

Cas ACME

GESTIÓ DE PROJECTES

Juan Ignacio Avendaño Huergo
EUG | RAMON COSTA

Beneficios y stakeholders

Los Stakeholders en este proyecto serían la compañía ACME, los comerciales de la compañía y los clientes.

El nuevo sistema de PDAs le permitía a la compañía ser más competitiva, gracias a la gestión de pedidos en tiempo real y de forma automática. Esto aporta a la competitividad en cuanto a ser veloces y ágiles a la hora de realizar pedidos. Sin este sistema, las cargas de los pedidos se habían de hacer manuales, haciendo que la información fuera descentralizada, que se perdiera tiempo haciendo este trabajo, retrasando así los pedidos, o incluso rompiendo los stocks. Este sistema elimina este problema radicalmente. Además, este sistema permitía controlar en tiempo real al comercial y saber si estaba realizando pedidos (trabajando) o no. Este sistema tenía además podía aportar mucho al trabajo de los comerciales.

Los comerciales, con el sistema de PDAs podían monitorizar los estados de los pedidos en tiempo real, además de facilitar información para la realización de los mismos, como información de stocks, y automatizar la alta de pedidos. Además podía imprimir pedidos, ver ofertas y promociones al momento, revisar información del cliente y así optimizar la oferta al cliente, conocer márgenes de venta en tiempo real y entregar los pedidos en tiempo y forma, además de revisar el correo al momento.

Esta habilidad aportaba a la calidad de servicio, por tanto los clientes quedaban satisfechos con los servicios de ACME, y les daba preferencia por parte del cliente. Todas las ventajas para los comerciales repercutían en el cliente menos revisar los correos, revisar márgenes de venta y los controles de tiempo real del sistema, que no era información para el cliente, ni tampoco le eran relevantes de saberlos.

Alineación a estrategia de ACME

El sistema estaba muy alineado a la estrategia de la empresa. La inversión en tecnología ayudaba a mejorar los procesos y luego, aportaban valor a la misma. Hemos de considerar que la entrega a tiempo y completa reafirma la misión de la empresa. Como que los PDAs aportaban a esto de forma directa, luego la tecnología ayudaba a esto.

Actitud ante solución

Se analiza a dos tipos de empleados, los más nuevos y los más longevos.

Los segundos, como Truman, opinaban en líneas generales que los PDAs no eran ergonómicos ni robustos, eran lentos, no eran fiables y que deshumanizaban a los empleados (se volvían dependientes de los PDAs incluso para la comunicación). Estos empleados temían que estos los reemplazarán ya que automatizaban tareas que ellos sabían hacer hace muchos y les daba valor agregado en la compañía, como saberse información de los productos de memoria. Ante la solución tenían una postura pesimista y reacia al cambio.

Los primeros, como King, opinaban que era cómoda y agilizaba el trabajo de los comerciales, excepto si se tenía prisa por realizar alguna tarea concreta, era fiable ya que tenía un validador de textos que agilizaba la inserción de datos en el PDA. Si bien estos eran optimistas y le daban un alto uso al sistema, opinaban que no era muy útil para los nuevos clientes, ya que para estos había que ingresar algunos datos que eran muy engorrosos de buscar.

Mejoras

Técnicamente, la solución no funcionaba del todo bien. Si bien las funcionalidades existían, a los PDAs les falta calidad de servicio a la hora de entregarle a los comerciales la información a tiempo y usabilidad en las interfaces. También, a nivel de ergonomía del aparato, sería bueno que fueran más robustos.

Lista de aspectos que hemos detectado a mejorar:

- Usabilidad de determinación de precios, especialmente cuando se trata de nuevos clientes.
- Velocidad de acceso a datos.
- PDA más robusto.

Fallos en implantación

En un proyecto de este tipo hay una componente tecnológica y otra de gestión del cambio, es decir, la adopción de la nueva solución. Esto último ha fallado pues no ha habido, si bien la parte tecnológica de la solución ha sido buena (no perfecta).

Plan de mejoras

Para la parte tecnológica de la solución, sería bueno mejorar y realizarle más testing a la aplicación del PDA.

La gestión del cambio en este proyecto ha sido nula. Es importante en un proyecto de este tipo realizar una gestión del cambio para que los empleados de la compañía utilicen las herramientas como es de esperar, quitarle los miedos del uso a los usuarios y asperezas en este ámbito, y aumentar así la eficacia de la solución y aportar al valor de la empresa, no solo en cuanto a facultades tecnológicas de ACME, sino en cuanto a las facultades de los empleados sobre qué hacer con estas tecnologías.

La gestión del cambio ha de existir antes y después del desarrollo tecnológico, en donde se ha de tener en cuenta:

- Participación de empleados sobre nueva solución.
- Comunicar a los empleados sobre el futuro cambio y su avance.
- Soporte.
- Cambio progresivo y pruebas piloto.
- Formación del personal.
- Presentación de prototipos y debate sobre el mismo.