



PEC3

Cognoms:

Nom:

- Per a dubtes i aclariments sobre l'enunciat, dirigiu-vos al professor/a col·laborador/a de la vostra aula
- Cal lliurar la solució en un fitxer PDF en el Registre d'Avaluació Continuada (REC)
- El nom del fitxer ha de ser CognomsNom_FSI_PACx
- La data límit de lliurament és: 19 de novembre (a les 23.59h)
- **Raoneu la resposta en tots els exercicis. Les respostes sense justificació no rebran puntuació.**

Respostes

Exercici 1 (25%)

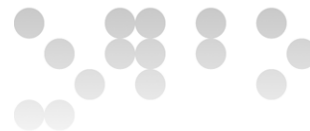
En cadascuna de les següents empreses, on s'ha vist la necessitat d'actualitzar el seu sistema d'informació, pensa i decideix quina opció consideres que seria millor: un desenvolupament a mesura o bé l'adquisició d'un SIE i justifica la raó de la teva decisió.

En aquest exercici no hi ha respostes correctes o incorrectes sinó justificacions correctes o incorrectes.

- Una petita editorial de 15 empleats on no hi ha una estratègia clara de negoci

En tractar-se d'una empresa amb 15 empleats on no hi ha una estratègia clara de negoci recomanaria la implantació d'un SIE de baix cost (o open source).

Encara que sempre és aconsellable disposar d'una estratègia clara de negoci i llavors triar el SIE que millor s'adapti a aquesta visió, també és cert que en el cas d'empreses que no tenen un valor diferencial, un SIE els pot aportar les millors pràctiques que ha anat recollint el fabricant del producte, i per tant, amb poc esforç es pot disposar de processos eficients i actualitzats a les millors pràctiques del mercat.



- Una empresa on la informació es troba molt compartimentada. Cada departament és propietari gelós de la seva informació i comparteix només l'estrictament necessari.

En aquest cas plantejaríem un SIE. A aquest tipus d'empreses, la implantació d'un sistema empresarial els permet tenir la justificació per trencar amb les sitges departamentals i vèncer les resistències, moltes vegades protagonitzades pels directors d'aquests departaments.

Cal preveure una dedicació important a la gestió del canvi, perquè es presentarà bastant resistència per part de la capa intermèdia (directors de departament), però si s'aconsegueix una implantació reeixida, la informació fluirà a través dels diferents departaments i s'aconseguirà una visió homogènia i es facilitarà la presa de decisions.

- Una empresa on la direcció no coneix ni té interès pels sistemes informació. Ho veuen com alguna cosa merament complementari al funcionament de l'empresa

En aquest cas plantejaríem un sistema a mesura. Un dels punts més crítics d'aquest tipus de projectes és la relació amb directius i la gestió del canvi, és a dir, la qual cosa ha de fer l'empresa en la seva organització, els seus processos de treball i l'actitud de les persones perquè el projecte sigui un èxit.

Cal tenir en compte que la implantació d'un SIE moltes vegades comporta certa adaptació dels processos de l'empresa al nou sistema d'informació. Sense el suport de l'alta direcció això es faria molt difícil i segurament acabaria en un fracàs d'implantació

- Una empresa de distribució de material d'oficina d'àmbit nacional que acaba de ser traspasada del fundador a la seva filla

En aquest cas plantejaríem un SIE. És freqüent que el canvi generacional d'una empresa s'acompanyi d'una actualització de l'estratègia i es mirin d'adoptar processos més àgils, es mirin d'obrir nous mercats, etc, ... La implantació d'un SIE pot ajudar a accelerar l'adopció de les pràctiques més modernes del mercat i de disposar de la tecnologia que ja disposen molts dels competidors.

La implantació d'un SIE també comportaria entre altres coses:

- ✓ Millorar de l'agilitat de la gestió de vendes i comandes, mitjançant el coneixement de totes les interaccions amb el client i de compartir dades amb el procés d'aprovisionament (per exemple, existència d'inventari d'un producte determinat).



- ✓ Reducció de costos de magatzematge per la possibilitat d'aplicar metodologies Just In Time.
 - ✓ Centralització de funcions (tasques administratives, comptabilitat, atenció als clients).
- Una Fintech que està iniciant la seva captació de clients amb un portfolio de productes financers bàsics

En aquest cas plantejaria un sistema a mesura. Aquest tipus de startups utilitzen la tecnologia financera com a mitjà per abaratir costos, ser àgils i simplificar processos, donant com resultat un servei eficient alhora que generen menors comissions en relació als sistemes tradicionals.

No cap dins de la filosofia d'aquest tipus d'empreses invertir molts diners i esforços en un SIE que ofereixi solucions estàndard.

