



Odoo Assessment

INFORME DE AUDITORÍA · ODOO IMPLEMENTATION ASSESSMENT

Informe de Odoo Implementation Assessment

PROYECTO

Example Project

FECHA

1 de octubre de 2026

CLASIFICACIÓN

CONFIDENCIAL



Índice

- Prólogo
- Contexto de negocio
- Resumen ejecutivo
- Alcance y metodología
- Panorama de software actual
- Mapa de stakeholders
- Detalle de procesos
- Fit-Gap Register
- Puntos de dolor priorizados
- Evaluación de la preparación al cambio
- Plan de implantación de Odoo
- Estrategia de Change Management
- Recomendaciones y próximos pasos
- Contradicciones y preguntas abiertas
- Apéndice de evidencias



Prólogo

OIAR Project Example: la empresa, las personas y las cifras de este documento son inventadas.

Este documento es el informe de evaluación de una posible implantación de Odoo en Empresa de Ejemplo S.L., fabricante de muebles a medida con 38 empleados, una planta en Madrid y unos 6,5 millones de euros de facturación. Se redactó para ayudar al director general a decidir si arrancar el proyecto, con qué alcance y en qué fases.

La evaluación responde a una pregunta precisa: si Odoo puede sustituir al sistema de gestión heredado y a los archivos de Excel con los que la empresa gestiona hoy presupuestos, listas de materiales, planificación de la producción y compras. La información procede de una conversación de planificación con un consultor y de dos entrevistas, una con el director general y otra con la responsable de producción y logística. Solo se ha subido un documento al Data Room: un presupuesto de muestra.

El documento se organiza así: tras el contexto de negocio, el resumen ejecutivo ofrece la puntuación de preparación y las decisiones clave; siguen el panorama de software, el mapa de stakeholders y el detalle de procesos, con la comparación frente al estándar de Odoo. Las secciones finales convierten el análisis en un plan por fases, una estrategia de cambio, recomendaciones y la lista de lo que sigue abierto.

Contexto de negocio

► Quién es la empresa

Empresa de Ejemplo S.L. es un fabricante de muebles a medida con sede en Madrid. La dirige el director general Miguel Blanco - Ejemplo, que es también el propietario.

► A qué se dedica y cómo crea valor

Fabrica muebles a medida: habitaciones de hotel, comedores de restaurante, oficinas, mostradores de recepción y, para clientes particulares, cocinas, armarios y estanterías. Cada obra es un proyecto distinto. La empresa diseña, fabrica en su propia planta e instala con sus propias cuadrillas; gana con el proyecto completo, no con la pieza suelta.

► Mercados y clientes

Cerca del 70% de la facturación procede del negocio contract (cadenas hoteleras, restauradores, despachos profesionales y oficinas), casi por completo en Madrid y el centro peninsular; cerca del 30% de clientes particulares a través de dos showrooms. La exportación es inferior al 5%. No se recogieron datos sobre concentración de clientes ni estacionalidad, salvo el periodo de máxima carga de marzo a junio ligado a las reaperturas de hoteles.

► Tamaño y estructura

38 empleados: 22 en producción e instalación, 6 en la oficina técnica, 4 en ventas, 3 en administración, 2 en logística y 1 en compras. Los usuarios previstos de Odoo son unos 25; en producción solo usarían el sistema los jefes de sección. La facturación del último ejercicio fue de unos 6,5 millones de euros, con un crecimiento del 8% anual durante tres años (cifra declarada por el CEO; las cuentas anuales todavía no se han subido).



► Presencia territorial

Tres sedes: planta y showroom en Madrid (4.500 m²), almacén en las afueras de Madrid (800 m², herrajes y muebles terminados a la espera de entrega) y showroom en el centro de Madrid.

► Modelo operativo y ventaja competitiva

Producción bajo pedido: cada proyecto pasa por presupuesto, plano, lista de materiales, compras, fabricación, entrega e instalación. La ventaja que hay que preservar es la rapidez: la empresa entrega en seis u ocho semanas trabajos que otros terminan en cuatro meses y cumple las fechas prometidas a los hoteles.

► Motivaciones estratégicas

El crecimiento ha superado al sistema de gestión, instalado en 2011 y que el proveedor ya no desarrolla. La empresa depende además de una sola persona, la responsable de producción y logística, que lleva ella sola el plan de producción. Un ERP en la nube iniciado en 2016 se abandonó a los siete meses por exceso de desarrollo a medida y falta de tiempo interno. No se recogió la rentabilidad por línea de producto, lo que también aflora como un gap (sección 12).

