

MP0491

Sistemas de gestión empresarial
UF4 Implantación de sistemas
ERP-CRM en una empresa

**4.1. Necesidades
de la empresa**

Índice

☰	Objetivos	3
☰	Estudiar la empresa	4
☰	Visión por departamentos	8
☰	Resultado final	14
☰	Resumen	16

Objetivos

Con esta lección perseguimos los siguientes objetivos:

1

Conocer los problemas a que se enfrenta una empresa.

2

Estudiar cómo podemos integrar un ERP.

3

Conocer la casuística de análisis para la integración.

¡Ánimo y adelante!

Estudiar la empresa

Lo primero que debemos hacer es descubrir y conocer la empresa para la que vamos a desarrollar el ERP.

Visión por departamentos

Nuestro proyecto es instalar un software ERP o CRM en una empresa y, lógicamente, lo primero que necesitamos es conocerla. Siempre debemos considerar que cada empresa es única y, tras el estudio de sus características, podremos ir haciendo similitudes con otras empresas.

En este momento **no debemos interesarnos en ver qué hace la mayoría de empresas del sector** para comprobar si la nuestra lo hace o no, sino que tenemos que determinar las características de la empresa, sus funcionalidades, sus operaciones y todo lo que la hace funcionar. Ya tendremos tiempo de ver cómo nos aproximamos a los estándares.

En una **primera etapa**, nuestra conversación informativa debería ser con el gerente u otra persona que conozca globalmente la empresa, aunque le falte visión de detalle. En esa charla debemos averiguar qué es lo que hace la empresa, cómo lo hace (compra, fabrica, monta...), cuáles son los departamentos que existen, qué hace cada uno y un poco de "cómo lo hace".

Otras preguntas que se pueden plantear a este nivel pueden ser:

1

Qué informes de los que tiene considera mas útiles y por qué.

2

Qué informes de los que tiene no considera útiles y por qué.

3

Qué información le gustaría tener.

Son tres preguntas que un gerente o director tiene muy fácil responder y, para nosotros, las respuestas serán el inicio de la lista de requerimiento.

Como resultado de esta charla, además del conocimiento general de la empresa, tendremos también una **lista de los departamentos que tenemos que entrevistar**, pues aunque toda la empresa va a estar implicada, podremos empezar por ellos.

También durante esta fase, y a medida que vayamos conociendo los departamentos, podremos empezar a fijar las **personas que van a ayudarnos** en nuestra puesta en marcha.

Nuestros puntos fuertes, o las razones por las deben hacernos caso

Tenemos por delante una larga tarea y, para llevarla a cabo, vamos a tener que implicar a mucha gente. Además, para que todo funcione, necesitamos que esa implicación se dé también en **niveles directivos**, por lo que es mejor que tengamos algo bueno que ofrecer a cambio.

Veamos qué es lo que podemos ofrecer:

Cuando se realiza la implantación de un software de gestión, se produce una mayor competitividad al optimizarse los procesos de toma de decisiones en el seno empresarial. Es decir, cuando la estrategia de implantación ha conseguido integrar todos los procesos en una misma vía comunicativa, se reduce el riesgo de cometer errores de manera manual:

- **Automatización de tareas:** ahorro de tiempo, mayor rendimiento y competitividad.
- **Integración empresarial:** mayor coordinación, creación de lazos entre departamentos.
- **Centralización de datos:** rastreo y acceso de todos los documentos indiferentemente de la ubicación geográfica, compatible con la instalación del ERP nube.

La instalación de un software ERP nos permitirá **administrar de una manera más eficiente la información empresarial, mejorando el proceso de toma de decisiones al reducir el tiempo y el coste de gestión**. Por lo que estos cambios conllevarán, a su vez, una **mejora del servicio otorgado al cliente**.

Pero la mayoría de empresas ya tiene soluciones que realizan muchas de las tareas que les estamos ofreciendo; entonces, ¿por qué realizar el cambio?

¿Por qué realizar el cambio?

La respuesta es sencilla, y a la vez es la única justificación para el dinero y el tiempo que va a costar realizarlo: **la integración**. Si no es con un software de este estilo, la integración empresarial solo se lleva a cabo a nivel de contabilidad, y esto es muy problemático.

Imaginemos que pensamos que el año que viene vamos a conseguir vender el doble que este, y queremos averiguar si tenemos posibilidades de hacerlo. Para una labor así se deberá someter a análisis, no solo el departamento de Ventas, si no el de Compras, Almacenes, Producción, etc.