Exercici 2 (25%)

Una empresa que es dedica a comercialitzar roba esportiva en tot l'àmbit nacional decideix contractar a un proveïdor de sistemes d'informació per a la implantació d'un ERP.

Es tracta d'un proveïdor expert en aquest tipus d'implantacions i que a més, per projectes anteriors, coneix molt bé el model de negoci d'aquesta empresa. Situem-nos en la fase d'Implantació de la solució.

1. Quina tasca seria la primera que s'hauria de dur a terme?

La primera tasca que dur a terme en aquesta fase és la definició del projecte. Això ja s'haurà fet en la fase de selecció de la solució i dels proveïdors, però ara és necessari detallar-ho molt més. En concret, es deurà:

- ✓ Conèixer el processos que cobreixen l'abast, és a dir, quins processos i procediments dins de cada funció i / o mòduls de l'ERP formen part del projecte.
- ✓ Conèixer l'abast organitzatiu: identificar a quins departaments va dirigida la solució.
- ✓ Identificar els beneficis que es persegueixen en termes de qualitat, temps, costos, ...
- ✓ Tenir clar el mapa de Sistemes de l'organització i saber com s'integra aquesta solució amb la resta de les aplicacions.
- ✓ Organització dels recursos, tant interns com a externs
- ✓ Planificació a alt nivell.
- ✓ Identificació dels riscos.



2. Des del vostre punt de vista quin podria ser el risc de més impacte amb el qual ens podríem trobar?

En un projecte d'aquest tipus, se'ns poden plantejar diversos tipus de riscos: funcionals, tècnics, de gestió, econòmics, ...

Però els riscos que tenen més impacte i tenen una gestió més complexa seran els de manejar les expectatives dels usuaris perquè s'adaptin a l'estàndard i, d'altra banda, aconseguir canviar la manera de treballar per obtenir tots els beneficis de negoci que ens hem plantejat amb el projecte. Per a això, és fonamental que la comunicació sigui fluïda durant tot el projecte i que la gestió de canvi sigui adequada per a tipus de perfil.

3. Com el proveïdor coneix molt bé el producte i l'empresa, proposa no desenvolupar un prototip inicial, al·legant que així arribaran abans a la solució final. Creeu que és una postura correcta?

Es tracta d'una postura errònia. El prototip permet als usuaris visualitzar com van a treballar en pocs mesos.

Els millor que ningú coneixen el seu dia a dia i aquesta és la manera d'objectivar les manques o necessitats de desenvolupaments. És la manera de fer-los partícips del projecte i que prenguin la solució com una mica d'ells i per a ells.

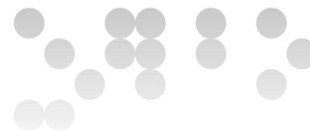
No treballar amb un prototip ens podria portar a sorpreses molt desagradables al moment del lliurament de la solució. Ens podríem trobar amb usuaris que no vegin útil la solució, que no l'entenguin, etc.

4. En la fase de construcció del sistema, quines activitats considereu importants per poder superar-la amb èxit?

Una vegada presentat el prototip, arriba el moment de la construcció. Per a això, és important tenir en compte els següents factors:

Disposar d'un Disseny Funcional i Tècnic dels desenvolupaments a mesura, així com de les interfícies que calgui construir.

- ✓ Disposar d'un Pla de conversió de dades.
- ✓ Desenvolupament i Proves unitàries.
- ✓ Establir els criteris de seguretat de la solució (accés, perfils de seguretat).
- ✓ Disposar d'un Pla de Proves Integrades Funcionals (end to end) i de rendiment.



- ✓ Disposar d'un Pla de Proves d'Usuari (a poder ser pactat amb ells).
- ✓ Tenir en compte la formació usuaris.
- ✓ Pla d'Arrencada i pla de contingència (per si fallés l'arrencada)
- ✓ Pla d'acompanyament posterior a l'arrencada.

Exercici 3 (25%)

Un dels aspectes claus a avaluar en la fase de selecció són els costos d'adquisició del programari. El mercat del programari, actualment, està movent-se d'una política de preus d'adquisició inicial de llicències (i a partir del segon any un cost de manteniment anual) cap a un model basat en subscripció anual.

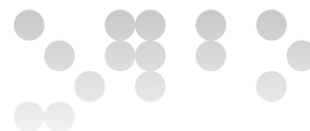
Investiga i explica quin és la diferència entre tots dos models de llicenciament i identifica un avantatge i un inconvenient per al fabricant de programari i per al client que ho vol contractar.

El model d'adquisició de llicències era el model més tradicional de venda de solucions de programari fins a fa pocs anys, en la qual la solució es comercialitza com un actiu (i es podia amortitzar en els anys següents), i qui l'adquireix té dret a beneficiar-se d'ella per la resta de la seva vida. Aquestes llicències d'adquisició normalment no inclouen el manteniment futur i l'accés a actualitzacions, que habitualment es paguen anualment i representen al voltant d'un 20% del cost de l'adquisició inicial.

