

Tema 1(II). Introducción al Software ERP

1. Conocimientos básicos de gestión empresarial

Independientemente de la empresa que se trate y de los motivos que hayan llevado a crearla, el empresario tiene que tener en cuenta gran cantidad de elementos para llevarla a buen puerto:

1. El proyecto empresarial y su evolución a medio y largo plazo, definiendo una estrategia, fijando metas realistas para conseguir el objetivo.
2. El tamaño de la empresa teniendo en cuenta cómo ha de crecer la empresa y evitando en todo momento que se sobredimensione, obteniendo un aumento de la rentabilidad.
3. Herramientas de análisis efectivas que se anticipen a los cambios en el mercado para poder aprovecharlos de manera adecuada.
4. La producción, centrándose en ello todos los departamentos y orientando sus actuaciones a obtener una mayor satisfacción por el producto y la relación con la empresa.

a. Componentes básicos de la gestión empresarial

La división se puede hacer a diversos niveles, tanto físicos como conceptuales; estos podrían ser:

- La estrategia. Proceso imprescindible integrado de todas las áreas por el que se define la misión, se fija la estrategia a seguir y se establece un plan de actuación. Una estrategia es un plan coherente que integra los principales objetivos, políticas y una secuencia de acción. Para poder definir correctamente una estrategia tenemos que aclarar unos conceptos:
 - **Misión.** Propósito para el que se formó la empresa.
 - **Visión.** Imagen futura de nuestra empresa, a donde queremos llegar.
 - **Valores.** Reglas y fundamentos que regulan el comportamiento de las personas ante diferentes situaciones.
- Gestión de personal. Conjunto de actuaciones con la que favorecemos la dependencia entre los objetivos de la empresa y los objetivos de desarrollo personal, consiguiendo que el trabajador se sienta realizado.
- Finanzas. Engloba todos los supuestos relacionados con los flujos de capital.
- Marketing y operaciones.

- Innovación. La innovación incluye a toda la empresa. Es lo que permite que nuestra empresa no sea desbancada en los mercados por nuestros competidores.

b. Planificación y gestión del Personal

La gestión de personal recoge todas las tareas en las que los empleados de una empresa están relacionados. Dentro de estas se encuentran las acciones de selección del personal, la formación durante la vida laboral, desarrollo de sus capacidades y habilidades, asignación a puestos de trabajo, carrera profesional y otras. La gestión se puede realizar desde dos puntos de vista radicalmente opuestos, gestión por competencias (se prima a la persona) y gestión por objetivos (se prima al producto).

i. Gestión por competencias

De entre las distintas definiciones que existen del concepto de competencias destacamos el siguiente:

Conocimientos, habilidades y actitudes que favorecen el correcto desempeño del trabajo y que la Organización pretende desarrollar y/o reconocer entre sus empleados de cara a la consecución de los objetivos empresariales

Se trata pues de un elemento que nos permita integrar en un mismo concepto:

SABER: El conocimiento es elemento básico e indispensable para poder desarrollar una actividad de manera exitosa.

PODER: Por mucho que una persona posea todo el conocimiento vinculados a una materia concreta, necesita tener una serie de habilidades clave para desempeñar con éxito su trabajo. Sirva como ejemplo el de un aficionado al fútbol, por muchos conocimientos que tenga de dicho deporte, no podrá jugar en un equipo de élite si no tiene ciertas habilidades como la velocidad en regate, control del balón, potencia en los remates a puerta,...

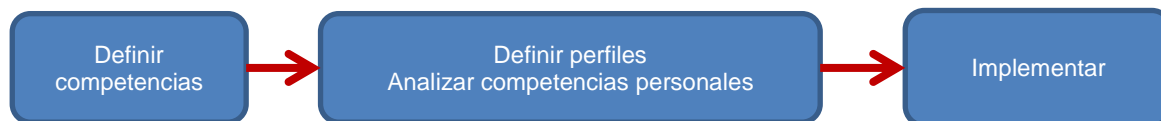
QUERER: Incluso si se poseen las habilidades y los conocimientos, si no tienen la actitud favorable, difícilmente podrá alcanzar los objetivos establecidos. Siguiendo, con el ejemplo del fútbol, de todos es conocido el nombre de alguna famosa estrella que por “problemas de actitud” ha quedado apartado del mundo de la competición

Si los tres elementos (conocimientos, habilidades y actitudes) son los que configura las competencias será necesario poder, no sólo definirlos, sino también como observarlos y medir en qué grado se requieren en la organización y en las personas.