1. Resumen ejecutivo

- **Implementation Readiness Score: 3,1 / 5** — gaps significativos pero manejables con un enfoque por fases (ratio de encaje del 57%, gobierno todavía sin consolidar, datos sin medir). Componentes: ratio de encaje 0,9 sobre 1,25 (el 57% cae entre el 50% y el 69%); gobierno 0,8 sobre 1,25 (sponsor y una estructura de gobierno propuesta, pero el tiempo de la SPoC no es adecuado); preparación de la información y de los datos 0,6 sobre 1,25 (contexto de negocio documentado y volúmenes estimados, pero sin propietario del dato ni plan de depuración); preparación al cambio 0,8 sobre 1,25 (resistencia media en la mayoría de las áreas).
- **Top 3 oportunidades identificadas:** (1) eliminar el retecLEAR de pedidos y listas de materiales, unas 60 horas al mes (G2); (2) conocer el margen de cada obra en la semana siguiente a la entrega en lugar de a final de año (G9); (3) sacar la planificación de un archivo y de una sola persona y llevarla a un sistema compartido (G3, G12).
- **Top 3 riesgos que gestionar:** (1) tiempo de la SPoC: unas cuatro horas a la semana frente a la mitad de su jornada supuesta, y dependencia de una sola persona para la planificación (G12); (2) preparación de los datos y contabilidad sin verificar: datos maestros sin medir y administración sin entrevistar (G10, G13); (3) adopción en el taller, con la memoria del proyecto abandonado en 2016 y un periodo de máxima carga de marzo a junio (G4).
- **Calendario recomendado:** de 8 a 10 meses desde el arranque, con la puesta en marcha en un periodo ajeno a marzo–junio.

Recomendación. El panorama respalda un Go condicionado: los gaps se cubren en su mayoría con estándar y configuración y solo uno necesita desarrollo, pospuesto al segundo despliegue. Antes del kick-off deben cerrarse, sin embargo, tres condiciones: tiempo protegido para la SPoC y un suplente para la planificación, validación de la contabilidad con administración y un propietario del dato.



2. Alcance y metodología

- **Áreas funcionales incluidas:** ventas, producción, compras, almacén y entregas; control de gestión y contabilidad/facturación a alto nivel. **Excluidas:** RR. HH., nóminas, marketing, e-commerce. **Incluidas pero no cubiertas en profundidad:** administración y contabilidad (ningún interlocutor entrevistado).
- **Stakeholders entrevistados:**

Nombre	Rol	Área funcional
Miguel Blanco - Ejemplo	Director general (CEO)	Estrategia, presupuesto, gobierno
Elena Rojo - Ejemplo	Responsable de producción y logística	Producción, compras operativas, almacén, entregas

- **Limitaciones de la evaluación:** ventas, oficina técnica, administración y compras no tienen un interlocutor dedicado: sus procesos se describen de segunda mano. Solo se ha subido un documento (un presupuesto de muestra): cuentas anuales, organigrama, contrato del sistema de gestión, plan de producción y tarifas están prometidos y todavía no disponibles. Los volúmenes son estimaciones sin datos escritos.
- **Metodología aplicada:** High-Level Assessment con entrevistas asíncronas realizadas por OIAR; análisis por claims, evidencias y hallazgos; fit-gap con regla de estándar primero; análisis de ROI antes del kick-off; sponsor y SPoC legítimos; especificación escrita solo para gaps reales; desarrollo a medida mínimo; puesta en marcha por fases y un segundo despliegue para lo no crítico.

3. Panorama de software actual

Área funcional	Software actual	N.º de usuarios	Integrado con	Encaje con Odoo
Ventas	Excel y Word	Unos 4	Ninguno	Alto
Producción y planificación	Excel «Plan_Produccion», WhatsApp	Unos 25	Ninguno	Alto
Diseño técnico	Software CAD	6	Ninguno (exportación manual)	Medio
Compras	Correo, teléfono, tarifas en Excel	1	Ninguno	Alto
Almacén	Sistema de gestión heredado (herrajes), recuentos manuales (tableros)	Unos 3	Ninguno	Medio
Contabilidad y facturación	Sistema de gestión heredado	3	Ninguno	Medio



Área funcional	Software actual	N.º de usuarios	Integrado con	Encaje con Odoo
Entregas e instalación	Excel, documentos en papel	Unos 8	Ninguno	Medio

(Encaje con Odoo: Alto / Medio / Bajo / No cubierto)

- **Shadow IT identificado:** archivos de Excel de presupuestos, listas de materiales, plan de producción, tarifas de proveedores y hojas de costes de obra (12 usuarios); el grupo de WhatsApp «Taller» (unas 25 personas); albaranes en papel.
- **Sistemas a conservar:** el software CAD, que Odoo no puede sustituir, a conectar con una importación estructurada de la lista de materiales (G2).



4. Mapa de stakeholders

Stakeholder	Rol	Área	Influencia	Impacto del cambio	Actitud	Preocupaciones clave	Estrategia de implicación
Miguel Blanco - Ejemplo	Director general (sponsor)	Dirección	Alta	Alto	Champion	No parar la producción; evitar un segundo proyecto abandonado	Comité de dirección mensual; decisiones rápidas sobre el alcance
Elena Rojo - Ejemplo	Responsable de producción y logística (candidata a SPoC)	Producción, logística	Alta	Alto	Favorable	Tiempo disponible; doble carga con el trabajo ordinario	Tiempo protegido y un suplente para la planificación
Jefes de sección	Producción	Producción	Media	Alto	Neutral	Control, tablets, apuntes extra	Piloto práctico con dos jefes de sección y un KPI de tiempo de ciclo
Oficina técnica (6 personas)	Diseño y listas de materiales	Oficina técnica	Media	Alto	Desconocida	Exportar las listas de materiales desde el CAD	Implicar pronto en el formato de exportación
Responsable de compras	Compras	Compras	Baja	Alto	Desconocida	Perder su propia red de proveedores	Entrevista específica antes de diseñar el proceso
Ventas (4 personas)	Ventas	Ventas	Media	Alto	Desconocida	Cómo se hacen los presupuestos	Entrevista específica antes de diseñar las plantillas
Administración (3 personas)	Contabilidad y facturación	Administración	Media	Alto	Desconocida	Facturación electrónica, conciliaciones	Entrevista antes del Go / No-Go

Leyenda: Influencia / Impacto del cambio = Alta / Media / Baja. Actitud = Champion / Favorable / Neutral / Resistente / Desconocida.

