

# **SOFTWARE DE GESTIÓN DE EMPRESA**

## **TEMA 3: SOLUCIONES INTEGRADAS PARA LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS**

Bego Blanco  
[begona.blanco@ehu.eus](mailto:begona.blanco@ehu.eus)

Dpto. de Lenguajes y Sistemas Informáticos  
Escuela de Ingeniería de Bilbao

# PREGUNTAS INICIALES

- ¿Cuál es la evolución de los SI que ha llevado al desarrollo de ERPs?
- ¿Qué papel cumple en la integración de sistemas de información en una empresa?
- ¿Qué ventajas y qué inconvenientes tienen?

# PREGUNTAS INICIALES

- ¿Cuál es el ciclo de vida de los ERPs?
- ¿Por qué fracasan las implantaciones de ERPs?
- ¿Qué piezas componen los ERPs?

# RECORDANDO

- El objetivo de cualquier implantación de un SI en una empresa es la obtención de ventajas competitivas → Beneficios
- Muchos tipos de SI funcionales independientes



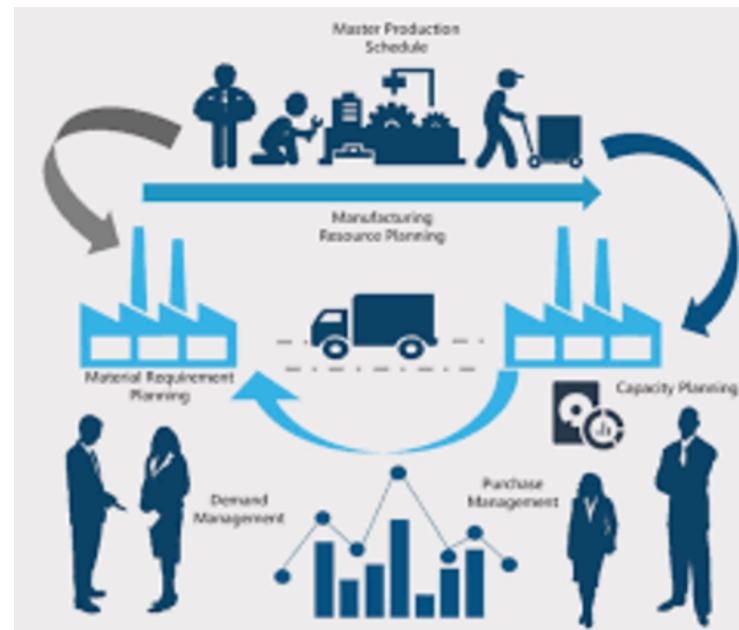
# EVOLUCIÓN HISTÓRICA

- Origen de los ERPs en el área de la **tecnología militar** → II Guerra Mundial
  - El gobierno de EEUU utilizó sistemas especializados para gestionar los materiales que se usaban en el frente → MRP (Material Requirements Planning)
- **Años 70:** los MRP se introducen en el sector productivo (sobre todo EEUU) para controlar el nivel de inventario y ajustarlo a la demanda → reducir costes



# EVOLUCIÓN HISTÓRICA

- **Años 80:** evolución a MRP II (Manufacturing Resource Planning) para gestionar factores relacionados con las capacidades de manufactura
- **Años 90:** empieza el caos
  - La empresas necesitan soluciones integrales que conecten todos sus sistemas
  - Nacimiento de los ERP



