**CASO NESTLE**

1. **Desde un enfoque de calidad, ¿Qué opina de la afirmación del CIO de Nestlé (Jeri Dunn) con respecto a la implementación del ERP: “*Ninguna implementación importante de software es realmente acerca del software, se trata sobre el cambio en la gestión y la forma de hacer las cosas? Cuando una empresa se mueve a un ERP, estás cambiando la forma en que la gente hace las cosas, estás desafiando sus principios, sus creencias y la forma en que han hecho las cosas por muchos años...”*?**

Es cierto. Parte del proceso de calidad es la mejora continua, y eso implica optimizar procesos. Diariamente, esto se realiza en las políticas de aseguramiento de la calidad.

El caso de la implementación de un ERP no escapa a ello. Al ser uno de los proyectos más importantes de software en una empresa, requiere cambios para reducir costos futuros. Muchas personas son resistentes al cambio y esto va en contra de la gestión de calidad. La implementación de un ERP va más allá de solo implantar el software, porque el mayor reto es cambiar la rutina del personal e invitarlos a superar el nivel de tolerancia al riesgo que ellos tienen.

1. **¿Cuál era el principal problema que afrontaba Nestlé por la que decidieron desarrollar un ERP?**

La compañía se encontraba muy fragmentada, cada subsidiaria manejaba información de forma distinta innecesariamente. De hecho, el problema central radicaba en su cadena de distribución, no estaban integrados, y esto ocasionaba duplicidades y falta de integridad en la información, por lo que la calidad de los procesos era muy baja.

1. **El saldo del ERP es: beneficios 325 millones de USD, costo 200 millones de USD y 6 años de implementación, Dunn considera exitosa la implementación, ¿se podría decir, desde el punto de vista de calidad, que esto fue así? Sustente su apreciación**

- Como primer punto, hay costos ocultos, Dunn indica que fueron 200 millones de dólares, pero de hecho fue más, pues el tiempo prolongado y el costo de oportunidad ha sido un alto precio que pagar.

- El costo / beneficio fue de 325 / 200 = 1.625, es un índice pobre de costo beneficio para la implementación de un ERP en 6 años!!!

- La implementación de un ERP no toma 6 años en ningún lugar del planeta, desde el punto de vista de calidad, esta implementación ha sido un desastre. En la realidad, este tipo de proyectos toma entre 1 y 2 años estabilizar la implantación.

**4. Desde el punto de vista de calidad, ¿qué fallas cometió Dunn?, ¿cuál cree ud. que es la más crítica?**

- La primera, es que debió hacer un comparativo entre COMPRAR vs HACER.

- Dunn presentó como tiempo de “cambios radicales” de 3 a 5 años, ¿cuánto tiempo exactamente es? No se puede andar con ambigüedades.

- Dunn dejó que la Gerencia le ponga fecha límite, esto hacía que la calidad de la implementación bajara indudablemente.

- Dunn tenía bajo su cargo 250 empleados y sólo puso a 10 a trabajar en el proyecto? Su gestión fue ineficiente.

- Los empleados presentaron mucha resistencia al cambio, Dunn debió involucrar al CEO para hacerle frente a este problema.

- El equipo de trabajo de Dunn se olvidó del objetivo principal que era la integración.

- Dónde estaban los analistas funcionales de Dunn que representaban a los usuarios?, en el caso indica que nadie de los usuarios líderes estaba representado en el equipo de Dunn.

**5. ¿Está ud. de acuerdo con esta afirmación: "Si Dunn tuviera que hacerlo de nuevo, se enfocaría primero en cambiar los procesos de negocio y lograr un convencimiento general, y únicamente así procedería con la instalación del software"? Sustente**

No. Cambiar procesos no es la solución. El sistema debe adaptarse a la forma de trabajo de la empresa, no al revés. Tampoco hay que llegar al punto de inflexibilidad, de hecho si hay procesos que se pueden hacer diferentes, pero no hay que hacer un cambio radical.

¿Por qué no se deben cambiar radicalmente los procesos?, porque precisamente los procesos de una empresa son los que los hacen diferentes de su competencia y generan valor, los hace eficientes en la calidad que se practica. Un analista mejora procesos y en una situación extrema los cambia.

Acerca del convencimiento general, JAMAS LO VA A LOGRAR, siempre habrá conflicto de intereses, lo importante es involucrar en el cambio al CEO y las cabezas funcionales de cada área, además de los usuarios líderes.