- **Sponsor:** el director general, que tiene el presupuesto y el respaldo político.
- **SPoC / Change Champion:** la responsable de producción y logística, una candidata con legitimidad operativa pero con menos tiempo disponible del supuesto.
- **Principales riesgos de adopción:** impacto alto con actitud desconocida en ventas, oficina técnica, compras y administración; departamento de producción con temor al control.



5. Detalle de procesos

Ventas

► Presupuesto y pedido

flowchart LR

```
A["Solicitud por correo, teléfono o showroom"] --> B["Costes en Excel"]
B --> C["Presupuesto en Word"]
C --> D["PDF enviado por correo"]
D --> E["Pedido vuelto a teclear en el sistema heredado"]
```

- **As-Is** — El comercial recibe la solicitud por correo, teléfono o showroom (unas 40 al mes). Los costes se calculan en Excel y el presupuesto se maquetaba en Word: lleva de uno a tres días. Las revisiones se distinguen por el nombre del archivo («v3 definitivo») y el historial se reconstruye desde los correos; ya se ha enviado una versión equivocada. Se gana cerca de uno de cada tres presupuestos (estimación sin medir). Cuando el cliente confirma, el pedido se vuelve a teclear en el sistema heredado. El proceso se describe de segunda mano (los comerciales no fueron entrevistados), pero el presupuesto de muestra subido —Hotel Ejemplo, v3 definitivo, 24 habitaciones, unos 82.320 euros de base imponible— lo confirma: un archivo de Excel con la versión en el nombre y una hoja de tres revisiones.
- **To-Be con Odoo** — El presupuesto parte de una plantilla de la app de Ventas, con productos opcionales para las variantes de acabado y la firma electrónica del cliente; cada revisión es una versión registrada en el historial del cliente y la confirmación genera directamente el pedido de venta, sin reteclear. Vía de resolución: **standard** (G1); el traspaso a producción es **integration** (G2).
- **Complejidad de la migración de datos:** Baja — los presupuestos históricos no se migran; basta con un maestro de clientes depurado (G13).

Producción

► De la obra a la orden de fabricación

flowchart LR

```
A["Plano en CAD"] --> B["Lista de materiales en Excel, exportada a mano"]
B --> C["Lista de materiales vuelta a teclear en el sistema heredado"]
C --> D["Necesidades de material"]
D --> E["Pedidos a proveedores"]
```

- **As-Is** — La oficina técnica dibuja con el CAD y prepara la lista de materiales en Excel, exportándola a mano desde el plano. Después alguien la vuelve a teclear en el sistema heredado para generar las necesidades: unas 2,5 horas por pedido, unos 25 pedidos al mes, es decir, unas 60 horas al mes. Tres o cuatro veces al mes un código equivocado lleva a pedir el material que no es. La petición de conectar las listas de materiales con el sistema de gestión, hecha hace tres años, se rechazó por coste. Los volúmenes son estimaciones sin datos escritos.



- **To-Be con Odoo** — El pedido de venta confirmado genera la orden de fabricación y la lista de materiales se importa desde el CAD en un formato estructurado (exportación de componentes), sin reteclear; los códigos de artículo son los de los datos maestros depurados. El CAD sigue en uso. Vía: **integration** (G2). El cálculo automático de tableros a partir de las medidas que querría Elena Rojo - Ejemplo requeriría desarrollo a medida (custom, G14): se pospone al segundo despliegue, con una especificación escrita, porque lleva un coste recurrente de actualización.
- **Complejidad de la migración de datos:** Media — unos 900 códigos de artículo que armonizar; las listas de materiales históricas no se migran.

► Planificación y avance de las secciones

flowchart LR

```
A["Plan_Produccion.xlsx"] --> B["Capacidad de memoria"]
B --> C["Prioridades en el WhatsApp Taller"]
C --> D["Corte, canteado, montaje, acabado"]
D --> E["Sin avance en un sistema"]
```