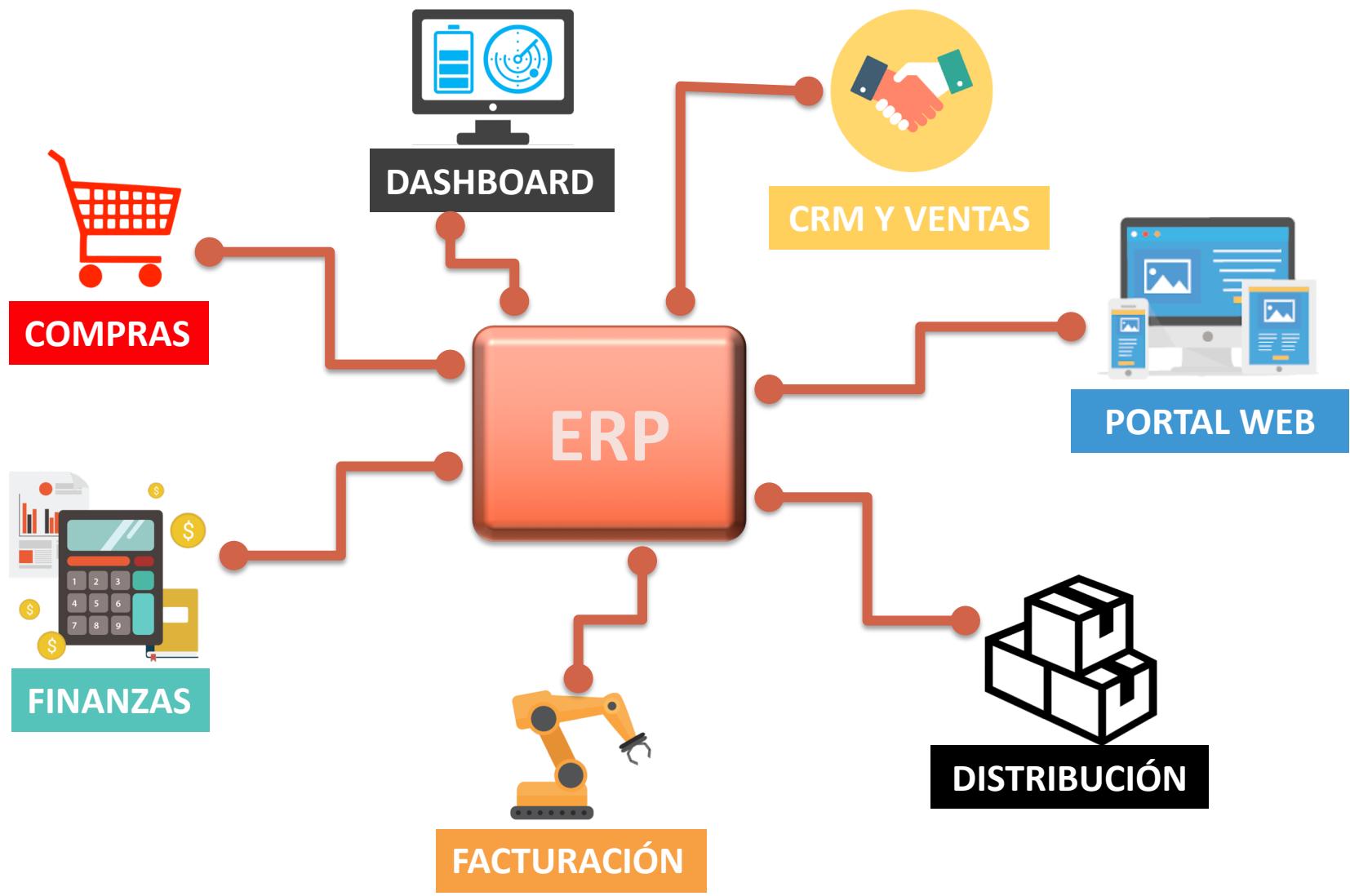
# DEFINICIÓN DE ERP

- ERP: Enterprise Resource Planning
- Aplicación de gestión empresarial diseñada para cubrir la demanda de **todas las áreas funcionales** de cualquier empresa
- Todas las tareas y procesos se planifican de manera que se establecen unos **circuitos de trabajo** donde cada uno empieza donde termina el anterior
- El ERP es un sistema integrado por varios módulos, cada uno diseñado para resolver la problemática de un área de la empresa y **coordinados** entre ellos para generar un flujo de información (workflow) entre los usuarios.



Enterprise Resource Planning

# ERP COMO HERRAMIENTA DE INTEGRACIÓN



# OBJETIVOS DE UN ERP

- **Coordinar** los negocios de la empresa desde la evaluación de los proveedores hasta la facturación de los clientes.
- **Centralizar la base de datos** ayudando a que el flujo de información circule por las diversas áreas de la empresa como ventas, producción, finanzas y recursos humanos.

# MERCADO ERPs

odoo

sage

**ORACLE®**  
JD EDWARDS

 Microsoft  
Dynamics™ AX

 NAVISION

**SAP®**

**solmicro**   
SOFTWARE ERP - CRM expertis

**infor**

# POR QUÉ IMPLANTAR UN ERP

- La globalización ha provocado:
  - Modificación de los procesos empresariales
  - Se exigen mayores niveles de eficiencia en operaciones y procesos
- Se requieren SI empresariales que permitan aumentar su competitividad
- El manejo de la información se convierte en un factor estratégico
- El SI debe ser flexible e interactivo para permitir a directivos obtener y manipular información



# POR QUÉ IMPLANTAR UN ERP

## 1. Competitividad:

- Las empresas requieren continuas **optimizaciones de sus costes** (producción, administración, comercialización...) y deben incrementar constantemente su **productividad**.



## 2. Control

- Los distintos departamentos realizan un manejo **aislado** de la información que generan.
- Se requiere una solución global que **integre y organice los datos** para que en forma accesible apoyen la toma de decisiones



# POR QUÉ IMPLANTAR UN ERP

## 3. Integración:

- Mejorar la **comunicación** entre las áreas vitales de la empresa, como finanzas, distribución y producción → integración front-office /back-office
- Reducir incertidumbre sobre **veracidad** de la información
- Reducir la **duplicidad** de la información



# VENTAJAS DE UN SISTEMA ERP

1. Integración de la cadena de suministro, producción y proceso administrativo.
2. Creación de una base de datos común.
3. Mejora en el rediseño de los procesos.
4. Reducción de costes.
5. Agilización en las operaciones del negocio.
6. Ventajas competitivas y estrategia del negocio.
7. Incremento de comunicación y colaboración corporativa.
8. Sirve de plataforma o base de implementación al comercio electrónico.