Necesitamos valorar lo que pasaría en nuestra cadena de montaje si la sometemos a un estrés de este tipo; comprobar, por ejemplo, si nuestros almacenes podrán soportar el aumento de producción, en función de las fases intermedias que tengan que guardar, o el tiempo medio de vida de nuestros productos en los almacenes.

Tendremos que saber cuál será el ritmo de compra que tendremos que utilizar, para hablar con nuestros proveedores y comprobar que ellos podrán suministrar ese aumento de mercancía que vamos a necesitar.

No basta con saber si el *cash-flow* de la compañía será correcto, ni con analizar los créditos que puede que se tengan que solicitar. Es necesario saber que toda la empresa puede soportar esa nueva dinámica

Si esa justificación no basta, puedes aportar que la mayoría de empresas que han implantado una solución ERP han encontrado una notable mejoría en:

- Reducción de inventarios.
- Reducción de personal.
- Mejoras de productividad.
- Mejora en la gestión de pedidos.
- Reducción del ciclo financiero.
- Reducción de los costes en tecnologías de la información.
- Reducción de los costes de compras.
- Mejoras en la gestión de tesorería.
- Incrementos en ventas/beneficios.
- Reducción de los costes de transporte y de los costes logísticos.
- Reducción de los costes de mantenimiento.

Visión por departamentos

Para conocer bien algo, analizamos sus partes para ver el todo. Y eso haremos nosotros, analizando uno por uno los distintos departamentos de la empresa.

Nuestra charla inicial nos permitió conocer cuáles son los departamentos; ahora los vamos a ir recorriendo, para hablar con cada responsable. De momento, vamos a olvidarnos de la integración global que después nos proporcionará el ERP para ver **en qué podemos ayudar a cada departamento**. No perdamos de vista que una aplicación de este estilo está pensada para solucionar los problemas habituales de cada departamento de forma totalmente autónoma.

Los **resultados globales** los obtendremos gracias a que toda la información que vamos a recoger en los distintos departamentos quedará integrada en una única base de datos.

Y por último, el orden en que organicemos nuestras visitas no debería importar; solo tenemos que realizar todas antes de poder emitir el informe.

Compras

Este departamento se encarga de la relación con proveedores, y uno de sus trabajos es conseguir los mejores precios y, a la vez, las mejores fechas de entrega. Por ejemplo, si conseguimos que un proveedor entregue su mercancía justo en el momento que la vamos a necesitar, significará una gran ventaja, ya que mejora nuestra tesorería y nuestros almacenes

Una de las labores a que dedicará mas tiempo este departamento, aparte de a la búsqueda de proveedores, es a emitir **solicitudes de presupuesto**; alguna de esas solicitudes se transformará en pedido, que posteriormente llegará nuestros almacenes y que deberemos pagar. En todo este proceso, una buena mecanización haría mas fácil numerosas tareas.

Todas estas cosas serán los temas de los que tendremos que hablar con el responsable de este departamento; no hace falta llegar al nivel de detalle total (lo haremos posteriormente), pero deberíamos empezar a ver todas las **variables** con las que vamos a jugar, como:

- Compras programadas con horas, días, meses, años.
- Fecha de caducidad del material.
- Importaciones y transportes.
- Trabajo multidivisa.
- Pedidos o precios comparables con distinta unidad de medida, divisa o transporte.

Todas estas son variables que deberemos tener en cuenta cuando hagamos la selección del ERP, por lo que necesitamos conocerlas cuanto antes. **Para su gestión, un ERP puede ofrecer:**

- Gestión de presupuestos.
- Conversión de presupuesto a pedido.
- Pedidos pendientes de entrega.
- Recepción de mercancía, informando de la recepción del pedido a la vez que se añade al almacén.
- Listados de facturas pendientes de pago.
- Listado de pagos programados.

De esta forma, podemos dejar al responsable del departamento con la tarea de perfilar los informes que quiere, como han de estar clasificados, que datos necesita, etc.

Con el departamento de Producción puede que mantengamos una de las charlas mas complejas.

Este departamento utiliza el material existente en los almacenes de materias primas para conseguir unos productos acabados. La idea es muy sencilla, pero la realización no tanto; puede que haya períodos de tiempo en los que no se fabrica producto final, por ejemplo: un fabricante de coches puede poner una parte de la fábrica a construir puertas de vehículos, para posteriormente consumirlas.

Por otra parte, nuestras posibilidades de venta puede que dependan de disponer de la mercancía fabricada; o que nos interese mantener en nuestros almacenes una cierta cantidad de mercancía, por ejemplo. Esas variables van a afectar a la fecha de lanzamiento de la orden de producción, por lo que influyen en las necesidades de materias primas (y por lo tanto, también en el departamento de Compras).