- **As-Is** — La responsable de producción planifica en el archivo «Plan_Produccion», en una carpeta compartida y editable solo por ella; la capacidad de corte, canteado y montaje no está en la hoja sino en su memoria. En la semana de la entrevista había 27 obras abiertas y 6 con retraso, dos de ellas paradas por herrajes que no habían llegado. Las prioridades del día y los materiales terminados pasan por un grupo de WhatsApp de unas 25 personas: los mensajes se pierden y quien está de vacaciones no ve los cambios. No se registra ningún avance en un sistema.
- **To-Be con Odoo** — Centros de trabajo de corte, canteado, montaje y acabado, con capacidad formalizada, y planificación en Gantt de las órdenes de fabricación visible para todos; los jefes de sección registran el avance en la orden de trabajo desde una tablet, en lugar del grupo de WhatsApp. Una prioridad cambia en el sistema y el cambio es visible para quien vuelve de vacaciones. Vía: **config** (G3, G4). El riesgo no es técnico sino de adopción: empezar con dos jefes de sección en un piloto práctico. La dependencia de la memoria de una sola persona es un gap organizativo (**process-change**, G12): hay que dejar por escrito las reglas de planificación y formar a un suplente antes del arranque.
- **Complejidad de la migración de datos:** Baja — solo se cargan la capacidad y las obras abiertas en el go-live.

Compras

► Pedidos a proveedores y conciliación de facturas

flowchart LR

```
A["Necesidad de material"] --> B["Pedido por correo o teléfono"]
B --> C["Precio de las tarifas en Excel"]
```



```
C --> D["Mercancía recibida"]  
D --> E["Factura comprobada a mano"]
```

- **As-Is** — La responsable de compras pide por correo o por teléfono, unos 60 pedidos al mes. Los precios están en una hoja de Excel de tarifas actualizada de forma irregular. No hay pedido de compra en un sistema: cuando llega la factura del proveedor, administración la comprueba a mano contra el pedido, cuando lo encuentra. La responsable de compras no fue entrevistada.
- **To-Be con Odoo** — Solicitudes de presupuesto y pedidos de compra con tarifas de proveedor en el sistema, y aprobación por umbral de importe; la recepción de mercancía y la factura se cotejan con el pedido a tres bandas. Vía: **config** (G6) y **standard** (G7). El pedido de compra nace de la necesidad de la orden de fabricación, de modo que los materiales ya no se piden a partir de un retectar.
- **Complejidad de la migración de datos:** Media — las tarifas de proveedor deben depurarse antes de cargarse.

Almacén

► Stock y disponibilidad de materiales

flowchart LR

```
A["Herrajes en el sistema heredado"] --> B["Mínimo vigilado a ojo"]  
B --> C["Tableros contados a mano cada trimestre"]  
C --> D["Material ausente en producción"]
```

- **As-Is** — Los herrajes están en el sistema heredado, los tableros no: se cuentan a mano cada trimestre. El nivel mínimo de herrajes se vigila a ojo y una vez al mes aproximadamente se agota algún material. Los retales, los trozos sobrantes de tablero, no se controlan y se acumulan. Una estimación de una obra de cada cinco con retraso por falta de material no tiene datos escritos: la confianza es baja.
- **To-Be con Odoo** — Comprobación de disponibilidad y reserva de material en las órdenes de fabricación antes de planificar, con reglas de reposición para los herrajes; inventario continuo, lotes y códigos de barras para los tableros. Vía: **config** (G5) y **studio** (G8). Para los retales medidos hacen falta campos y automatizaciones sencillos de Studio: se puede posponer a la segunda fase.
- **Complejidad de la migración de datos:** Media — hace falta un inventario inicial de tableros y herrajes en el go-live.

Entregas e instalación

► Entrega, instalación y estado de la obra

flowchart LR

```
A["Cuadrillas planificadas en Excel"] --> B["Entrega con albarán en papel"]
```



```
B --> C["Instalación y firma en papel"]  
C --> D["El cliente llama para saber el estado"]
```

- **As-Is** — Logística planifica las dos cuadrillas de instalación en una hoja de Excel. El albarán y la firma del cliente son en papel. Los clientes llaman unas 15 veces a la semana para saber en qué punto está el pedido. La facturación se hace a posteriori, en el sistema heredado.
- **To-Be con Odoo** — Planificación de las cuadrillas de instalación en el sistema y un portal del cliente con el estado de la obra, para reducir las llamadas; campos y vistas de Studio para la vista de instalación por obra. Vía: `studio` (G11), pospuesta a la segunda fase porque no bloquea la primera puesta en marcha.
- **Complejidad de la migración de datos:** Baja — no hay histórico que migrar.

Control de gestión

► Margen por obra

flowchart LR

```
A["Facturas en el sistema heredado"] --> B["Horas y costes calculados a mano"]  
B --> C["Hoja de costes de fin de año en Excel"]  
C --> D["Margen descubierto a final de año"]
```

- **As-Is** — El margen por obra solo se conoce a final de año, a partir de una hoja de costes de Excel. Entonces el CEO descubre que algunas obras tienen márgenes muy inferiores a lo que pensaba. La evidencia es escasa: sin datos numéricos sobre márgenes y sin entrevistar a ningún interlocutor de administración; el proceso lo describe solo el CEO.
- **To-Be con Odoo** — Contabilidad analítica por obra, alimentada por el consumo de material, las horas de las órdenes de trabajo y las facturas de proveedor: el margen puede calcularse en la semana siguiente a la entrega, como pide el CEO. Vía: `config` (G9). Depende de G2, G3 y G6: sin pedidos y horas registrados no se puede calcular el margen por obra. La localización fiscal española y la facturación electrónica (G10) no se verificaron y deben validarse con administración.
- **Complejidad de la migración de datos:** Media — saldos iniciales y plan contable por definir con administración.



