

Actividad Individual – Guía de Análisis de Caso – Clave de Corrección

Las siguientes son las claves de corrección para las respuestas a las consignas de la Guía de Análisis de Caso.

Consigna

Lo invitamos a resolver el siguiente ejercicio. Lea detenidamente la consigna a desarrollar, así como las instrucciones que se detallan a continuación. Recuerde que toda ejercitación propuesta le ayudará a lograr con éxito sus objetivos de aprendizaje.

Recuerde que debe resolver este ejercicio utilizando el caso Austin, Robert D., Ritchie Warren, Garret Gregory. *VOLKSWAGEN OF AMERICA: MANAGING IT PRIORITIES*. . [En línea]. Boston: HBSP, 2007 [Consulta: 23 de mayo 2016] 3023BC-PDF-ENG, disponible en la sección correspondiente a esta UVA, en la pantalla principal del curso.

Responda las siguientes preguntas a fin de analizar el caso según lo pautado en la “Guía para el Estudio de Casos”, disponible en la pantalla principal de este programa de estudios:

Paso 1: Reconocimiento Inicial

1. Lea el caso identificando datos relacionados con:

a. La gestión antigua de la demanda de IT en VW América.

Clave de corrección: La demanda de IT se gestionaba con una serie de falencias que son descritas con mayor detalle en la Clave de Corrección del Paso 2.

b. La gestión actual de la demanda de IT en VW América.

Clave de corrección: Se define un proceso formal y transparente para toda la organización, donde se recolecta información y luego se prioriza en base a criterios objetivos tecnológicos y de negocio.

Se exige que cada proyecto tenga la siguiente información clave: nombre, cambios que produciría en los procesos de negocio, un análisis económico/financiero, la función de negocio que mejoraría, y el objetivo de negocio de la compañía al que apuntaba.

c. Los criterios para seleccionar y priorizar proyectos en función de la restricción presupuestaria existente.

Clave de corrección: Los criterios utilizados para priorizar proyectos incluía las siguientes variables:

Objetivos de la empresa con los que deberían estar alineados, ordenados por prioridad:

Área de objetivos de empresa	Puesto
Lealtad del cliente	1
Nuevo valor de los vehículos	2
Infraestructura estable	3
Negocio de vehículos de segunda mano	4
Optimizar el flujo de suministros	5

Se reconocían a su vez 3 tipos de inversiones

- Permanecer en el negocio: era necesarias si o si para permanecer en el negocio
- Rendimiento sobre las inversiones (ROI): aquellas que aportaran un retorno sobre la inversión importante
- Inversión para la creación de opciones: con un ROI probable más alto que los anteriores, pero con mayor riesgo, vinculados con la innovación.

Los proyectos se clasificaron en tres tipos de aplicaciones:

- Plataforma IT para toda la organización
- Sistemas de aplicación usados por toda la organización
- Sistemas puntuales personalizados que aportaban valor pero no eran utilizadas por toda la organización.

Finalmente se hacía una reunión en la que se analizaban y priorizaban todas las carteras de productos. Esto permitía decidir hacer los proyectos en función a su aporte de valor hasta donde llega el presupuesto.

- d. La reacción de los gerentes en función de los proyectos efectivamente aprobados y los rechazados.

Clave de corrección:

La reacción de los gerentes cuyos proyectos quedaron fuera del Plan del Año por no alcanzar el presupuesto fue negativa.

Algunos opinaban que se debería repartir “lo poco que había en todos los proyectos” y no dejar a nadie sin ningún proyecto.

En VW Internacional no quedaron conformes con que no se asignara presupuesto al proyecto de logística porque no aportaba valor a VW América pero si aportaba valor a VW Internacional.

Paso 2: Identificación de los problemas

2. Identifique los problemas que Uwe Matulovic (CIO de VW Amáreica) encontró en materia de selección de proyectos a desarrollar y como propuso solucionarlos, teniendo en cuenta los 4 puntos indicados en el Paso 1.

Clave de corrección:

Los alumnos deben haber identificado la mayoría de los siguientes problemas:

- Sobre la forma en gestionar la demanda antes:
La demanda IT se gestionaba sin ninguna formalidad ni proceso conocido, transparente y aceptado por la organización. Existían múltiples proveedores y fuentes de servicios sin una coherencia manejada centralmente ni apuntada al negocio.
Prácticamente todas las gerencias estaban disconformes con el servicio del área de IT, los proyectos se estiraban porque se encaraban más proyectos que los que la organización podía atender en un tiempo razonable.
No había ninguna alineación entre los proyectos escogidos y los objetivos de negocio de la compañía.
- Sobre la forma en gestionar la demanda con los cambios introducidos:
Igualmente queda gente insatisfecha, porque no le asignan recursos para sus proyectos, y porque no se atienden requerimientos corporativos internacionales.

Paso 3: Análisis del caso

3. ¿Qué opinión tiene sobre el mecanismo de priorización de proyectos definido por Uwe Matulovic?

Clave de corrección:

Los alumnos deberían opinar críticamente sobre el proceso de priorización de proyectos implantado por Uwe Matulovic.

Paso 4: Plan de acción

4. ¿Qué cosas hubiera hecho distintas para lograr más consenso en la organización?

Clave de corrección: Debe juzgar la razonabilidad de las respuestas de los alumnos en función de los contenidos teóricos aprendidos en la UVA 2 y el sentido común de un líder en negocios.