# VENTAJAS DE UN SISTEMA ERP

- **Beneficios económicos.** El ERP representa un ahorro en término monetarios para la compañía, ya que **mejora la gestión** respecto al sistema más convencional. Otra ventaja económica que se logra a través de esta herramienta es el **incremento de la rentabilidad**.
- **Beneficios productivos.** Una empresa logrará mayor **eficiencia y capacidad operativa** con su implementación. Asimismo, alcanzará una reducción en el ciclo de vida del producto o servicio, lo que influye en la **rentabilidad** del negocio.



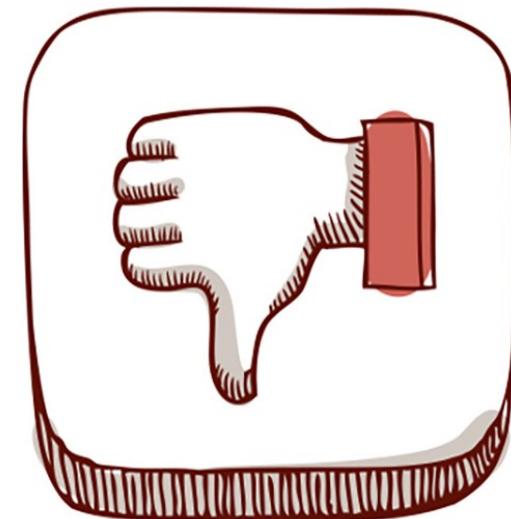
# VENTAJAS DE UN SISTEMA ERP

- **Beneficios organizacionales.** El sistema ERP interviene en el aspecto **estratégico**, permitiendo un mayor control sobre los distintos ámbitos de la compañía. Además, minimiza el tiempo de análisis de información y logra la centralización de toda la información. De esta forma, las áreas funcionales de una empresa se integran en un solo sistema con una **base de datos compartida**, por lo que también mejora la toma de decisiones.



# INCONVENIENTES POTENCIALES DE LOS SISTEMAS ERP

- La duración de la implantación se puede alargar
- Existencia de “bugs” en el sistema que provoquen deficiencias
- Dificultades en las actualizaciones
- Dependencia con el proveedor
- Falta de formación de los usuarios
- Costes de licencias, desarrollos, implantaciones y mantenimientos



# VENTAJAS PARA LOS DEPARTAMENTOS

- **CONTABILIDAD Y FINANZAS:**
  - Permite a los encargados tener mayor control de los costos, horas trabajadas, control del flujo efectivo y cuentas bancarias, cuentas por pagar y generación de depósitos, cierre de periodos en forma rápida ahorrándose tiempo.
- **CONTROL DE INVENTARIOS:**
  - Optimiza el control de inventarios ordenando los productos en series, lotes, fecha de producción y caducidad.
- **MANUFACTURA:**
  - Las operaciones que se gestiona, control de la planta de producción, creación de pronósticos de producción y su calendarización.



# VENTAJAS PARA LOS DEPARTAMENTOS

- **DIRECCIÓN:**
  - Los ERPs proporcionan una visión más ejecutiva de los instrumentos de medición como el flujo de efectivo: Producción y reportes de gastos e inversiones, ventas por regiones y su totalidad.
- **COMPRAS:**
  - Actividad relacionada con el plan de promoción, el término JIT, comprar al proveedor adecuado con el precio adecuado y el momento adecuado.



# CARACTERÍSTICAS DE LOS ERPs

- **INTEGRALES:**

- Permiten controlar los procesos diferentes de la empresa en todos sus departamentos y se relacionan entre sí.



- **MODULARES:**

- Los ERP's entienden que la empresa es un conjunto de departamentos que se encuentran interrelacionados por la información que comparten y que se genera a partir de sus procesos.



- **ADAPTABLES:**

- Los ERPs están creados para ser adaptables a la idiosincrasia de la empresa



# CICLO DE VIDA DE UN ERP

PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

SELECCIÓN DE PAQUETES

ANÁLISIS GAP

REINGENIERÍA DE PROCESOS

PRUEBAS

FORMACIÓN

IMPLANTACIÓN

MANTENIMIENTO

# PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

- Comienza con la creación de conciencia a nivel interno de la organización de la **necesidad de actuación o cambio** de visión estratégica tecnológica.
- Se realiza una completa documentación y **análisis del estado actual** de desarrollo y la determinación de los puntos clave que posibiliten la mejora en los procesos de negocio.
- Es necesario **diseñar una estrategia en la que se deben establecer los roles de cada trabajador durante el proceso y los recursos asignados para cada etapa**, tales como tiempo invertido, formación, personal,...