6. Fit-Gap Register

ID	Área funcional	Descripción del gap	Clase de encaje	Vía de resolución	Fase	Días estimados	Prioridad	Responsable	Notas
G2	Ventas / Producción	El pedido y la lista de materiales se vuelven a teclear a mano en el sistema heredado (unas 2,5 horas por pedido): el pedido de venta debe generar la orden de fabricación y la lista de materiales debe llegar desde el CAD sin reteclear.	integration	Importación de la lista de materiales desde el CAD (archivo estructurado) a las órdenes de fabricación de Odoo	Fase 1	12	P1	Responsable de producción y logística	Formato de exportación del CAD por verificar antes de estimar con precisión. El CAD sigue en uso.
G3	Producción	El plan de producción es un archivo editable por una sola persona, sin capacidad en el sistema: debe sustituirse por centros de trabajo y planificación de capacidad finita visible para todos.	config	Centros de trabajo, rutas y planificación en Gantt de las órdenes de fabricación	Fase 1	8	P1	Responsable de producción y logística	Requisito previo del gap: capacidad de las secciones puesta por escrito antes de la configuración.
G5	Almacén / Producción	La disponibilidad de material no se comprueba antes de planificar (cerca de una obra de cada cinco con retraso, estimación): el sistema necesita una comprobación de disponibilidad, reserva de material y reglas de reposición.	config	Comprobación de disponibilidad y reserva de material en las órdenes de fabricación; reglas de reposición de herrajes	Fase 1	6	P1	Responsable de producción y logística	Sin confirmar — por validar antes de la decisión Go / No-Go con los retrasos reales de las últimas obras.
G9	Control de gestión	Los costes de obra se calculan solo en el cierre anual: el sistema necesita contabilidad analítica por obra con los costes reales de material y mano de obra, para conocer el margen en la semana siguiente a la entrega.	config	Contabilidad analítica por obra alimentada por consumos, órdenes de trabajo y facturas de proveedor	Fase 2	9	P1	CEO	Depende de G2, G3 y G6: sin pedidos y horas registrados no se puede calcular el margen por obra.



ID	Área funcional	Descripción del gap	Clase de encaje	Vía de resolución	Fase	Días estimados	Prioridad	Responsable	Notas
G10	Administración y contabilidad	La facturación electrónica, las declaraciones de IVA, el banco y el histórico contable están en el sistema heredado y no se analizaron: hacen falta la localización fiscal española de Odoo y un plan de migración del histórico contable.	config	Localización española (facturación electrónica, declaraciones de IVA, banco) y migración de saldos iniciales	Fase 2	15	P1	CEO (interlocutor de administración por confirmar)	Sin confirmar — requiere una entrevista con administración antes de la decisión.
G4	Producción	Las prioridades y el avance pasan por un grupo de WhatsApp de unas 25 personas, con mensajes perdidos: el sistema necesita avance por orden de trabajo en terminales de taller.	config	Órdenes de trabajo con avance desde tablet y prioridades visibles por centro de trabajo	Fase 2	5	P2	Responsable de producción y logística	Empezar con dos jefes de sección en un piloto práctico, no con toda la planta.
G6	Compras	Unos 60 pedidos al mes salen por correo o teléfono sin pedido registrado: el sistema necesita solicitudes de presupuesto y pedidos de compra con tarifas de proveedores y umbrales de aprobación.	config	Solicitudes de presupuesto, pedidos de compra, tarifas de proveedor y aprobación por umbral de importe	Fase 2	5	P2	Responsable de producción y logística	La responsable de compras no fue entrevistada; conviene una entrevista específica.
G1	Ventas	Los presupuestos viven en Excel y Word, con versiones distinguidas por el nombre del archivo: el sistema necesita plantillas de presupuesto, versiones registradas e historial por cliente.	standard	Plantillas de presupuesto, productos opcionales y firma electrónica de la app de Ventas	Fase 1	3	P3	CEO (responsable comercial por confirmar)	El proceso se describe de segunda mano; los comerciales no fueron entrevistados.
G7	Compras / Administración	Administración comprueba la factura contra el pedido a mano, cuando lo encuentra: hay que introducir un cotejo a tres bandas entre pedido, recepción y factura.	standard	Cotejo a tres bandas entre factura de proveedor, pedido de compra y recepción	Fase 2	3	P3	CEO (interlocutor de administración por confirmar)	Depende de G6. Administración no fue entrevistada.
G8	Almacén	Los tableros se cuentan a mano cada trimestre y los retales no se controlan: el sistema necesita inventario continuo, lotes o códigos de barras para los tableros y una forma de gestionar los retales.	studio	Lotes y códigos de barras para los tableros; campos y automatizaciones de Studio para los retales medidos	Fase 3	10	P3	Responsable de producción y logística	Se puede posponer a la segunda fase sin comprometer la primera puesta en marcha.