Para la realización de todos estos trabajos se utilizan las **listas de despiece de productos (BOM)**.

The screenshot shows the ROBO Bill of Materials Advanced software interface. The main window displays a multi-level Bill of Materials (BOM) for part number 120-001, which is a 'Trolley, 3 wheeled'. The BOM structure is as follows:

- Level 1:** 120-001 Trolley, 3 wheeled (QTY: 1)
- Level 2:** 110-001 Wheel Housing (QTY: 3.0000)
- Level 3:**
 - 100-001 MS Bolt, M10x70, Galv (QTY: 1.0000)
 - 100-002 M10, washer, Galv (QTY: 2.0000)
 - 100-003 M10, Nut, Galv (QTY: 3.0000)
 - 100-004 MS Bolt, M10x30, Galv (QTY: 1.0000)
 - 100-005 M10 Square Nut (QTY: 1.0000)
- Level 4:**
 - 102-108 Wheel, with tyre, 100mm (QTY: 1.0000)
 - 110-002 Top Piece (QTY: 1.0000)
 - 105-001 MS Flat 80x8 (QTY: 0.0500)
 - 111-001 Galvanising (QTY: 0.0010)
 - 130-001 Labor (QTY: 0.5000)
 - 110-003 Side Piece (QTY: 2.0000)
 - 105-001 MS Flat 80x8 (QTY: 0.1000)
 - 111-001 Galvanising (QTY: 0.0010)
 - 130-001 Labor (QTY: 0.1000)
 - 112-001 Plywood Platform (QTY: 1.0000)
 - 106-001 Plywood,12mm,2400x1200 (QTY: 0.1250)
 - 111-006 Varnish, Semi Gloss (QTY: 0.0500)
 - 130-001 Labor (QTY: 0.6500)

The software interface includes various menu options like File, Inventory, Bill of Materials, View, Reports, Import/Export Data, Settings, Statistics, User Interface, Purchase, and Help. It also features toolbars for Add Part to Inventory, Edit Inventory, Delete from Inventory, Add/Edit Bill of Materials, Setup Reports, Settings, Print List, Buy Software, Help, and Statistics. The bottom status bar shows the code RBOMA Version: 2.2.1.0, a note about GST, and the copyright information © 2010-2013 ROBO Design Solutions.

En estas listas se detallan todos los componentes que se requieren para una fabricación, y los tiempos y unidades de fabricación necesarios. Apoyándose en estas listas, con una fecha de entrega y unas capacidades de producción, se puede determinar la fecha de lanzamiento que deberá tener la orden, y, como consecuencia, las fechas en que se deben preparar los pedidos.

Si la empresa ya dispone de alguna herramienta informática, debemos analizar las posibilidades de importar la información actual al nuevo método y estudiar detalladamente cómo se realizará la **migración**.

Ventas

En la reunión con el departamento de Ventas debemos realizar un aparte, ya que las soluciones que podremos ofrecer vendrán del ERP para todo lo que sean ventas, pero puede que nos interese adquirir algún **paquete de CRM para facilitar las labores de prospección de mercado**.

En efecto, este departamento tiene como misión principal **gestionar los pedidos que hacen los clientes, controlar las fechas de entrega, negociar los precios y realizar el seguimiento de entregas**.

En el mismo momento en que se registra un pedido, queda accesible para las estadísticas de producción necesarias y/o planificación de compras; cuando el almacén comunique su salida, se descargará la existencia correspondiente y se preparará la factura para actualizar la *previsión de pagos*. Por último, cuando la factura se pague, se cancelará de *previsión*, para pasarla a *saldo*.

El ERP puede facilitar información acerca de todos los productos consumidos, y proporcionar detalle por cliente; con esa información, Ventas puede preparar campañas frente a clientes, aunque es posible que para esas labores opte por acudir a un CRM que, además, lo podrá hacer también ante posibles clientes, seguir ofertas o controlar los retornos por publicidad.

Inventario

Quizás deberíamos llamar Almacén a este departamento, aunque cada empresa lo llama como quiere.

Este departamento **utiliza los pedidos a proveedor para realizar las entradas**, en las que se indican las cantidades llegadas realmente, para poder realizar la factura del proveedor y casarla con la que él envíe. Lo mismo hará con los pedidos de venta, dándoles salida.

Una de las problemáticas mas conocidas es la de ubicación de la mercancía, cosa que el ERP puede facilitar al preparar **listas de carga**, totalizando por producto, por ejemplo, para la salida diaria y poder acercar así el material de donde se encuentre almacenado.

