

Sistemas de Información Gerencial

Autores:

*Reucher Correa, Docente del Curso
Ingº Moisés David Saavedra Arango
Ingº Juan Carlos Arévalo Casariego*

Marzo, 2008

CONTENIDO

INTRODUCCION

- I. Introducción a los sistemas de información basados en Computador
- II. Planificación estratégica de sistemas de información
- III. Los Sistemas de Información Gerencial
- IV. Uso de la tecnología de la información para intervenir en el comercio electrónico
- V. Casuísticas

INTRODUCCION

La tecnología de información está transformando las actividades económicas y cotidianas como uno de los fenómenos sociológicos más importantes del siglo. Por esta razón, los niveles de oportunidades de trabajo se incrementan de una manera acelerada en diferentes áreas del conocimiento. Indiscutiblemente, las computadoras han invadido ya todos y cada uno de los campos de la actividad humana: ciencia, tecnología, arte, educación, recreación, administración, economía y de acuerdo a la tendencia actual, nuestra civilización y las venideras dependerán cada vez más de estos "cerebros" electrónicos.

Se ha venido acelerando la velocidad de cambio del medio de casi todas las organizaciones, de allí que éstas necesiten ahora más información como soporte a la toma de decisiones. Es por eso que, el desarrollo de los sistemas de información viene jugando un papel importante y cada vez más preponderante para poder competir y subsistir en el medio.

Se debe precisar que, Para responder a los retos planteados por la nueva situación económica y tecnológica mundial, se impulsa una dinámica tendiente a dar a conocer los elementos necesarios para estar a la vanguardia en este campo. Para ello se pretende desarrollar este escrito, que preste soporte a las diferentes áreas que involucran las necesidades de capacitación de sectores que desean utilizar la información como herramienta para encontrar nuevas y mejores oportunidades laborales.

I. Introducción a los Sistemas de Información basados en Computador

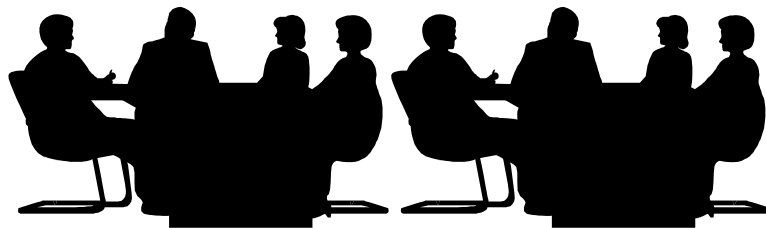
1.1 Por que los sistemas de información son importantes

Los gerentes o administradores dependen de medios formales e informales para obtener los datos que requieren para tomar decisiones.

La información formal llega a manos de los gerentes mediante informes administrativos y estadísticas de rutina.

Estos informes son estandarizados, se producen regularmente y constituyen la parte más visible de lo que se denomina Sistema de Información Gerencial (SIG).

La información informal incluye rumores y discusiones no oficiales con sus colegas. La experiencia personal, educación, sentido común, intuición y conocimiento del medio social y político, son parte de los medios informales de recolectar datos.



Considerando este supuesto, puntualizaremos el Por Qué son importantes los Sistemas de Información:

- Se ha convertido con el tiempo, en otra área funcional de la empresa, tal como la contabilidad, finanzas, mercadeo, o producción.
- Toda organización exitosa se ha concientizado de la importancia del manejo de las tecnologías de información (TI) como elemento que brinda ventajas comparativas con respecto a la competencia.
- Un sistema de información necesita justificar su implementación desde el punto de vista - costo / beneficio -, partiendo de la concepción del valor que se le otorgue a la información dentro de una organización.
- El éxito de un SI no debe medirse solo por su eficiencia en términos de minimizar costos.
- El éxito también debe medirse por la efectividad de la TI en respaldo de las estrategias empresariales de una organización.
- Facilitando procesos empresariales,
- Intensificando estructuras y su cultura organizacional
- Incrementando el valor comercial de la empresa en un entorno empresarial dinámico.



Los sistemas de información utilizan personas, datos, hardware, software, recursos y tecnologías de redes de comunicaciones para reunir transformar y diseminar información en una organización.

Desde el punto de vista de los costos, sin entrar a ser específico se resumen en los siguientes rubros:

- Hardware (equipos necesarios para el procesamiento de la información)
- Software (adquisición o desarrollo de aplicaciones a la medida y programas genéricos a nivel comercial)
- Personal (personas que intervienen en el sistema para procesar, controlar y administrar la información)
- Otros costos (generación de informes, formatos, estandarización de procesos)

Dependiendo del tipo de sistema de información que se esté tratando, las funciones esenciales que respaldan su existencia se verán modificadas. En general, los sistemas de información tienen como objetivo:

