

Actividad Grupal – 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.

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.

Recuerden que deben resolver este ejercicio utilizando el caso McAfee Andrew. *RICH-CON STEEL*. [En línea]. Boston: HBSP, 1999 [Consulta: 27 de mayo 2016] 699133-PDF-ENG, disponible en la sección correspondiente a esta UVA, en la pantalla principal del curso.

Su profesor le asignará un equipo, con cuyos integrantes realizará la tarea correspondiente.

1. Lean el caso e identifiquen datos relacionados con:
 - a. El fracaso de la implementación – síntomas.
Clave de corrección: El principal fracaso de la implementación fue la imposibilidad de estabilizar el uso del sistema, y de tener que corregir esas falencias con procesos manuales por fuera del sistema.
 - b. La gestión del cambio relacionado con la implementación – procesos, capacitación y prueba.
Clave de corrección: Si bien el tema no se aclara específicamente, el resultado final demuestra que no se hicieron en forma correcta los siguientes pasos de cualquier buen proyecto de sistema:
 - Definición de procesos consensuado con usuarios claves.
 - Análisis de impacto en los procesos, y en la cultura organizacional.
 - Capacitación y prueba de los nuevos sistemas para estar seguro que la organización había trabajado correctamente con el nuevo sistema.
 - Marty Sawyer parece haber tomado el proyecto de cambio del ERP en forma personal, en paralelo con su responsabilidad de nuevo CEO. No se advierte la constitución de un equipo de trabajo con un líder con conocimientos en Gestión de Proyectos informáticos.
 - c. El impacto cultural de la transformación organizacional.
Clave de corrección: Un punto que falló en esta implementación es no haber diseñado, capacitado y probado que la organización podía trabajar con el nuevo sistema, pasando de la cultura de “procesos manuales” en la gestión de pedidos, a una gestión automatizada. También faltó un liderazgo suficientemente fuerte para imponer la nueva forma de trabajo a la estructura organizacional.

- d. Las responsabilidades del CEO y el *top management*.
Clave de corrección: Sólo la CEO, quien recientemente empezaba a tomar funciones como tal, era la encargada de impulsar el proyecto en forma personal, sin un compromiso importante del resto de *top management*.
2. Identifiquen las principales dificultades del proyecto de implementación del ERP descrito en el caso.
Clave de corrección: La falta de aceptación de uso del nuevo sistema, más la falta de fuerza de la alta gerencia para imponer el uso, tanto por razones de desconocimiento técnico metodológico como por razones de falta de influencia suficiente de Marty Sawyer, fueron las principales causas del fracaso.
3. Analicen y respondan la siguiente pregunta:
¿Qué harían si estuvieran en el lugar de Marty Sawyer?
a. Corregir los problemas del nuevo sistema implementado.
b. Volver al sistema anterior.
Fundamenten su respuesta.
Clave de corrección: No existe una respuesta correcta para este punto. Lo que hay que evaluar son los fundamentos para sugerir uno u otro camino.
4. Como cierre del trabajo grupal realicen un análisis del proceso de trabajo realizado según la “Guía de Autoevaluación en el estudio de casos”, disponible en la pantalla principal de este programa de estudios. Su análisis debe dar respuesta a las siguientes preguntas:
a. La forma en que los integrantes analizaron el caso.
b. El proceso de interacción grupal y trabajo como equipo (la modalidad de puesta en común, la confrontación de puntos de vista, los acuerdos, desacuerdos y consensos, la toma de decisiones etc.).
Clave de corrección: Las respuestas de los alumnos variarán en función del trabajo realizado; asegúrese de que los alumnos hacen referencia a ambos ítems.