ID	Área funcional	Descripción del gap	Clase de encaje	Vía de resolución	Fase	Días estimados	Prioridad	Responsable	Notas
G11	Entregas e instalación	Las cuadrillas de instalación se planifican en Excel y los clientes llaman (unas 15 a la semana) para saber el estado: el sistema necesita planificación de cuadrillas y un estado de obra que el cliente pueda consultar.	studio	Planificación de cuadrillas de instalación y portal del cliente con el estado de la obra; campos y vistas de Studio	Fase 3	6	P3	Responsable de producción y logística	Mucho valor para la relación con los clientes hoteleros, pero no bloquea la primera puesta en marcha.
G12	Organización	La planificación y la memoria histórica dependen de una sola persona: hacen falta reglas de planificación documentadas y un suplente formado antes de empezar el proyecto.	process-change	Reglas de planificación documentadas, suplente formado y una SPoC con tiempo protegido	Fase 1	Por definir	P3	CEO	Requisito previo de gobierno — por cerrar con el CEO antes del kick-off.
G13	Datos maestros	Los datos maestros de clientes y proveedores y los códigos de artículo (unos 900) deben depurarse y armonizarse antes de la migración: hacen falta un propietario del dato y un plan de depuración.	process-change	Propietario del dato nombrado y depuración de datos maestros y códigos de artículo antes de la carga	Fase 2	Por definir	P3	CEO (propietario del dato por nombrar)	Por dimensionar con una muestra de datos maestros y códigos de artículo.
G14	Producción	La responsable querría que el sistema calculara solo los tableros necesarios a partir de las medidas: requiere desarrollo a medida, que conviene posponer y no incluir en la primera versión.	custom	Módulo específico para calcular el consumo a partir de las medidas, solo tras una especificación escrita	Fase 3	25	P3	Responsable de producción y logística	Segundo despliegue. No empezar sin una especificación escrita, un responsable y pruebas (regla del coste de personalización).

Leyenda de la clase de encaje:

- **standard** — cubierto de serie; el gap es de adopción o formación, no de software
- **config** — se resuelve con ajustes, roles, reglas de flujo de trabajo o localización fiscal
- **studio** — se resuelve con Odoo Studio (campos, vistas, automatizaciones, informes PDF)
- **custom** — requiere un módulo de Python; lleva un coste recurrente de actualización



- **integration** — se resuelve conectando un sistema externo
- **process-change** — gap organizativo; debe cambiar el proceso, no el software
- **no-go** — requisito no satisficible a un coste o riesgo aceptables

Leyenda del nivel de prioridad: P1 = antes del go-live · P2 = Oleada 1 · P3 = Oleada 2 / posterior a la estabilización · P4 = aplazar o aceptar

Días estimados: días numéricos cuando la evidencia lo respalda; en caso contrario TBD.

► Resumen de gaps por vía de resolución

Vía de resolución	N.º	P1	P2	P3	P4
standard	2	0	0	2	0
config	6	4	2	0	0
studio	2	0	0	2	0
custom	1	0	0	1	0
integration	1	1	0	0	0
process-change	2	0	0	2	0
no-go	0	0	0	0	0
Total	14	5	2	7	0

Ratio de encaje. Ratio de encaje = (standard + config) / total de gaps, como porcentaje entero: 57% (8 gaps de 14). Es la única cifra de cobertura del estándar citada en todo el informe. Solo un gap requiere desarrollo, pospuesto al segundo despliegue (G14); ningún gap es **no-go**.

El gap analysis completo se entrega también como un workbook de Excel adjunto (**gap-analysis.xlsx**), con el registro de partidas de implantación (**I - Items**) y el registro del detalle de puntos de dolor (**R - Details**). Las filas con días estimados TBD (G12 y G13) y los volúmenes sin datos escritos deben tratarse como suposiciones por validar antes del kick-off del proyecto.

7. Puntos de dolor priorizados

ID	Descripción	Área	Impacto en el negocio	Frecuencia	¿Resuelto con el estándar de Odoo?	Prioridad
PP1	Reteclear pedidos y listas de materiales (unas 2,5 horas por pedido)	Producción	Unas 60 horas al mes; 3–4 pedidos equivocados al mes	Unas 25 veces al mes	Con integración desde el CAD	P1
PP2	Planificación en un único archivo, capacidad de memoria	Producción	Dependencia de una persona; prioridades por WhatsApp	Diaria	Sí, con configuración	P1



ID	Descripción	Área	Impacto en el negocio	Frecuencia	¿Resuelto con el estándar de Odoo?	Prioridad
PP3	Material ausente descubierto en producción (estimación: una obra de cada cinco con retraso)	Almacén	Retrasos de entrega a hoteles a punto de abrir	Una vez al mes aproximadamente	Sí, con configuración	P1
PP4	Margen por obra conocido solo a final de año	Control de gestión	Precios subestimados; decisiones tomadas a ciegas	Anual	Sí, con configuración	P1
PP5	Pedidos a proveedores por correo y teléfono, tarifas desactualizadas	Compras	Las facturas no se pueden conciliar	Unos 60 al mes	Sí, con configuración	P2
PP6	Prioridades y avance por WhatsApp	Producción	Mensajes perdidos; ausentes sin información	Diaria	Sí, con configuración	P2
PP7	Presupuestos en Excel y Word, sin historial	Ventas	Tiempo comercial perdido; versiones equivocadas	Unos 40 al mes	Sí	P3
PP8	Stock de tableros contado a mano, retales sin controlar	Almacén	Stock poco fiable; capital inmovilizado	Trimestral	En parte (Studio para los retales)	P3
PP9	Clientes que llaman para saber el estado del pedido	Entregas	Tiempo perdido; poca visibilidad	Unas 15 a la semana	En parte (portal y Studio)	P3

