

# TOMA DE DECISIONES

## ***Unidad 10: Meta-competencias para la toma de decisiones ( II )***

**Objetivo específico 10:** Conocer las competencias para superar los problemas de la fragmentación en las empresas y las herramientas de comunicación On-line así como los principales programas que puede ayudarle para la mejor toma de decisiones.

**Conceptos a desarrollar en la unidad:** La fragmentación en las empresas, los medios externos de apoyo, los sistemas de apoyo externo que usan las organizaciones, herramientas de comunicación on-line, los sistemas de apoyo informático.

### **Introducción**

En la actualidad con el crecimiento de las organizaciones implica que se fragmenten las actividades y por cuestiones de competitividad generan que se utilicen recursos externos para seguir manejando una operación y actividad administrativa mas efectiva, además se presentan actividades de proyectos de manera conjunta con otras organizaciones o por la falta de capacidad productiva se tiene que mandar parte de la producción fuera de la empresa, con lo que genera, que las empresas con la globalización actual buscan trabajar de manera on-line lo que implica utilizar nuevas herramientas de trabajo utilizando principalmente los medios informáticos y la súper carretera de la información (internet) para estar en contacto tanto con sus proveedores como con nuevos mercados internacionales

### **10.1 Superando el problemas de la fragmentación en la Empresa.**

Actualmente y conforme van creciendo las empresas así como la competencia y la globalización son cada vez más “agresivas” las empresas se han ido fragmentando, esto quiere decir que muchas de sus operaciones ya no están sólo físicamente separadas sino en muchos casos no sólo operativamente sino administrativamente también como en los casos - por mencionar unos - de:

- Holdings,.
- Merges,
- Outsourcing,
- Maquilas,
- Joint ventures,
- Call centers,
- Fusiones,
- Internet.

Lo anterior ha llevado a ir perfeccionando las prácticas de Gobierno Corporativo para establecer políticas y criterios para la operación “independiente” pero con control centralizado de la información a través de los Sistemas IT y la incorporación de cada vez más sofisticados sistemas ERP y de Bases de Datos para que en si la fragmentación de las empresas no afecte, haciendo la Toma de Decisiones virtualmente de forma que la fragmentación física sea transparente para los Tomadores de Decisiones.

La fragmentación afectará entonces sólo a los mecanismos físicos de la intercomunicación y manejo de datos e información, que con los avances de videoconferencias, sistemas de manejadores de información en internet quedan resueltos.

Es entonces que los principios, técnicas y procedimientos para la Toma de Decisiones se siguen aplicando conceptualmente, sufriendo sólo las mejoras inherentes a avances en la investigación de principios y métodos más precisos.

## **10.2 Herramientas de comunicación On-Line**

Por los efectos de la fragmentación, la globalización y los avances en TI la comunicación On Line es cada vez más empleada para trabajar en continua comunicación y manejo de información a tiempo real a través de internet, Web sites, manejadores de bases de datos, CRM, ERP, Etc.

El rol de la tecnología de información en la comunicación on line implica el uso de herramientas informáticas para manejar mejor la información siendo que la administración de la Relación con el cliente CRM (Customer Relationship Management), la administración de la cadena de suministro interna ISCM (Internal Supply Chain Management), la administración con la relación con los proveedores SRM (Supplier Relationship Management), hace que el futuro de la cadena de suministros en la TI sea el conductor que sirve de “pegamento” para crear una cadena de suministro de información coordinado.

La información debe tener las siguientes características para ser útil:

- Preciso
- Accesibles de manera oportuna
- La información debe ser correcta

La información proporciona la base para las decisiones dentro de diferentes áreas de la organización como la información de los Inventarios, la transportación y las facilidades que nos proporciona.

