ERP.

También ofrecemos a nuestros clientes Estrategia de IT, Reingeniería de Procesos de Negocios, ERP Staffing, Administración de Fondos de Emergencia por Desastres, Verificación y Validación Independiente (IV&V), Supervisión de Manejo de Proyectos y Testimonio de Testigo Experto.

Panorama mantiene presencia a nivel global, con oficinas en Denver, Chicago, Boston, San Francisco, Houston, Nueva York, Lima y Dubái.

Encuentre más información en nuestro sitio web, Panorama-Consulting.com y en nuestro Twitter feed, [Twitter.com/PanoramaERP](https://twitter.com/PanoramaERP).