

Otto Regalado Pezúa
César Jhonnatan Horna Saldaña

**Caso Implementación
de un sistema de
gestión empresarial
(ERP) en una
universidad peruana
(fase de cierre)**

Otto Regalado Pezúa
César Jhonnatan Horna Saldaña

**Caso Implementación
de un sistema de
gestión empresarial
(ERP) en una
universidad peruana
(fase de cierre)**



**Caso Implementación
de un sistema de gestión
empresarial (ERP)
en una universidad peruana
(fase de cierre)**

Este caso es parte de una trilogía compuesta por:

*Caso Implementación de un sistema de gestión empresarial (ERP) en una universidad peruana
(fase de anteproyecto)*

<https://www.esic.edu/editorial/caso-implementacion-de-un-sistema-de-gestion-empresarial-erp-en-una-universidad-peruana>

*Caso Implementación de un sistema de gestión empresarial (ERP) en una universidad peruana
(fase de ejecución)*

<https://www.esic.edu/editorial/caso-implementacion-de-un-sistema-de-gestion-empresarial-erp-en-una-universidad-peruana-o>

*Caso Implementación de un sistema de gestión empresarial (ERP) en una universidad peruana
(fase de cierre)*

<https://www.esic.edu/editorial/caso-implementacion-de-un-sistema-de-gestion-empresarial-erp-en-una-universidad-peruana-1>

Otto Regalado Pezúa
César Jhonnatan Horna Saldaña

Caso

Implementación de un sistema de gestión empresarial (ERP) en una universidad peruana (fase de cierre)

Existe un manual del profesor como complemento pedagógico, está a disposición de aquellos profesores que utilicen este documento como material docente.
editorial@esic.edu



Marzo, 2022

Caso Implementación de un sistema de gestión empresarial (ERP) en una universidad peruana (fase de cierre)
Otto Regalado Pezúa y César Jhonnatan Horna Saldaña

Todos los derechos reservados.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley.

Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.cedro.org).

© 2022, ESIC Editorial
Avda. de Valdenigrales, s/n
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)
Tel. 91 452 41 00
www.esic.edu/editorial
@EsicEditorial

ISBN: 978-84-18944-65-9

Cubierta: ESIC
Maquetación: Nueva Maqueta
Lectura: Balloon Comunicación
Impresión: Gráficas Dehon

Una publicación de



Impreso en España – *Printed in Spain*

Este cuaderno ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.

W

U

I

D

Z

I

1. DECISIÓN DEL DIRECTORIO.....	9
2. CONSTRUCCIÓN DEL SISTEMA A MEDIDA	10
3. DESAFÍO DEL TIEMPO	12
4. FINALIZACIÓN DEL PROYECTO.....	13
5. ANEXOS	14
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	15



Otto Regalado Pezúa

Doctor en Ciencias de Gestión y máster de Estudios Avanzados (DEA) en Ciencias de Gestión por la Université de Nice-Sophia Antipolis (hoy Université Côte d'Azur), Niza, Francia. Máster en Marketing Cuantitativo por la Université Pierre Mendès France, Grenoble, Francia. Magíster en Administración por ESAN Graduate School of Business y licenciado en Ciencias Administrativas por la Universidad de Lima. Experiencia profesional, local e internacional en empresas de servicios de los sectores financiero, educación y turismo. En la actualidad, se desempeña como profesor principal e investigador en ESAN Graduate School of Business y consultor en marketing y estrategia. Ha publicado casos, capítulos de libros y artículos de investigaciones en revistas indexadas en las principales bases de datos.

E-mail: oregalado@esan.edu.pe

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6196-1479>

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/ottoregaladopezua/>

Twitter: @oregaladopezua



César Jhonnatan Paseli Horna Saldaña

Maestro en Gestión Empresarial por ESAN Graduate School of Business. Ingeniero colegiado y titulado en Ingeniería Industrial y Comercial por la Universidad ESAN. Cuenta con un posgrado en Innovación, Emprendimiento y Transformación Digital en La Salle-Universitat Ramón Llull España, Barcelona. Obtuvo la certificación profesional PMP del Project Management Institute (PMI) y cuenta con amplia experiencia en normas ISO 9000, *business process management* y gestión de proyectos.

E-mail: chorna@esan.edu.pe

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8724-4694>

Agradecimientos

Los autores agradecen a Eddy Morris Abarca, profesor del Área de Operaciones y Tecnologías de la Información y director del MBA de ESAN GSB y a Leonardo Toro Galeano, asistente académico del Área de Marketing de ESAN GSB, por contribuir en la revisión del presente caso.