# SELECCIÓN DE PAQUETES

- En el mercado no existe un único ERP para todas las empresas.
- Este tipo de software es **gradual** y ofrece **especialización**.
- Un ERP se compone de multitud de **módulos** que ofrecen funcionalidades generales para cualquier compañía: recursos humanos, marketing, finanzas...pero también existen otros módulos de mayor **especialización** para el sector transportes, aeronáutica o alimentación.
- Estos módulos se pueden nivelar en función de las necesidades de la empresa y aumentar sus prestaciones a medida que sea necesario.



# ANÁLISIS GAP

- Comparación entre la situación actual y la deseada
- Auditoría preliminar que permitirá identificar todos los riesgos en los procesos de trabajo realizados diariamente, así como descubrir necesidades de su organización para alcanzar un nivel óptimo de eficiencia.



# REINGENIERÍA DE PROCESOS

- Reestructuración de procesos de trabajo y tareas diarias.
- Es posible que las responsabilidades de los empleados de una corporación varíe sensiblemente.
- Este hecho repercutirá sensiblemente en la eficiencia y productividad de todos los empleados en el medio y largo plazo.



# PRUEBAS

- Gran importancia desde un punto de vista de la **funcionalidad**
- Permite encontrar todos los **errores** que puedan provocar el fracaso de la implantación del programa en una empresa antes de su aplicación definitiva.



# FORMACIÓN

- Aunque el ERP ofrezca una interfaz muy sencilla y con una gran usabilidad, la formación es indispensable.
- Impedir la **resistencia al cambio** de los empleados por miedo a la tecnología.
- **Facilitar la puesta en marcha** del desarrollo del ERP una vez el proveedor encargado de realizar la instalación desaparezca.
- Es recomendable que esta formación se realice cuando falte un corto espacio de tiempo para que el software de gestión empresarial ERP entre en fase de pruebas.



# IMPLEMENTACIÓN

- Esta etapa se desarrollará una vez que se haya realizado la conversión de los datos y el trabajo de la base de datos ha terminado.
- Constituye el *paso a producción* del sistema diseñado.



# MANTENIMIENTO

- El último paso del ciclo de vida de un software ERP es el de realizar un **mantenimiento continuo** de la aplicación completa, así como de todas las **actualizaciones** que harán que el software esté completamente al día.



# MÓDULOS FUNCIONALES DE LOS ERPs

- **Básicos:** son los módulos que toda empresa debe adquirir de forma *obligatoria* para que el sistema ERP pueda acometer sus *funcionalidades más básicas*.
- **Opcionales:** funcionalidades que las empresas pueden añadir a lo largo de la vida útil del programa ERP para *complementar prestaciones* que, en su día, no se contemplaron como necesarias pero que con el tiempo se han convertido en imprescindibles.
- **Verticales:** del mismo tipo que las opcionales, pero con una diferencia: son *módulos especializados* en sectores económicos e industriales específicos (Educación, Seguros, Clínicas Dentales, Hoteles,...)

# MÓDULOS FUNCIONALES BÁSICOS DE LOS ERPs

- **Contabilidad/Finanzas:**
  - Generalmente, el módulo sobre el que gira todo el ERP, ya que se ocupa de la actividad económica de la empresa. Se trata de una de las necesidades ERP más extendidas.
  - Elaboración del presupuesto, contabilidad, control de gastos, cuentas bancarias, pago de facturas y recibos, impuestos, etc.



# MÓDULOS FUNCIONALES BÁSICOS DE LOS ERPs

- **Producción/Inventario:**

- Es el área en la que se centraban los primeros ERP y consiste en herramientas para **planificar la fabricación**, adquirir las materias primas, **gestionar el almacén**, saber en todo momento dónde está cada pieza o producto terminado, etc.
- Se trata de un módulo que está perdiendo peso a medida que los ERP han dejado de ser algo exclusivo de las empresas de fabricación, para extenderse también a las empresas de servicios.



# MÓDULOS FUNCIONALES BÁSICOS DE LOS ERPs

- **Compras:**
  - Cualquier empresa compra, pero se trata de un módulo especialmente relevante para actividades de fabricación y distribución.



# MÓDULOS FUNCIONALES BÁSICOS DE LOS ERPs

## CRM:

- Customer Relationship Management (o gestión de las relaciones con los clientes) es un elemento que se solía gestionar de forma separada mediante un software CRM específico.
- Cada vez más se opta por integrarlo también en el *ERP*, debido a la estrecha vinculación que tiene con otros módulos como la producción, el inventario o las ventas.