Per la seva banda, el model basat en la subscripció anual permet al client 'llogar' l'ús del programari i adaptar any a any el nombre de llicències que va a necessitar. Aquest model ofereix al client una gran flexibilitat, ja que li permet ajustar el nombre de llicències als usuaris que van a fer ús del programari.

Això implica una inversió inicial molt menor que amb el model anterior, però normalment més cara al llarg del temps.

A continuació, es detallen els avantatges i desavantatges de cadascun dels dos models des del punt de vista del client i del fabricant.



Client

	Adquisició inicial de llicències	Subscripció anual
AVANTATGES	Adquireix un actiu i per això és possible amortitzar-ho Encara que en els anys posteriors no es pagui el cost del manteniment, les llicències ja són propietat del client En compres de gran volum és habitual aconseguir descomptes importants	La inversió inicial és menor. Més fàcil de dimensionar, any a any, el nombre de llicències a l'ús que realment es fa d'elles Si passat un temps el producte no satisfà les necessitats, es finalitza el pagament de la subscripció
DESAVANTATGES	Major inversió inicial. Això dificulta poder canviar de producte si al poc temps no acaba de cobrir les necessitats del client Exclouen manteniment i les actualitzacions (a partir del segon any)	A llarg termini és una solució més cara. Normalment hi ha menys capacitat de negociació en els preus

Fabricant

	Adquisició inicial de llicències	Subscripció anual
AVANTATGES	El client acostuma a quedar molt vinculat al producte Era més fàcil realitzar previsions futures d'ingressos ja que la majoria de clients pagaven el manteniment anual durant molts anys	A mitjà i llarg termini obté majors ingressos
DESAVANTATGES	La venda d'aquest tipus de llicències cada vegada és més complexa per l'alt cost inicial i perquè la tecnologia avança de manera tan ràpida que els clients no volen 'casar-se' per a tota la vida amb un mateix fabricant	Cada any haurà de presentar novetats i mantenir el seu producte ben actualitzat perquè el client vegi justificat seguir subscrit Clients menys vinculats



Exercici 4 (25%)

Un banc de grandària mitjana està implantant una solució CRM que s'ofereix com SaaS en el cloud i abandonarà una solució a mesura que es va desenvolupar fa 15 anys.

Pensant en una organització estàndard, mira d'identificar els rols o departaments implicats. Per a cadascun d'ells indica si consideres que tindran una resposta positiva o negativa al canvi i per aquells que sigui negativa, identifica una possible causa de la seva resistència segons la llista que apareix a l'apartat 7.3 del mòdul 4.

DPT./ROL	RESPOSTA AL CANVI	CAUSA A LA RESISTÈNCIA
Departament Comercial	Positiva	Encara que no és el principal usuari (és la força de vendes de les oficines i altres canals), normalment és el que incentiva l'ús d'aquest tipus d'eines ja que a través d'ella pot aplicar la sistemàtica comercial (homogeneïtzar la forma de vendre), controlar l'eficàcia de la xarxa de vendes, etc, ... Habitualment aquest departament és el que sol·licita periòdicament l'actualització dels seus sistemes, mirant de disposar les últimes tendències del mercat i adoptar així les millors pràctiques.
Departament Business Intelligence o Analytics	Positiva	El departament de Business Intelligence ho veu com una millora, ja que disposaran d'un únic sistema CRM d'on obtenir la informació dels clients, vendes, etc, .. actualitzada i homogènia, de la qual poder explotar tota la informació i elaborar els Quadre de Comandament, models de propensió, campanyes, etc, ...
Director de Sistemes de la Informació	Positiva	Per al director de sistemes, la modernització d'una aplicació normalment és un avantatge ja que elimina riscos d'obsolescència, normalment ofereixen majors capacitats d'integració, millor tractament de la informació, etc, ...
Cap de projecte responsable del sistema CRM actual	Negativa	Normalment el responsable d'un sistema és poc inclinat a un canvi d'aquesta magnitud ja que li representa molt esforç: aprendre un nou sistema, perdre la sensació de control i en moltes ocasions la pèrdua del status de ser la persona que millor coneix aquest sistema. La principal causa és l'escassa tolerància al canvi i la defensa dels interessos propis
Empleats d'oficina	Negativa	Encara que pot haver-hi un grup que vegi el canvi de forma positiva, normalment la implantació de solucions CRM provoca un rebuig per la força de vendes, ja que tenen una sensació de major control sobre la seva activitat diària.



		Entre diferents causes de resistència pot existir una mescla d'Escassa tolerància al canvi, influència de l'entorn (opinió de companys i/o sindicats) i falta de confiança en el nou sistema
--	--	--