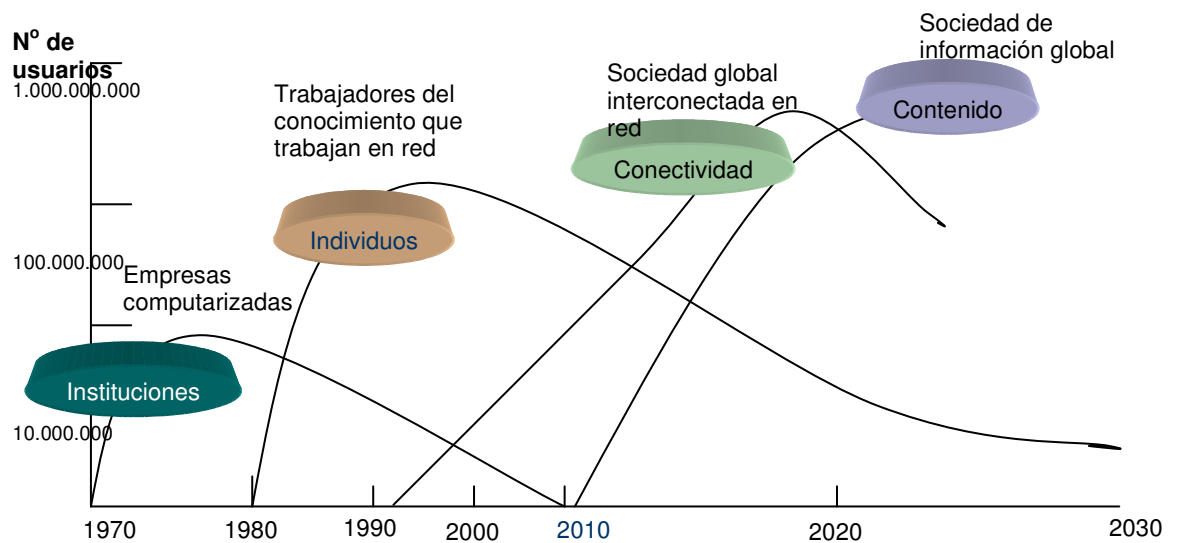
- Respalda las operaciones empresariales.
- Respalda la toma de decisiones gerenciales.
- Respalda la ventaja competitiva estratégica.
- Contribuir a la automatización de actividades y procesos en las empresas.
- Llevar la información de manera oportuna y adecuada a las instancias de la empresa que así lo requieran.
- Proporcionar un diagnóstico de la empresa en un momento dado.
- Dar elementos de juicio para realizar pronósticos para la empresa.

1.2. Los beneficios que se pueden obtener usando Sistemas de Información

- Acceso rápido a la información.

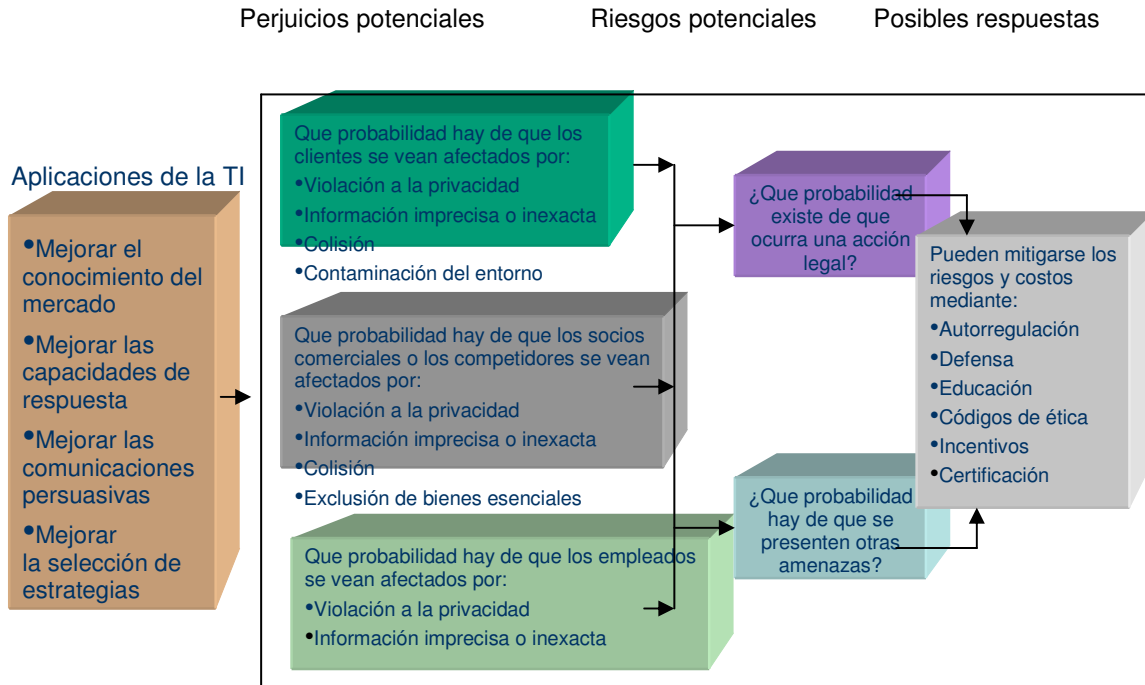
- Mayor motivación en los mandos medios para anticipar los requerimientos de las directivas.
- Generación de informes e indicadores, que permiten corregir fallas difíciles de detectar y controlar con un sistema manual.
- Posibilidad de planear y generar proyectos institucionales soportados en sistemas de información que presentan elementos claros y sustentados.
- Evitar pérdida de tiempo recopilando información que ya está almacenada en bases de datos que se pueden compartir.
- Impulso a la creación de grupos de trabajo e investigación debido a la facilidad para encontrar y manipular la información.
- Soluciona el problema de falta de comunicación entre las diferentes instancias. A nivel directivo se hace más efectiva la comunicación.
- Generación de nuevas dinámicas, utilizando medios informáticos como el correo electrónico, multimedia, tele conferencia, acceso directo a bases de datos y redes nacionales e internacionales.

