

Actividad Individual - Guía de análisis de caso (Evaluación Parcial Modelo 2) - Clave de corrección

La siguiente es la clave de corrección para las respuestas a las consignas de la evaluación individual.

1. Desarrolle el concepto de activos complementarios y su importancia para que las organizaciones se apropien del valor aportado por los sistemas de información.

Clave de corrección: Los activos complementarios son inversiones adicionales que deben hacerse para poder aprovechar los beneficios de la inversión principal. Por ejemplo, para poder usar los autos es preciso construir autopistas.

En el caso de los sistemas de información, el concepto de los activos complementarios se refiere a que las inversiones en tecnología de la información por sí solas no pueden aumentar la efectividad de las organizaciones y los gerentes; a menos que se apoyen con valores, estructuras y patrones de comportamiento en la organización, además de otros activos complementarios como un buen estrategia de negocios. Las empresas comerciales necesitan cambiar la forma en que hacen sus negocios para que realmente puedan cosechar las ventajas de las nuevas tecnologías de la información.

2. Defina costo de transacción y cómo los sistemas de información pueden contribuir a su reducción.

Clave de corrección: De acuerdo con la teoría del costo de transacción, las empresas y los individuos buscan economizar en cuanto a los costos de las transacciones, al igual que en los de producción. Es caro usar los mercados debido a los costos, tales como localizar y comunicarse con los proveedores distantes, supervisar el cumplimiento del contrato, comprar seguros, obtener información sobre los productos, etcétera (Coase, 1937; Williamson, 1985). Por tradición, las empresas han tratado de reducir los costos de transacción por medio de la integración vertical al aumentar su tamaño, contratar más empleados y comprar sus propios proveedores y distribuidores, como solían hacerlo General Motors y Ford.

La tecnología de la información, en especial el uso de las redes, puede ayudar a las empresas a reducir el costo de participación en el mercado (costos de transacción). Esto hace que valga la pena para las empresas realizar contratos con proveedores externos en vez de usar recursos internos. Como resultado, las empresas pueden reducir su tamaño (número de empleados) debido a que es mucho menos costoso externalizar el trabajo hacia un mercado competitivo en vez de contratar empleados.

3. ¿Cómo se miden los costos y beneficios en proyectos de sistemas de información?

Clave de corrección: Para determinar si un proyecto de sistemas de información es una buena inversión, hay que calcular sus costos y beneficios. Los beneficios tangibles son cuantificables, y los beneficios intangibles que no se pueden cuantificar de inmediato, pueden proveer beneficios cuantificables en el futuro. Los beneficios que exceden a los costos se deben analizar mediante los métodos de presupuesto de capital para asegurar que un proyecto represente un buen rendimiento sobre el capital invertido de la firma. Los modelos de ajuste de precios con opciones

reales, que aplican las mismas técnicas para evaluar las opciones financieras para las inversiones de sistemas, pueden ser útiles al considerar inversiones en TI con un alto grado de incertidumbre.

4. ¿Cuál es el aporte de valor de los sistemas de colaboración en las organizaciones? Fundamente

Clave de corrección: Colaborar es trabajar con los demás para obtener metas compartidas y explícitas. La colaboración y el trabajo en equipo se han vuelto cada vez más importantes en los negocios debido a la globalización, la descentralización de la toma de decisiones y el crecimiento en los trabajos en donde la interacción es la principal actividad para agregar valor. Se cree que la colaboración mejora la innovación, productividad, calidad y servicio al cliente. En la actualidad, la colaboración efectiva requiere una cultura organizacional de apoyo, así como sistemas de información y herramientas para el trabajo colaborativo. Las herramientas de colaboración incluyen el correo electrónico y la mensajería instantánea, wikis, sistemas de videoconferencias, mundos virtuales, sistemas de redes sociales, teléfonos celulares y plataformas de colaboración en Internet, como Google Apps/Sites, Microsoft SharePoint y Lotus Notes.

5. Caso VOLKSWAGEN of America – Gestionando las Prioridades

a. Explique los criterios de evaluación y selección de proyectos utilizados en el caso.

Clave de corrección: Los criterios de evaluación utilizados se basaron en las siguientes categorías de aporte al negocio:

- Permanecer en el negocio: inversiones que había que hacer obligatoriamente para permanecer en el negocio.
- Retorno sobre la inversión: proyectos que tuvieran el mejor retorno sobre la inversión.
- Creación de opciones: proyectos que permitieran obtener beneficios a futuro al posibilitar opciones para aprovechar oportunidades de negocio.

La evaluación y selección se hizo bajo este criterio. Muchos proyectos que no aplicaron este criterio, fueron descartados.

b. Mencione los inconvenientes que este mecanismo de selección causó en la organización, tanto a nivel local como a nivel de la casa matriz.

Clave de corrección: Este mecanismo de selección causó descontento de gerentes locales a los que no le aprobaron ningún proyecto.

6. Caso Rich-con-Steel

a. Describa la estructura del equipo de proyecto de selección e implementación del ERP. Identifique el inconveniente que tuvo esa estructura de proyecto.

Clave de corrección: La selección recayó casi exclusivamente en la CEO de la empresa sin la intervención del resto de la organización, especialmente en las áreas usuarias.

El problema fue que no tuvo consenso, no se seleccionó ni implementó el sistema correctamente, lo que derivó en un fracaso en término de uso del sistema.

- b. **¿Qué decisión tomaría: “dejar el sistema y arreglar sus problemas” o “volver al sistema anterior”? Fundamente su respuesta.**

Clave de corrección: Juzgar la razonabilidad de la respuesta de los alumnos, más que la decisión de “arreglar el nuevo sistema” o “volver al sistema anterior”.