# MÓDULOS FUNCIONALES BÁSICOS DE LOS ERPs

## Ventas:

- Puesto que toda empresa tiene como propósito la venta, integrar el proceso comercial en la gestión global mejora la actividad. Como la anterior, es otra de las necesidades ERP fundamentales para la mayoría de compañías.
- Abarca toda la actividad comercial de la compañía, desde la generación de ofertas y presupuestos al envío de productos, seguimiento de los pedidos, etc.
- A veces, los módulos de Ventas y de CRM se unen, sobre todo en los *ERP* para pymes.



# MÓDULOS FUNCIONALES BÁSICOS DE LOS ERPs

## Recursos Humanos:

- Este módulo abarca todos los aspectos relativos al **personal de la empresa**, desde nóminas y remuneraciones a la información de los empleados, evaluaciones de desempeño, control de asistencia, etc.
- Los *ERP* más avanzados pueden incluir **otras funciones** como planes de carrera, descripciones de puesto de trabajo, incentivos, etc.



# MÓDULOS FUNCIONALES OPCIONALES DE LOS ERPs

La cantidad de módulos adicionales que se pueden incorporar a un software de gestión de recursos empresariales es casi infinita. Algunos de los módulos "extra" más habituales son:

- **Marketing**: para la gestión de las acciones promocionales (a veces se integra con Ventas).
- **Análisis de negocio**: permite obtener una visión estratégica global sobre la empresa.
- **Gestión de proyectos**: planificación, presupuesto y ejecución de tareas no repetitivas.
- **Gestión del ciclo de vida del producto (PLM)**: abarca todo el proceso relativo a un producto, desde su diseño y lanzamiento hasta el final de su vida útil en el mercado.



# MÓDULOS FUNCIONALES OPCIONALES DE LOS ERPs

Otros módulos más novedosos que progresivamente se tiende a añadir a los ERP:

- **Comercio electrónico** para vender en Internet
- **Gestión documental** para digitalizar documentos y avanzar hacia la oficina sin papel.
- **Sistemas de marcaje** para el control de horarios de trabajo.



# MÓDULOS FUNCIONALES VERTICALES DE LOS ERPs

- Un **ERP vertical** (también llamado ERP especializado o ERP verticalizado) es un programa de gestión de recursos empresariales **diseñado específicamente para un sector o nicho**.
  - Funciones especiales que no suelen estar disponibles en los ERP horizontales.
  - Esta especialización evita los desarrollos a medida para adaptar la solución a los procesos de la empresa y permite trabajar con más eficiencia.
  - Los ERP verticales incluyen los módulos comunes como administración, finanzas, compras, etc.



# MÓDULOS FUNCIONALES VERTICALES DE LOS ERPs

## Inconvenientes de los ERP verticalizados

- Oferta disponible más **reducida**
- El **coste de las licencias** suele ser superior a las de un ERP horizontal, y el mantenimiento y el soporte también pueden resultar más costosos, al ser exclusivos de la empresa que desarrolla el ERP.
- Las funcionalidades de los módulos especializados son **poco flexibles** para adaptarse a cómo trabaja la compañía que lo utiliza.
- Los grandes fabricantes no suelen desarrollar ERP de nicho, de modo que generalmente estos productos son ofrecido por empresas más modestas con recursos de I+D y soporte más **limitados**.



# MÓDULOS FUNCIONALES VERTICALES DE LOS ERPs

- Ejemplos:
  - un *ERP* para el sector de la construcción incluye herramientas de seguimiento de los planes de obra.
  - un *ERP* para el sector vinícola permite manejar información meteorológica, análisis de muestras, etc.

# MÓDULOS FUNCIONALES DE LOS ERPs

- Nunca hay que perder de vista las **necesidades reales de la empresa** en el momento de implantar el ERP, para evitar añadir módulos que no son necesarios.
- También debemos tener en cuenta la **flexibilidad** que ofrece el ERP para incorporar nuevos módulos a medida que los necesitemos en el futuro, ya que la oferta no deja de aumentar.



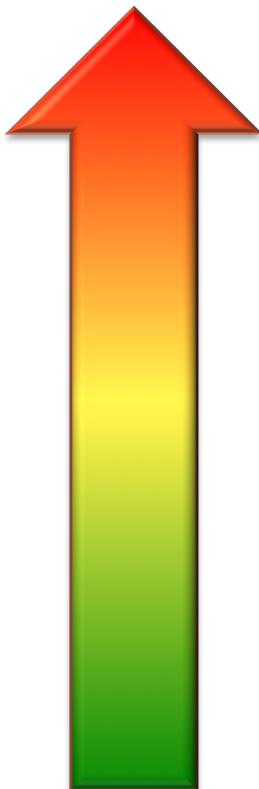
# SELECCIÓN DE UN ERP

- ¿Cómo elegir el ERP adecuado?
- ¿Cuáles deben ser los criterios de evaluación?