8. Evaluación de la preparación al cambio

Área	Resistencia esperada	Justificación	Champion	Riesgo
Producción	Media	Los jefes de sección temen el control, las tablets y los apuntes extra; una petición de integración hace tres años se rechazó por coste	Responsable de producción y logística	Alto
Ventas	Media	Sin verificar; el proceso de presupuestos cambiará de forma visible	Por identificar	Medio
Compras	Media	Sin verificar; pérdida de la propia red de proveedores	Por identificar	Medio
Administración	Desconocida	Ningún interlocutor entrevistado	Por identificar	Alto (cumplimiento)

- **Principales champions identificados:** el director general (sponsor) y la responsable de producción y logística.



- **Principales resistentes identificados:** los departamentos de producción, por temor al control y a la burocracia; la organización en su conjunto, por la memoria del proyecto abandonado en 2016.
- **Recomendaciones de estrategia de adopción:** (1) empezar con un piloto práctico con dos jefes de sección y medir el tiempo de ciclo; (2) explicar a las secciones que las tablets sustituyen al WhatsApp, no se suman a él; (3) nombrar un suplente para la planificación antes del arranque; (4) implicar a la oficina técnica y a ventas en el diseño de las listas de materiales y las plantillas; (5) contar al personal cada mes qué cambia y qué no.

9. Plan de implantación de Odoo

- **Enfoque recomendado:** despliegue por fases (Phased Rollout), no Big Bang. La empresa no puede parar la producción y ya ha vivido un ERP abandonado: una primera versión acotada con resultados visibles genera la confianza que necesita la segunda.
- **Fase 1 — Piloto (meses 1–4):** obra, producción, compras y almacén de la planta de Madrid: pedido de venta que genera la orden de fabricación, listas de materiales importadas desde el CAD, centros de trabajo y planificación, comprobación de disponibilidad. Requisitos previos: tiempo protegido para la SPoC y un suplente para la planificación, capacidad de las secciones puesta por escrito, un propietario del dato nombrado. Hito verificable: una obra real desde el presupuesto hasta la entrega sin reteclear.
- **Fase 2 — Despliegue (meses 5–8):** compras con aprobaciones y cotejo a tres bandas, avance desde tablet con todos los jefes de sección, contabilidad analítica por obra, localización fiscal y facturación electrónica, migración de saldos iniciales. Hito: el margen de una obra disponible en la semana siguiente a la entrega.
- **Fase 3 — Estabilización y optimización (meses 9–10):** correcciones, formación de refuerzo, medición de los KPI de adopción, planificación de cuadrillas de instalación y portal del cliente.
- **Candidatos al segundo despliegue:** cálculo automático de tableros a partir de las medidas (G14), gestión de retales medidos (G8) y portal del cliente (G11): no deben poner en riesgo la primera puesta en marcha.
- **Dependencias críticas y riesgos de calendario:** el periodo de marzo a junio no debe tocarse; la puesta en marcha debe planificarse fuera de esa ventana. La contabilidad no se ha validado y puede cambiar el plazo y el coste. El tiempo de la SPoC es la restricción con más probabilidad de deslizarse.

10. Estrategia de Change Management

- **Plan de comunicación**

Audiencia	Mensaje clave	Cuándo	Canal
Todo el personal	Por qué cambiamos y qué no cambia: ni un día de parada, las tablets sustituyen al WhatsApp	Antes del kick-off	Reunión en la planta con el CEO
Jefes de sección	Qué registrarán y qué no; no se mide a las personas, solo el flujo	Antes del piloto	Reunión de sección
Oficina técnica y ventas	Cómo cambian las listas de materiales y los presupuestos, y qué tiempo ganan	Antes del diseño de procesos	Taller con la SPoC



Audiencia	Mensaje clave	Cuándo	Canal
Dirección	Estado, riesgos y decisiones por tomar	Cada mes	Comité de dirección

- **Plan de formación**

Rol	Contenido	Formato	Duración	Momento
Jefes de sección	Avance desde tablet, prioridades y aviso de materiales	Práctico, en la sección	Media jornada	Antes del piloto
Oficina técnica	Importación de la lista de materiales desde el CAD y códigos de artículo	Taller	Un día	Antes del piloto
Ventas	Plantillas de presupuesto, versiones y confirmación de pedidos	Taller	Media jornada	Antes de la Fase 2
Compras y administración	Pedidos de compra, cotejo a tres bandas, localización	Taller	Un día	Antes de la Fase 2

- **Gobierno del proyecto** — Comité de dirección mensual (CEO, SPoC, partner), equipo de proyecto con los key users de producción, ventas, compras, oficina técnica y administración. Resumen RACI: el sponsor (CEO) decide alcance y prioridades; la SPoC es responsable del proceso; el propietario del dato responde de los datos maestros; los key users validan los flujos.
- **KPI de adopción tras el go-live** — (1) porcentaje de obras con la orden de fabricación generada desde el pedido de venta, sin reteclear; (2) horas al mes de reteclear residual; (3) porcentaje de apuntes de avance registrados desde tablets; (4) obras con margen disponible en los siete días siguientes a la entrega; (5) llamadas de clientes por estado del pedido a la semana; (6) errores de código al mes; (7) accesos semanales de los key users.