En este sentido, resulta muy importante destacar el papel relevante que juegan los comportamientos en la configuración de las competencias ya que a través de estos

se hacen “visibles” las competencias en las personas y permiten establecer distintos niveles de desempeño.

Un modelo de gestión por competencias, busca la mejor adaptación entre la organización y las personas, de cara a la consecución de los objetivos empresariales.



El enfoque más extendido sobre el modelo, es aquel que considera dos perspectivas diferentes que convergen en la elaboración de un mismo inventario de competencias:

- Los puestos (u otro nivel organizativo como funciones, procesos,...): Definición y nivelación de las competencias requeridas para cada uno de los puestos.
- Las personas: Detección y nivelación de las competencias de las personas.

Los principales objetivos de un Modelo de Gestión por Competencias son los siguientes:

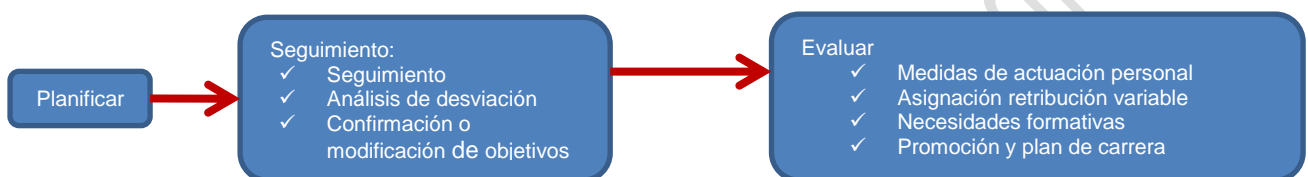
- Alinear la estrategia de RRHH con la estrategia general de la empresa. Quienes realmente poseen la llave para alcanzar los objetivos estratégicos son las personas. El modelo de gestión por competencias ha de establecer un marco de referencias para los empleados que permita dirigir su desempeño hacia los objetivos de la empresa, traduciendo en comportamiento de hoy las necesidades organizativas del mañana.
- Mejorar la adecuación persona-puesto. La obtención del perfil competencial de los puestos y de las personas, supone para la organización una fuente de información para mejorar la adecuación entre ambos. Al posibilitar el modelo esta comparación, nos permite gestionar las diferencias en términos de necesidades de formación, posibles movimientos/promociones dentro de la empresa o establecimiento de objetivos de desempeño en el proceso de evaluación.
- Integrar las distintas funciones de gestión de personal dentro del Modelo. Entendiendo como las principales funciones de gestión de personal la selección, formación, desarrollo, evaluación y compensación, el modelo para ser efectivo tiene que utilizar las competencias como “lenguaje común”. De este modo, desde que una persona es candidato a un puesto, las pruebas de selección han de estar diseñadas en base al perfil competencial de la posición vacante. Una vez que esa persona pase a ser empleado, se harán patentes una serie de necesidades formativas para mejorar el desempeño y en un futuro, pasar por distintas pruebas de identificación de potencial que configuren su plan de desarrollo profesional. Así mismo, periódicamente, su responsable directo le definirá unos objetivos cualitativos (vinculados al proceso de

evaluación) que actualicen su perfil competencial y finalmente, incluso podrá ser retribuido en parte por el logro de dichos objetivos.