# SELECCIÓN DE UN ERP

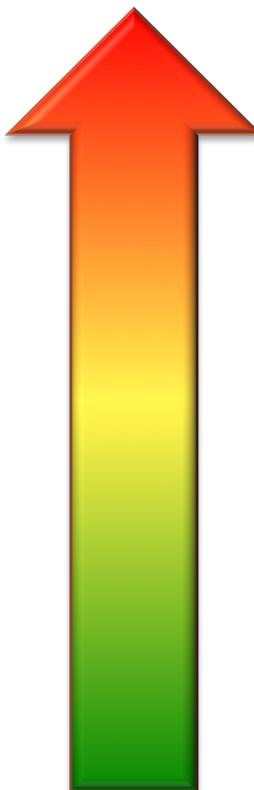
Criterios de selección de compradores **principiantes**:



1. Precio
2. Facilidad de implementación
3. Facilidad de uso
4. Ajuste del software al negocio
5. Funcionalidad del software
6. Compatibilidad del software con el hardware existente
7. Potencial crecimiento del software
8. Nivel de soporte proporcionado por el socio implementador
9. Calidad de la documentación
10. Trayectoria del fabricante de software

# SELECCIÓN DE UN ERP

Criterios de selección de compradores **experimentados**:



1. Nivel de soporte proporcionado por el socio implementador
2. Trayectoria del fabricante de software
3. Ajuste del software al negocio
4. Potencial crecimiento del software
5. Precio
6. Calidad de la documentación
7. Funcionalidad del software
8. Facilidad de uso
9. Facilidad de implementación
10. Compatibilidad del software con el hardware existente

# ¿POR QUÉ FRACASAN LAS IMPLANTACIONES DE ERPs?

- La integración de SIs debería implicar un gran ROI si se hace correctamente
- ¿Por qué son tan frecuentes los fracasos en proyectos de ERP?
- ¿Qué factores influyen negativamente en una implantación de ERP?
- Caso Nestlé



# ¿POR QUÉ FRACASAN LAS IMPLANTACIONES DE ERPs?

## Falta de compromiso de los máximos responsables de la empresa

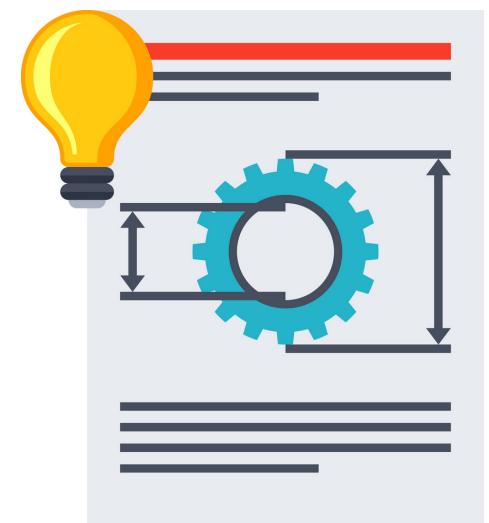
- Los equipos directivos suelen **delegar** la tarea de supervisión del proyecto de implantación de un ERP a los mandos inferiores
- Desencadena un **desconocimiento** de los puntos críticos del proyecto, falta de entendimiento del tamaño, objetivos, y aspectos técnicos del proyecto
- Falta de dedicación de **tiempo y recursos** a la implementación del proyecto.



# ¿POR QUÉ FRACASAN LAS IMPLANTACIONES DE ERPs?

## Inadecuada definición de los requerimientos

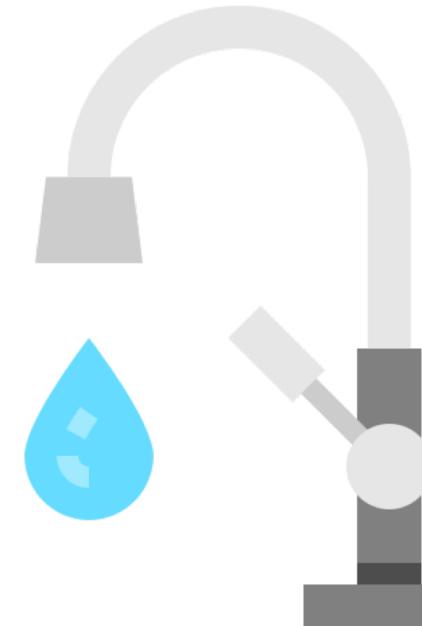
- Falta de entendimiento y metodología en el desarrollo de los requerimientos.
- Muchas empresas se dejan llevar por la presión de implantar un ERP en el negocio, sin tener una estrategia clara. La **planificación previa** es imprescindible para conocer los procesos internos propios del negocio y aprovechar el potencial del ERP.
- Para que esto sea posible, hay que contar con un **equipo implicado** en el que estén los representantes de todos los ámbitos de la empresa, y llevar a cabo una auditoría interna de sus procesos.