1. Decisión del directorio

Se había invertido mucho tiempo y recursos desde el inicio de la implementación del sistema ERP de Seica sin tener los resultados esperados. El proyecto tuvo previamente dos gerentes: Carlos Oré y Alberto Mora. Posteriormente, Gerardo Pelayo fue nombrado como nuevo gerente ejecutor del proyecto Delphos y tuvo el encargo de encaminar el proyecto hasta su puesta en marcha. Por el tiempo transcurrido, el proyecto perdía credibilidad debido a los resultados poco favorables; sin embargo, también se notaba cierto optimismo en el equipo, debido al tiempo que llevaban en el proyecto. El personal se encontraba más capacitado y con mayor conocimiento sobre el sistema ERP, por lo que esto y la necesidad de la institución de contar con un ERP generaron que el directorio tomará una decisión sobre el destino del proyecto.

El día esperado para la reunión con las autoridades llegó. Pelayo se encontraba un tanto nervioso, pero muy seguro del exhaustivo diagnóstico que había realizado sobre la situación en la que se encontraba el proyecto. A continuación, procedió a presentar los escenarios que planteó con el equipo para la continuidad del proyecto.

Después de la presentación en la que Pelayo y su equipo expusieron los posibles escenarios que podría adoptar el proyecto, y detallaron el costo y tiempo adicional en los que se incurriría para cada uno de ellos, las autoridades de la universidad, junto con el equipo a cargo, eligieron una de las tres opciones presentadas. Así, descartaron las menos viables para culminar con éxito el proyecto.

En la evaluación de cada escenario se analizó, en primer lugar, la razón por la que se quería implementar este proyecto innovador. De esta manera, se dieron cuenta de que el principal motivo de la implementación era la necesidad de contar con un sistema de gestión que pueda controlar, de forma eficiente, las operaciones administrativas y académicas de la institución. En segundo lugar, analizaron los obstáculos que había presentado el proyecto desde su lanzamiento.

El primer escenario, poco favorable para la institución, era la cancelación del proyecto. Se evaluaron los recursos y el tiempo invertido desde hace tres años para la implementación del sistema ERP y se confirmó que, de cancelarlo, no se obtendría ningún beneficio, sino solo pérdidas de un proyecto fallido. El segundo escenario, de igual manera poco favorable para la institución, era la continuación del proyecto, pero solo con la implementación del sistema con los módulos y GAP más indispensables, para configurar, de esta manera, un producto mínimo viable. Sin embargo, esto tendría pocos resultados notables para trabajar de forma eficiente los procesos de gestión que se requerían en la institución.

Finalmente, las autoridades aprobaron el tercer escenario propuesto, que planteaba la implementación de un ERP a medida, el cual se denominó proyecto Delphos 2.0. Esta vez, la implementación del sistema estaría a cargo de la misma universidad, a fin de que el ERP se integre y funcione correctamente con los mismos módulos planteados, pero añadiendo tres módulos adicionales, lo que permitiría trabajar con todos los procesos de la institución de manera eficiente.

2. Construcción del sistema a medida

Para construir el sistema a medida, fue necesario convocar a todos los miembros que formaron parte del proyecto inicial y que pertenecían a las distintas áreas funcionales implicadas. Entre ellas figuran Beatriz Rosado, a cargo del Área de Coordinación Académica y Administrativa de Pregrado; José Miranda, del Área de Coordinación Académica y Administrativa de Posgrado; Margarita Campos, jefa del Área de Sistemas, y su equipo de proyecto Delphos 2.0, conformado por Carol Salinas, Juan Iglesias, Federico de la Paz y Joaquín Salazar, bajo el liderazgo comprometido del nuevo director, Gerardo Pelayo. Además, según lo acordado por las autoridades, tendrían que finalizar el proyecto en doce meses.

Para ese momento, y dada la presión existente, Pelayo solicitó la asesoría de Alberto Mora, quien conocía bastante bien el proyecto y fue quien lo recomendó para la posición cuando tuvo que dejarla. Mora, por su experiencia y conocimiento de las buenas prácticas en la implementación de un proyecto de esta envergadura, sería una pieza clave, pues, además, conocía la cultura de la institución. Ante la propuesta, Mora –a pesar de tener en ese momento muy poca disponibilidad, debido a su cargo como director general del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Concytec)– se encontraba dispuesto a aceptar la solicitud de Pelayo y brindar la asesoría necesaria para finalizar el proyecto, porque seguía creyendo en la transformación que tendría la universidad con la implementación del sistema y quería contribuir a lograr ese objetivo.

Debido al tiempo implementado desde el inicio del proyecto, ya se tenían claros los cambios o las modificaciones en este desarrollo de producto a medida