

Proyecto de Transformación Tecnológica de una Empresa Costarricense de Manufactura

Temáticas en el caso: Transformación tecnológica empresarial, generación de
valor y gestión integral

Elaborado por: Manuel Alán Zúñiga

Contexto de la situación

Una empresa costarricense de manufactura con más de 30 años de operación se dedica a la producción de dispositivos tecnológicos utilizados en mercados internacionales.

La organización ha experimentado un crecimiento importante durante los últimos años; sin embargo, sus procesos internos continúan dependiendo de múltiples sistemas aislados, hojas electrónicas y procedimientos manuales, por ejemplo.

La Gerencia General decide impulsar un proyecto de transformación digital para integrar áreas funcionales como producción, compras, inventarios (almacén), gestión del talento humano y finanzas mediante una plataforma empresarial única tipo ERP.

La inversión estimada es de 3 millones de dólares y el proyecto deberá ejecutarse en un plazo máximo de 24 meses.

Entre las situaciones identificadas se evidencian:

Algunos departamentos han desarrollado procedimientos propios que difieren significativamente entre sí.

- Existe una alta preocupación sobre posibles interrupciones de la producción durante la implementación.
- Una parte importante del personal de la empresa tiene poca experiencia utilizando herramientas digitales avanzadas.
- La empresa opera bajo estrictos estándares internacionales de calidad y trazabilidad de los procesos.
- Los accionistas esperan obtener mejoras medibles en productividad y competitividad.

Un aspecto relevante es que la organización compite en mercados altamente dinámicos donde los clientes demandan tiempos (plazos) de respuesta y de entrega cada vez menores.

La Gerencia General reconoce que el proyecto no consiste únicamente en instalar una nueva tecnología, también en gestionar adecuadamente los cambios culturales, en los procesos organizacionales y una nueva forma de trabajo.

Debido a lo anterior, ha decidido conformar un equipo de proyecto multidisciplinario integrado por profesionales en ingeniería industrial, administración de empresas, ingeniería en sistemas e ingeniería en producción industrial para llevar a cabo la iniciativa de manera exitosa.

Instrucciones

Responda las cinco preguntas planteadas a continuación. Se evaluará la capacidad de análisis, el razonamiento crítico, la identificación de situaciones relevantes, la solidez de la argumentación y la claridad de las respuestas. No se requiere conocimiento previo de estándares, metodologías o marcos de gestión de proyectos.

Formato del documento:

- Extensión: mínimo 200 y máximo 400 palabras por respuesta.
- Fuente: Arial, tamaño 12.
- Interlineado: 1,5.
- Texto justificado.
- Márgenes: 3 cm en todos los lados.
- Si utiliza referencias bibliográficas citar en formato APA (7.^a edición), relacionadas con la disciplina de la Gerencia de Proyectos.

Preguntas:

1. ¿Cuáles considera que son las principales razones que justifican la realización de este proyecto? Indique dos razones.
2. Identifique dos desafíos de gestión que podrían presentarse durante la ejecución.
3. ¿Qué indicadores utilizaría para evaluar si el proyecto está generando valor para la organización? Cite dos indicadores.
4. ¿Cuáles acciones recomendaría para gestionar el cambio organizacional asociado al proyecto? Cite dos acciones.
5. ¿Considera usted que este proyecto debería gestionarse mediante un enfoque tradicional (predictivo), ágil o híbrido? Justifique su respuesta.

Referencias

Project Management Institute. (2017). *Guía Práctica de Metodología Ágil (Agile Alliance & Project Management Institute)*. Project Management Institute.

Project Management Institute. (2025). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (8th ed.). Project Management Institute.

Turley, F. (2010). *An introduction to PRINCE2®* (Versión 1.1). MgmtPlaza.