ii. Gestión por objetivos

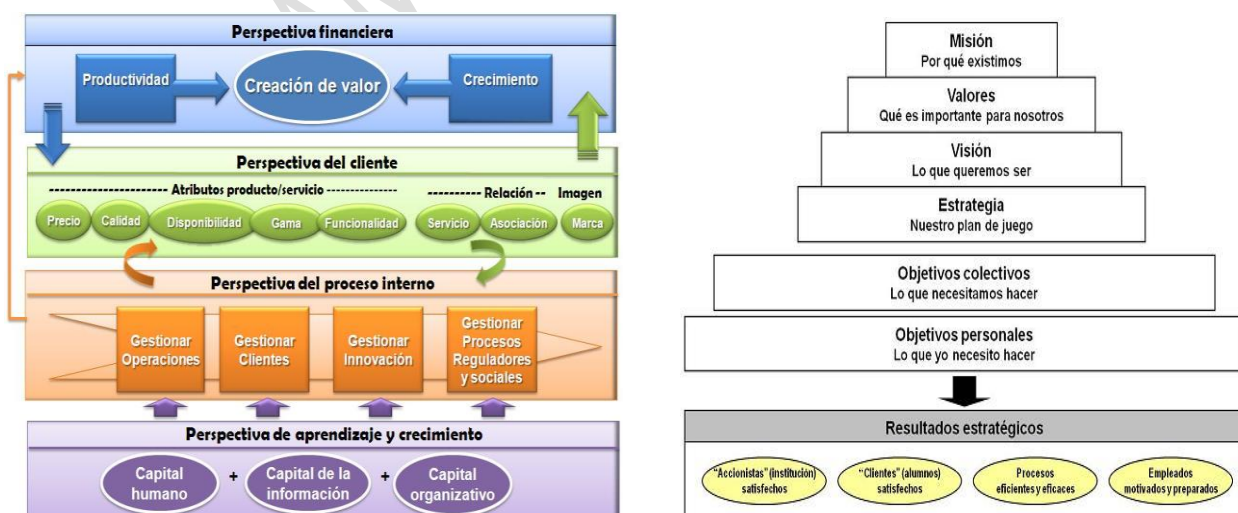
La gestión por objetivos toma como base el producto, definiendo un conjunto de objetivos a conseguir por el trabajador al finalizar un periodo de tiempo (ese día, semana, mes, etc) consiguiendo una pequeña parte de los objetivos de la empresa al conseguir los suyos propios.

Esta gestión se fundamenta en conectar las metas y los objetivos de la empresa en cascada, uno a continuación del otro, asignando objetivos individuales a cada miembro, con plazos concretos de aplicación y evaluando la consecución de los mismos.



¿Qué es el CMI (Cuadro de Mando Integral)?

El CMI es un **sistema de administración o sistema administrativo** (management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa. Es un método para **medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia**. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio. Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. En la siguiente imagen se muestran las distintas perspectivas en las que incide el cuadro de Mando Integral y su vinculación e interrelación.



También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia. En la siguiente imagen superior se visualiza el escalado de los objetivos y su repercusión a nivel estratégico, vinculada con la gestión del Cuadro de Mando Integral.

c. Plan estratégico

El **plan estratégico** es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un **plan estratégico** se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años (por lo general, 3 años). Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y **plan estratégico**, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director.

Por tanto, y en contraposición al plan director, un **plan estratégico** es **cuantitativo**, **manifiesto** y **temporal**. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

En el caso concreto de una empresa comercial, el plan estratégico debe definir al menos tres puntos principales:

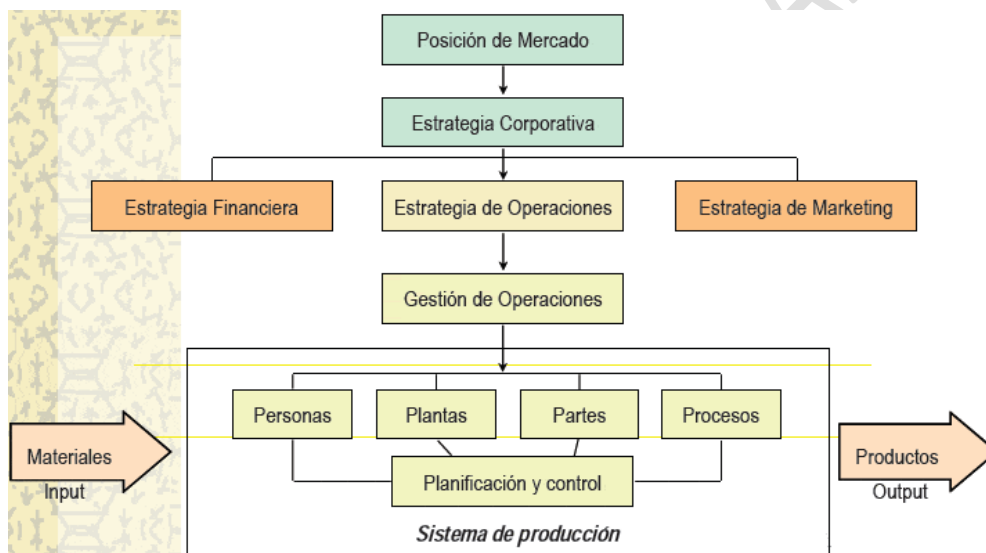
- **Objetivos numéricos y temporales**, no son válidos los objetivos del tipo "Maximizar las ventas de este año", ya que estos no especifican una cifra y una fecha. Lo correcto sería, por ejemplo, un objetivo del tipo: "Conseguir que las ventas asciendan a 100.000 € antes de diciembre del presente ejercicio".
- **Políticas y conductas internas**, son variables sobre las que la empresa puede influir directamente para favorecer la consecución de sus objetivos. Por ejemplo: "Establecer una política de tesorería que implique una liquidez mínima del 15% sobre el activo fijo".
- **Relación de acciones finalistas**, son hechos concretos, dependientes de la empresa, y que están encaminados a solucionar una casuística específica de la misma. Por ejemplo: "Iniciar una campaña de publicidad en diversos medios: TV, radio, prensa, para apoyar la promoción de un nuevo producto".