Aparte de estos listados, el responsable del departamento puede querer disponer de un sistema que le permita hacer **inventario rotativo**, en el que el ERP le proporciona una lista de piezas y cantidades para que compruebe su existencia.

Otros departamentos

Hemos visto que con un ERP podemos integrar la funcionalidad de todos los departamentos de la empresa, y que **el éxito del ERP será mayor cuantos más departamentos integremos**.

Hay **algunos que quedan integrados casi automáticamente, como Contabilidad**, y casi tendremos que realizar más esfuerzo en enlazar nuestro ERP con un sistema contable externo, que en dejarlo como esta. También es cierto que los enlaces desde un ERP a una contabilidad externa, y viceversa, están solucionados en la mayoría de los casos, pero aun así, debemos valorar si conviene dejarlo fuera.

Hay otros departamentos, como RRHH, que parecen correr de manera independiente al resto de la empresa y no es clara la ventaja de incorporarlos. El razonamiento a seguir aquí, en este caso y en cualquier otro semejante, es:

¿Necesitamos informatizar el departamento?

Si la respuesta es SI, ya está todo decidido: hablaremos con el responsable, escucharemos qué es lo que necesita y qué información aporta, y veremos cómo una integración siempre nos va a aportar ventajas.

Resultado final

Para terminar, y tras analizar cada departamento por separado, necesitamos una visión de conjunto.

Hemos recorrido la empresa; hemos hablado con los responsables de cada departamento. Hemos averiguado lo que les gustaría que ofreciera el nuevo sistema ERP. También hemos comprobado que la información que manejan nos basta para hacerlo funcionar, pero ahora queda lo mas difícil.

Durante estas charlas, nos habremos dado cuenta de **disfuncionalidades** existentes; por ejemplo, puede que el Almacén pantee sobre el albarán del proveedor la llegada de material, y luego envíe ese albarán a Compras, para que controlen la factura.

Esas disfuncionalidades las tendremos que ir solucionando. Idealmente, cada persona debe introducir la información que genera (la información de la que es responsable) en la máquina. En el ejemplo, Compras no debería volverse a preocupar por un pedido desde que lo lanzó; es el sistema ERP el que deberá detectar si llega fuera de plazo, o si el material llegado no cuadra con el pedido.

Incluso podemos hacer que el ERP decida acerca de las incidencias, en función de su gravedad, para no lanzar procesos de alarma, y optimizar el trabajo dentro de parámetros viables.

Nuestro trabajo

Como resultado de todas estas charlas, estudiaremos si conviene o no implantar un ERP. Aunque llevemos mucho tiempo alabando las ventajas de su uso, no podemos perder de vista el **gran coste** que significará para la empresa su puesta en marcha (algunos autores hablan del 3% al 10% de la facturación anual) y, además, se deben considerar los costes de la formación de todo el personal relacionado.

Si tenemos también en cuenta que el **retorno de la inversión** se produce a partir del tercer año, siempre que hayamos conseguido una instalación exitosa, vemos que tomar la decisión de poner en marcha un sistema así no es, ni mucho menos, banal.

Por otro lado, deberemos **decidir qué ERP vamos a contratar**. Esa decisión deberemos tomarla estudiando lo que nos ofrece el Instalador en su configuración por defecto, y las diferencias con lo que la empresa espera y desea.

En ese aspecto es muy importante averiguar si tenemos **ERPs verticales** para nuestro modelo de empresa; ese tipo de desarrollo acostumbra a reducir los tiempos de implementación y a mejorar los resultados, debido a la especialización de la información, ya que están desarrollados para empresas como la nuestra.

Cuando tengamos tomada esa decisión, deberemos montar el Equipo de Trabajo que va a realizar la instalación. Recuerda que **debemos procurar tener en el equipo a todas aquellas personas que luego van a manipular el ERP**, y a todas las que van a tomar decisiones o van a utilizar la información que este puede facilitar.

Nuestro camino

Con la decisión tomada y firmada, una de las cosas que conviene hacer es repetir nuestro paseo por los distintos departamentos de la empresa para **explicar la futura inclusión del ERP, las ventajas concretas que le aportará a ellos**, y animarlos a que colaboren en ese complejo proceso de puesta en marcha.

Resumen

Has terminado la lección, repasemos los puntos más importantes que hemos tratado.

- Hemos conocido la funcionalidad de **algunos de los departamentos más importantes de una empresa**.
- Hemos aprendido a **detectar las necesidades** que pueden tener los usuarios en cada uno de esos departamentos, antes de hacernos una visión de conjunto.
- Nos hemos preparado para **realizar la instalación** de un ERP-CRM en una empresa.



PROEDUCA