

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 Neufeld Derrick, Fang Yulin, Wang Huaiqing, Fung Terrance. *KEDA'S SAP IMPLEMENTATION*. [En línea]. Boston: HBSP, 2011 [Consulta: 26 de mayo 2016] W11024-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 e identifique datos relacionados con:

a. La responsabilidad de los usuarios en el proyecto.

Clave de corrección: Los usuarios clave tuvieron uno de los roles más importante del proyecto. Sobre sus espaldas descansaría el éxito o fracaso del proyecto, ya que ellos definirían los nuevos procesos sobre lo que se apoyaría el sistema.

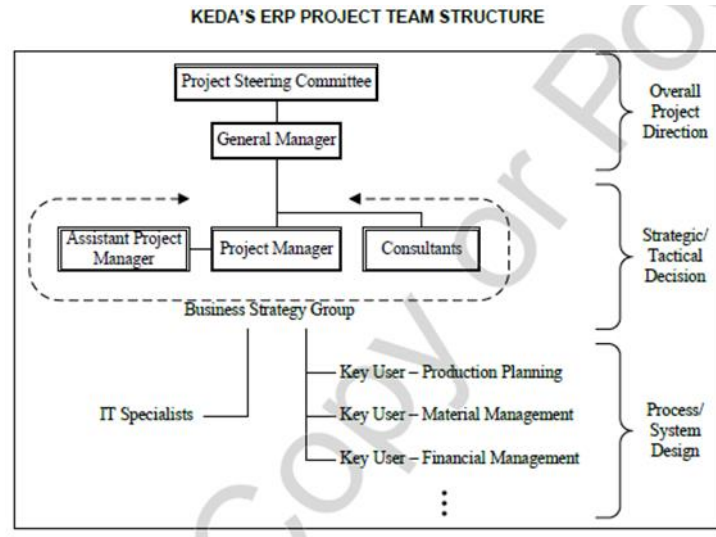
Además de definir los procesos, también tuvieron un rol muy importante en la definición del modelo de datos del nuevo sistema.

Las pruebas fueron lideradas por los usuarios, y desarrolladas en paralelo con la capacitación.

También jugaron un rol muy importante en la capacitación de los usuarios finales del sistema, siendo los responsables de desarrollar la documentación.

b. La estructura del proyecto.

Clave de corrección:



c. Mejores prácticas para un proyecto de implementación exitoso.

Clave de corrección:

Table 2: Leader Best Practice			
Stage	Issue	Best Practice	Result
Identify need for system	Understanding the system requirements	Develop a comprehensive, integrated, long-term plan. Elicit deep involvement from top management.	The plan provided stakeholders with an overall blueprint to guide expectations and activities. Top management involvement signaled the importance of the initiative. A disciplined, encompassing, focused and long-term computerization effort resulted.
Vendor selection	Choosing the right vendor whose products and services will closely match business processes and requirements	Develop an RFP, create a short-list, meet with vendors and arrange site visits to vendors' past and existing clients (though vendors tried to showcase "best" clients"). Communicate updates regularly. Involve significant top management.	Aroused interest and invited active participation. Site visits provided a thorough understanding of the system. Everyone was well informed about business needs and system fit.
Process redesign	Changing business processes to match system functionality	Delegate business-oriented tasks to key users. For example, have IT specialists focus on technical implementation issues; involve key users in the system design.	Users became familiar with the system and figured out how to fit the system to business practices, which reduced the implementation workload for IT staff.
System implementation	Users' resisting the collocation work scheme	Create a combination of incentive and disincentives.	Users complied. Easier coordination, increased efficiency resulted.
System testing and user training	Time and resources needed to devote to system testing and training	Invest significant time and resources. Leverage users, who can help with testing while familiarizing themselves with system operations.	The acceptance test was speedy; good user adoption followed. The workload for the IT staff was reduced.
System rollout	Unsupportive staff bypassed system	Promptly replace any non-complying staff.	New staff complied. System was rapidly stabilized.
	Business disruptions, production delays	Notify senior management promptly, frequently and honestly to ensure managed expectations.	Senior executives remained supportive in pushing system adoption. Users were tolerant when business disruptions occurred.

Fuente: Neufeld Derrick, Fang Yulin, Wang Huaqing, Fung Terrance. Teaching Note: *KEDA'S SAP IMPLEMENTATION*. [En línea]. Boston: HBSP, 2011 [Consulta: 26 de mayo 2016] W11024-PDF-ENG.

d. Metodología de implementación de un sistema ERP.

Clave de corrección:

Table 1: ERP Implementation Process	
Stage	Description
Identify need for system	Drivers for the ERP system were identified so that Keda could define clear goals that were in line with its overall business strategies.
Vendor selection	A suitable provider of an off-the-shelf solution was selected on the basis of the needs identified above. This selection process involved receiving responses to the RFP, short-listing vendors for presentation and visiting vendors' existing clients.
Process redesign	Existing business processes and operations needed to be modified to fit the chosen system. Responsibility for this stage was placed on key users.
System implementation	The ERP modules were configured and customized for Keda's business processes and data needs. This process involved converting and loading data and making changes to system process flows.
System testing & user training	The system was tested to see whether it was ready for deployment. Users of the system familiarized themselves with system operations.
System rollout	The system went online.

Fuente: Neufeld Derrick, Fang Yulin, Wang Huaqing, Fung Terrance. Teaching Note: *KEDA'S SAP IMPLEMENTATION*. [En línea]. Boston: HBSP, 2011 [Consulta: 26 de mayo 2016] W11024-PDF-ENG.

Paso 2: Identificación de los problemas

2. Identifique y describa las principales dificultades de la implementación de un ERP que impactan en prácticamente todos los procesos más importantes de una organización.

Clave de corrección:

Se espera que los alumnos identifiquen la mayoría de los siguientes problemas:

- Tiempo: definieron un cronograma de implementación muy ajustado.
- Características de los datos: las complejidades de los detalles de productos a mantener y la mala calidad de los datos existentes en los sistemas actuales.
- La resistencia de los usuarios a adoptar los nuevos procesos, en algunos casos por pérdida de poder respecto a los procesos anteriores, o simplemente por la natural resistencia a los cambios de los seres humanos.
- Posibles retrasos en las entregas a clientes.
- Alto involucramiento de la alta gerencia.
- El armado de un equipo de trabajo con todos los roles necesarios cubiertos.
- Clara asignación de responsabilidades a los distintos miembros del equipo de trabajo.

- Premios para quienes colaboraran y castigos para quienes se oponen de algún modo a la buena marcha del proyecto.

Paso 3: Análisis del caso

3. ¿Qué opinión tiene sobre las decisiones tomadas por Fan Zhu en la gestión del proyecto de instalación de SAP?

Clave de corrección: Los alumnos deberían opinar críticamente sobre la forma en que fue dirigido el proyecto por Fan Zhu.

Paso 4: Plan de acción

4. ¿Qué cosas hubiera hecho distintas a las acciones definidas por Fan Zhu en Argentina?

Clave de corrección: Los alumnos deben comentar las cosas que hubieran hecho distintas comparándose con las acciones de Fan Zhu, según los conocimientos adquiridos en la UVA 3 y su sentido común como ejecutivos.