# ¿POR QUÉ FRACASAN LAS IMPLANTACIONES DE ERPs?

## Parquedad o uso de recursos inadecuados

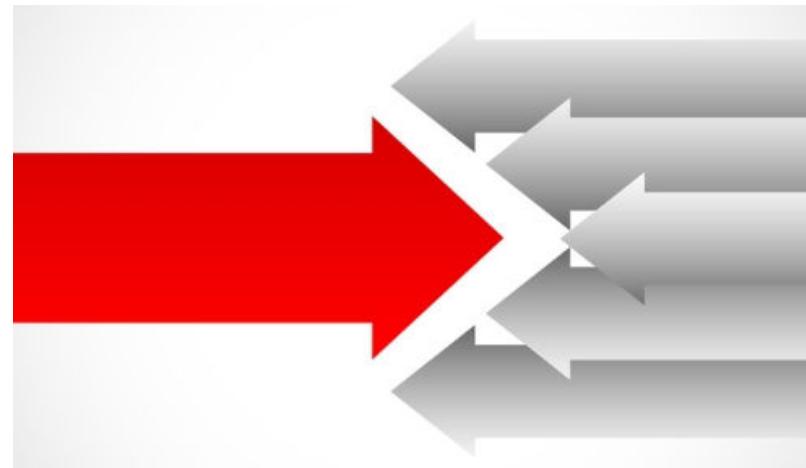
- Recorte de la inversión, uso de equipos sin el perfil adecuado, o exponiendo al equipo a un sobreesfuerzo del 150%, ...
- La implementación de un sistema de gestión debe ser tratada como la actualización de la infraestructura de la compañía, una opción estratégica necesaria para mantener la competitividad de la compañía.



# ¿POR QUÉ FRACASAN LAS IMPLANTACIONES DE ERPs?

## Resistencia al cambio

- Deficiente *gestión del cambio* producido por el nuevo producto.
- *Falta de comunicación* de los objetivos del proyecto, no contar con las personas implicadas desde el inicio del proyecto, falta de implicación de las personas relacionadas con los procesos, falta de compromiso y apoyo de los máximos responsables, falta de comunicación.



# ¿POR QUÉ FRACASAN LAS IMPLANTACIONES DE ERPs?

## Error de cálculo en tiempo y esfuerzo

- Aquellos que creen que la implementación de un sistema de gestión es instalar un software a donde darle siguiente, siguiente, siguiente, ... y comenzar a trabajar.



# ¿POR QUÉ FRACASAN LAS IMPLANTACIONES DE ERPs?

## Falta de adaptación del software a los procesos de negocio

- Una mala elección de la tecnología puede ser fatídica para el proyecto. Esto sucede incluso con las soluciones más populares y robustas del mercado. No solo es necesario que sean buenas, sino que también debe encajar en la corporación.
- Esto suele determinar falta de productividad, pérdidas de tiempo, errores y perdida de beneficios.



# ¿POR QUÉ FRACASAN LAS IMPLANTACIONES DE ERPs?

## Falta de adaptación del software a los procesos de negocio

- Un planificador de recursos empresariales puede ser ideal para la industria manufacturera, pero no para el sector de la construcción, donde la cultura organizativa es distinta.
- También debe **personalizarse y adaptarse** al negocio. La realidad es que el 95% de las empresas trabaja con programas de ERP que están adaptados a su empresa en menos de un 25%. De ese porcentaje, el 12% no lo tiene personalizado en absoluto.



# ¿POR QUÉ FRACASAN LAS IMPLANTACIONES DE ERPs?

Tratar a implantación como un proyecto de TIC

- Otro de los errores más comunes es pensar que la implementación del ERP es un proyecto de carácter informático y no visualizarlo como un proyecto integral y estratégico para el crecimiento de la organización.
- Un proyecto de estas dimensiones no incluye únicamente recursos tecnológicos y de infraestructura, el activo más valioso es siempre el capital humano que afecta a distintos departamentos de la organización.