11. Recomendaciones y próximos pasos

- **Top 5 recomendaciones:**
- Avanzar con un Go condicionado y por fases, dando prioridad a eliminar el reteclear (G2): es la ganancia más visible y da credibilidad al proyecto.
- Proteger el tiempo de la SPoC y nombrar un suplente para la planificación (G12): sin esto el proyecto repite la experiencia de 2016.
- Validar la contabilidad y la facturación electrónica con administración antes de la decisión (G10): es el mayor riesgo regulatorio y no se ha verificado.
- Nombrar un propietario del dato y depurar los datos maestros y los códigos de artículo antes de la carga (G13).
- No desarrollar por adelantado: posponer el cálculo automático de tableros (G14) y partir del estándar (regla del coste de personalización).
- **Quick wins (primeros 90 días tras el go-live):** (1) listas de materiales importadas desde el CAD para las obras nuevas; (2) planificación compartida visible en la sección en lugar del archivo; (3) plantillas de presupuesto con



historial; (4) el margen de los diez primeros proyectos cerrados; (5) una única lista de prioridades en lugar del grupo de WhatsApp.

- **Criterios de selección del partner de Odoo:** experiencia con producción bajo pedido y con la importación de listas de materiales desde un CAD; localización española acreditada; enfoque de estándar primero con especificación escrita solo para gaps reales; disposición a llevar un piloto acotado.
- **Próximos 3 pasos concretos:**
 - Una conversación entre el CEO y la responsable de producción para fijar su tiempo y un suplente — CEO, en dos semanas.
 - Entrevista con administración y recuperación del contrato del sistema de gestión — CEO, en cuatro semanas.
 - Subida al Data Room de las cuentas anuales, el organigrama, el plan de producción, las tarifas y una exportación de ejemplo de lista de materiales del CAD — SPoC y CEO, en cuatro semanas.

12. Contradicciones y preguntas abiertas

ID	Descripción	Stakeholders implicados	Impacto	Acción requerida
OQ1	El CEO cree que el sistema de gestión lo contiene «todo», mientras que la responsable de producción lo describe como usado solo para facturas, stock de herrajes y datos maestros, con presupuestos, listas de materiales y el plan fuera de él	CEO; responsable de producción y logística	Alto	Demostrar todo el flujo con una obra real y alinear al CEO con el alcance real
OQ2	El CEO indica la mitad del tiempo de la SPoC; ella estima unas cuatro horas a la semana y cero de marzo a junio	CEO; responsable de producción y logística	Alto	Renegociar tiempo, suplente y calendario antes del kick-off
OQ3	Contabilidad y facturación electrónica sin analizar: ningún interlocutor de administración entrevistado	CEO	Alto	Entrevistar a administración antes del Go / No-Go
OQ4	Ventas, oficina técnica y compras descritas de segunda mano	Responsable de producción y logística	Medio	Entrevistas específicas con un comercial, la oficina técnica y compras
OQ5	Contrato del sistema de gestión: vencimiento y penalizaciones de salida desconocidos	CEO	Medio	Recuperar el contrato
OQ6	Facturación y crecimiento declarados pero no documentados (cuentas pendientes); rentabilidad por línea de producto sin recoger	CEO	Medio	Subir las cuentas y recoger los márgenes por línea



ID	Descripción	Stakeholders implicados	Impacto	Acción requerida
OQ7	Los volúmenes de presupuestos, pedidos y retrasos son estimaciones sin datos escritos	Responsable de producción y logística	Medio	Extraer tres meses de datos reales del sistema de gestión y de las hojas

13. Apéndice de evidencias

ID	Documento / Artefacto	Fuente	Secciones relacionadas
E1	Entrevista — Miguel Blanco - Ejemplo	stakeholder-2010a054-d93d-4ffc-b897-2186a4017991/interview.md	Contexto de negocio, 1, 4, 9, 11, 12
E2	Entrevista — Elena Rojo - Ejemplo	stakeholder-c70e6916-9347-46ed-8f66-3948a71e496b/interview.md	3, 4, 5, 6, 7, 8, 12
E3	Resumen de planificación del orquestador	global/orchestrator-summary.md	Prólogo, Contexto de negocio, 2
E4	Resumen del análisis	global/analysis_summary.md	1, 6, 7, 12
E5	Presupuesto Hotel Ejemplo v3 definitivo (subido por Elena Rojo - Ejemplo)	stakeholder-c70e6916-9347-46ed-8f66-3948a71e496b/documents/Presupuesto_Hotel_Ejemplo_v3_definitivo.xlsx	5, 7

El único documento subido es E5; el resto de las evidencias solicitadas figuran en la sección 11.