Los procesos de la información nos permite manejar diferentes herramientas de tipo administrativo de manera diferente como la Administración de la Relación con el Cliente (CRM) Customer Relationship Management por sus siglas en ingles, así como la Fuente de alimentación interna en la administración de la Cadena (ISCM), la Administración de

Relaciones con Proveedores (SRM), los Sistemas de software empresarial (ERP) Enterprise software systems,

Los sistemas anteriores se centraron en la automatización de las transacciones sencillas y la creación de un método integrado de almacenamiento y visualización de datos en toda la empresa y existen otros sistemas de apoyo como el Valor real de la TMF (Fundamento de Administración de las Transacciones) sólo existe si la toma de decisiones se mejora por lo que seleccionar un sistema informático que se ocupa de los factores clave de éxito de la empresa nos permite tomar medidas adicionales y valor a la medida para alinear el nivel de sofisticación con la necesidad de sofisticación por lo que es necesario utilizar los sistemas de TI para apoyar la toma de decisiones, no para tomar decisiones y pensar en el futuro.

El CRM no es un software únicamente, el CRM es un intento por codificar los valores corporativos poniendo el cliente por delante, es una cultura y una disciplina corporativa para la definición de prioridades.

En otras palabras, si usted ha logrado interesar al segmento de mercado mas deseable en toda la tierra, pero ellos no obtienen respuestas a las inquietudes enviadas por medio del correo electrónico, usted no esta haciendo una práctica sensata de CRM.

El CRM puede ayudar a la organización a transformar la forma en que mercadea, vende y ayuda a sus clientes, con un enfoque de CRM, la organización utilizará cada oportunidad que tenga para encantar a sus clientes, fomentando con esto su lealtad y construyendo relaciones a largo plazo.

Para alcanzar el éxito se requiere entonces definir una serie de prácticas que le permitan definir la estrategia, la tecnología, el nivel de inversión y el recurso humano necesario para implementar la estrategia CRM por lo que tenemos que considerar lo siguiente:

- Decidir que es lo que quiere saber sobre su cliente.
- Establecer una matriz de segmentación de clientes.
- Determinar cómo se va a aprender y obtener la información de sus clientes.
- Crear un modelo único de interacción centrado en la experiencia del cliente.
- Definir como capturar información crítica del cliente.
- Analizar las oportunidades de mercadeo y la inteligencia de clientes.
- Plantear tácticas de mercadeo que cierren la brecha y aseguren la experiencia del cliente

La herramienta más importante de una estrategia de CRM es la base de datos del cliente, con el software necesario para explotar la información. Hay empresas consultoras que ayudan a las organizaciones a desarrollar una estrategia de CRM y desarrollar la base de datos y los sistemas necesarios para apoyar la estrategia.

El CRM contribuye a la optimización del manejo de información de clientes y prospectos, ayuda a incrementar ventas y reducir costos. Con implementaciones rápidas y sistemas fáciles de usar, la solución brinda valor en menor tiempo.

Es una estrategia de negocio con base en la cultura de una organización, una estrategia de CRM requiere que cada empleado de una organización este completamente dedicado a dar al cliente una experiencia extraordinaria en cada punto de contacto.

Existe otra herramienta que las organizaciones utiliza y existe el apoyo de un ERP, hay muchas definiciones sobre esta herramienta, los ERP están diseñados para modelar y automatizar muchos de los procesos básicos con el objetivo de integrar información a través de la empresa eliminando complejas conexiones entre sistemas de distintos proveedores.

Es una arquitectura de software que facilita el flujo de información entre las funciones de manufactura, logística, finanzas y recurso de una empresa.

Los primeros sistemas ERPs propiamente dichos no aparecen hasta principios de los años 90 con el objetivo de integrar las áreas internas de las corporaciones, sin embargo, hay quien sitúa el embrión de los ERPs en los años 70, cuando se empezó a utilizar el software llamado MRP (Material Requirement Planning), siguiendo su evolución con los MRP II (Manufacturing Resource Planning), MES (Manufacturing Execution Systems), ERP (Enterprise Resource Planning) y SCM (Supply Chain Management)

Este primer concepto evolucionó en los años 80, cuando las actividades abarcaron desde la producción hasta la logística cuando, un poco más adelante se integraron las áreas de finanzas, recursos humanos, compras, ventas y cobros, entre otros, se llegó al concepto actual del ERP.