# ¿POR QUÉ FRACASAN LAS IMPLANTACIONES DE ERPs?

## Falta de integración con los sistemas de la empresa

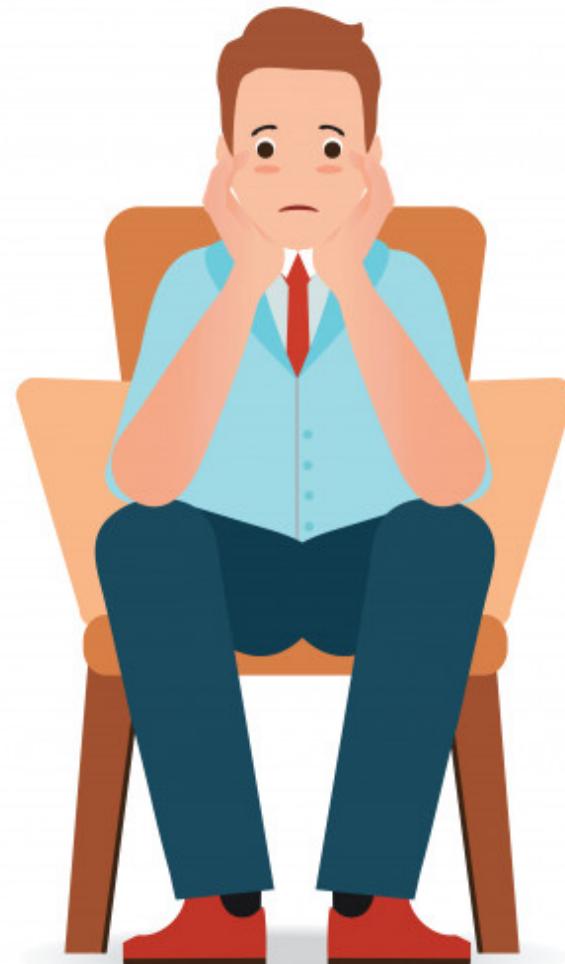
- Si la solución ERP no se integra a la perfección con el resto de sistemas de la empresa, las probabilidades de fracaso aumentan significativamente. ¿La razón? Las **duplicidades**.
- Tener tareas duplicadas entorpece los procesos, introduce ineficiencia en el sistema y acaba con la motivación del personal.
- Un ERP es tan bueno como los datos que se introducen en él. La definición de los mismos es una de las tareas que más tiempo consumen en la implantación



# ¿POR QUÉ FRACASAN LAS IMPLANTACIONES DE ERPs?

## Falsas expectativas

- La falta de **entendimiento o conocimiento** del proyecto suele conllevar que nos creemos falsas expectativas sobre el retorno de la inversión y el beneficio del proyecto.
- Debemos entender el **coste total** del proyecto, costes de planificación, consultoría, formación, pruebas, conversión de datos, documentación y curva de aprendizaje.



# ¿POR QUÉ FRACASAN LAS IMPLANTACIONES DE ERPs?

## Formación y entrenamiento inadecuados

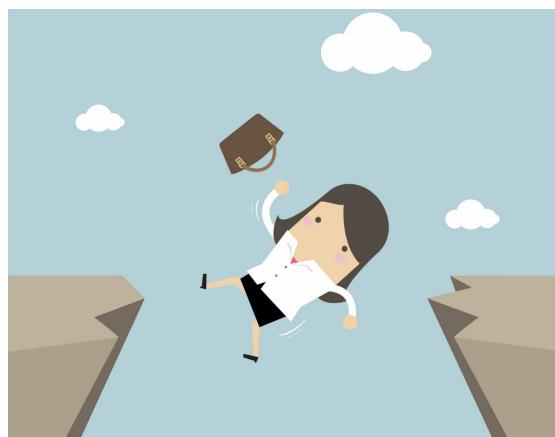
- La formación en el nuevo sistema es crítica, los usuarios dejan de trabajar con su herramienta habitual, para enfrentarse a una nueva forma de hacer las cosas, con nuevas pantallas y procedimientos para llevar a cabo sus habituales tareas.
- **Los programas de formación son imprescindibles para garantizar el éxito de la implantación del ERP en una organización** ya que permiten la capacitación de los usuarios que utilizarán la herramienta y evitará el rechazo de los mismos.
- Es importante además, controlar periódicamente las funcionalidades del ERP, para corroborar que se está sacando el máximo rendimiento del software. Y por supuesto, en este análisis continuo se deben ir realizando pruebas para ir viendo cómo el ERP se adapta a los procesos del negocio.



# ¿POR QUÉ FRACASAN LAS IMPLANTACIONES DE ERPs?

## Deficiente gestión y diseño del proyecto

- No detectar los **eventos críticos** en el plan de proyecto, como tiempos para documentar, redefinir o integrar los procesos, pruebas o puesta en producción
- **Excesos de riesgos** a la hora de acometer un proyecto, abordando de forma completa en vez de por fases para evitar catástrofes y perdidas de beneficios en caso de incidencias.



# ¿POR QUÉ FRACASAN LAS IMPLANTACIONES DE ERPs?

## Pruebas insuficientes

- El **testeo** no siempre recibe la atención que merece
- Un deficiente testeo del sistema no permite analizar la validez real del funcionamiento del ERP y qué áreas deben ser mejoradas
- Esto implica invertir tiempo en mapear y limpiar los datos de testeo
- Incluso los procesos que se ejecutan esporádicamente (anualmente, semestralmente,...) deben ser testeados



# CONCLUSIÓN

- El tamaño y la complejidad de las implementaciones de un sistema integrado de gestión empresarial dificultan su gestión.
- Un sistema ERP involucra todos los aspectos de la organización, incluidas las personas, los procesos y la tecnología. Por lo tanto, puede afectar a casi todos los empleados.
- No obstante, al ser implementado y desarrollado correctamente, será la herramienta clave para asegurar y potenciar el crecimiento de la compañía.