d. Gestión de operaciones

La **Gestión de Operaciones** (*Operations Management* en inglés) es la creación, desarrollo y organización de la función de producción con el objetivo de alcanzar **ventajas competitivas**. La función de producción está definida por la creación, producción, distribución, mantenimiento, etc, de los bienes y servicios generados por una empresa determinada.

Los objetivos de la Gestión de Operaciones son **producir un bien y/o prestar un servicio específico al mínimo tiempo y costo posible**. Si bien dichos objetivos son plausibles, es necesario establecer criterios y parámetros para efectos de evaluación y control. Dicha evaluación se hace a través de sistemas de gestión integrados y el monitoreo de indicadores de gestión o **KPI** (Key Performance Indicator o Indicador clave de rendimiento). En este contexto algunos criterios de evaluación son:

- Volumen de la Producción
- Costo (materiales, fuerza de trabajo).
- Utilización (equipo y fuerza de trabajo).
- Calidad y confiabilidad del producto
- Inversión (rendimiento sobre activos).
- Flexibilidad para cambios en el producto.



De esta forma es importante comprender la interacción del área de operaciones con otras áreas funcionales de la empresa como lo son finanzas, marketing, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc. Cada una de ellas tiene un aporte y forma de evaluación particular, alineada a una estrategia corporativa, que en conjunto determinan la competitividad de la empresa y por ende su posición relativa en el mercado.

Las decisiones en el ámbito de la Gestión de Operaciones se pueden clasificar en **estratégicas**, **tácticas** y **operativas** (largo, mediano y corto plazo, respectivamente).

e. Sistema de Producción

Un **sistema de producción** es aquel sistema que proporciona una estructura que agiliza la descripción, la ejecución y el planteamiento de un proceso industrial. Estos sistemas son los responsables de la producción de bienes y servicios en las organizaciones. Los administradores de operaciones toman decisiones que se

relacionan con la función de operaciones y los sistemas de transformación que se emplean. De la misma manera los sistemas de producción tienen la capacidad de involucrar las actividades y tareas diarias de adquisición y consumo de recursos. Estos son sistemas que utilizan los gerentes de primera línea dada la relevancia que tienen como factor de decisión empresarial. El análisis de este sistema permite familiarizarse de una forma más eficiente con las condiciones en que se encuentra la empresa en referencia al sistema productivo que se emplea.

Para el diagnóstico del entorno ecologista, esta no lleva junto con esto, es decir, este tipo de sistema de producción, no va con el tema que se lleve a cabo en este tipo de trabajo.

f. Logística

La logística es el puente o el nexo entre la **producción** y el **mercado**. La distancia física y el tiempo separan a la actividad productiva del punto de venta: la logística se encarga de unir producción y mercado a través de sus técnicas.

En las empresas, la logística implica **tareas de planificación y gestión de recursos**. Su función es implementar y controlar con eficiencia los materiales y los productos, desde el punto de origen hasta el consumo, con la intención de satisfacer las necesidades del consumidor al menor coste posible.

El origen de la logística se encuentra en el ámbito militar, donde la **organización** tendía a atender el movimiento y el mantenimiento de las tropas en campaña. En tiempos de **guerra**, la eficiencia para almacenar y transportar los elementos resulta vital. De lo contrario, los soldados pueden sufrir la escasez de medios para enfrentar la dureza de los combates.

A partir de estas experiencias, la logística empresarial se encargó de estudiar cómo colocar los **bienes** y **servicios** en el lugar apropiado, en el momento preciso y bajos las condiciones adecuadas. Esto permite que las empresas cumplan con los requerimientos de sus clientes y obtengan la mayor rentabilidad posible.