Un ERP es un sistema de información integrada que sirve a todos los departamentos de una organización, estas soluciones están diseñadas para automatizar la mayoría de los procesos básicos de las empresas, desde la gestión financiera, hasta el almacenamiento, compras, recursos humanos, logística, etc., contando que tradicionalmente en una organización existen varios tipos de software o paquetes individuales que realizan diferentes funciones y tareas por separado.

Se utiliza una bases de datos Centralizada y los componentes del ERP interactúan entre si consolidando todas las operaciones.

En un sistema ERP los datos se ingresan solo una vez y deben ser consistentes completos y comunes.

Las empresas deben modificar algunos de los procesos para alimentarlos con los del sistema ERP e incluyen un conjunto de aplicaciones ERP o módulos, típicamente hay un software para cada unidad funcional y la tendencia actual es ofrecer aplicaciones especializadas para determinadas industrias.

En el mercado de la PYME queda todavía hay mucho por hacer en cuanto a la implantación de los sistemas de gestión. La competitividad de este tipo de compañías está determinada por su capacidad para incorporar los últimos avances en TI.

En la implantación de un ERP las pequeñas empresas demandan un único interlocutor, desde la preventa a la implementación, la consultoría, la formación de los usuarios y el mantenimiento para facilitar todo el proceso.

Otro factor que diferencia a la PYME de la gran cuenta es que las mismas funciones empresariales se desempeñan por un número menor de trabajadores.

Además, durante la implantación de un ERP en las pequeñas y medianas empresas el proveedor de servicios ha de garantizar que la actividad diaria de la empresa no se vea alterada. Si lo consigue, el cliente contará con él para futuras colaboraciones

El precio de adquisición e instalación de éstos es muy caro y es largo tiempo y difícil instalación, varía de empresa a empresa, dependiendo del tamaño y giro de ésta la empresa tiene que adaptar sus procesos al sistema, se tiene la dependencia de un solo proveedor y los módulos que utiliza son:

- **Gestión financiera (FI):** Libro mayor, libros auxiliares, etc.
- **Controlling (CO):** Gastos generales, costos de producto, cuenta de resultados, centros de beneficio, etc.
- **Tesorería (TR):** Control de fondos, gestión presupuestaria, etc.
- **Sistema de proyectos (PS):** Graficas, contabilidad de costos de proyecto, etc.
- **Gestión de personal (HR):** Gestión de personal, cálculo de la nómina, contratación de personal, etc.
- **Mantenimiento (PM):** Planificación de tareas, planificación de mantenimiento, etc.
- **Gestión de calidad (QM):** Planificación de calidad, inspección de calidad, certificado de, aviso de calidad, etc.
- **Planificación de producto (PP):** Fabricación sobre pedido, fabricación en serie, Kanban, etc.
- **Gestión de material (MM):** Gestión de stocks, compras, verificación de facturas, etc.

**Comercial(SD):** Ventas, expedición, facturación, etc.

Al más alto nivel, los procesos seguirán impulsando la evolución del software empresarial, el software centrado en los procesos se convertirá en una mayor proporción del mercado de software empresarial total y las empresas productoras de este software será más exitosa y la funcionalidad, tienen la capacidad de integrar todos los procesos y la fuerza de sus ecosistemas, los que serán claves para el éxito

Aunque los costos y los tiempos de implantación son los que no permitan a las Pymes poder adquirirlos o poner en marcha ya que los tiempos de implementación son de mínimo 9 meses y eso determina que las pymes no los implementen.

Bibliografía:

Huerta Juan José, Desarrollo de habilidades directivas, 1ª. Edición, 2005, Pearson educación, págs. 135 a 174, 199 a 224, 255 a 259.