1.3. El Impacto pasado y futuro de la TI sobre la empresa



- En las dos primeras ondas las T. Mainframes, minicom, micro y telec computarizaron y conectaron en red los trabajadores del conocimiento y sus empresas.
- Tercera onda la TI empresas e individuos interconectados en red en cualquier parte en donde se encuentren. Así internet, intranets, extranets y otras redes de telec. Crean una soc. global interconectada
- Cuarta onda explotará el contenido multimedia digital y disponible para todos generando una verdadera SIG.

1.4. Consideraciones Éticas en el USO de las TI



1.5. Éxito y fracaso con las TI

Cinco razones principales para el éxito	Cinco razones principales para el fracaso
Involucramiento del usuario	Falta de aporte por parte del usuario
Respaldo gerencial ejecutivo	Requerimientos y especificaciones incompletas
Declaración clara de requerimientos	Requerimientos y especificaciones cambiantes
Expectativas realistas	Incompetencia tecnológica

II. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Los sistemas de información brindan grandes oportunidades para crear ventajas competitivas, para cambiar la manera como una empresa compete, o para innovar los procesos de una organización.

La realización de un Plan de Sistemas de Información dentro de cualquier organización, tiene como finalidad asegurar la adecuación entre los objetivos estratégicos de la misma y la información necesaria para soportar dichos grandes objetivos. Esto hace que una metodología de planificación de sistemas abarque a toda la organización y exige tener en cuenta una serie de conceptos, en cuanto a planificación de estrategias, que desbordan el marco específico de una metodología de desarrollo de sistemas.

Una estrategia es un conjunto de decisiones que se toman con miras a lograr algo (un objetivo). En el caso de una organización, una estrategia a largo plazo es lo que permite lograr la visión de la organización en un futuro. Esta estrategia es el resultado de una serie de decisiones sobre su alcance, competencias y manejo:

- El Alcance del Negocio está asociado con decisiones que determinan dónde va a competir la empresa, e implica contestar ¿qué productos o servicios va a producir?, ¿en qué nichos?, ¿para qué clientes? y ¿en qué zonas geográficas?.
- Las Competencias Distintivas implican que la organización tome decisiones acerca de cómo la empresa va a competir para entregar sus productos o servicios. Para ello, deben responderse preguntas como ¿Qué va a hacer que le compren a ella? ¿Qué la distingue de sus competidores? ¿Qué puede hacerse que sea difícil de imitar por estos?.
- El decidir sobre el Manejo del Negocio implica tomar decisiones acerca de la propiedad de la empresa considerando, entre otros factores, la necesidad de establecer alianzas o sociedades.

La manera de competir de una empresa involucra habilidades, activos y rutinas que la distinguen de los competidores y que deben ser aprovechadas en la definición de la estrategia del negocio. Este concepto, al que también se ha denominado "Competencias Centrales", constituye el conocimiento colectivo en la organización necesario para coordinar habilidades, tecnologías y recursos en la producción de bienes y servicios.

Una buena identificación de cuáles serán las competencias centrales que habrán de convertirse en las competencias distintivas de la estrategia, implica seleccionar aquellas habilidades o prácticas que dan acceso potencial a una amplia variedad de mercados, contribuyen en forma significativa al valor que perciben los clientes y son difíciles de imitar por los competidores.

Los elementos de la Infraestructura y Procesos Organizacionales de una empresa son tres:

- La Estructura Administrativa de la empresa, en donde se especifican los roles y responsabilidades de los integrantes de la organización, así como los mecanismos de autoridad y toma de decisiones.
- Los Procesos de la organización, que pueden concebirse como flujos de coordinación para satisfacer condiciones de compromiso entre las personas que integran a la empresa.
- Las Habilidades que habrán de tener los recursos humanos encargados de realizar los procesos organizacionales.

Estos tres componentes se encuentran íntimamente relacionados. Un ejemplo lo constituyen aquellas organizaciones que han modificado su estructura administrativa de una estructura meramente jerárquica dividida en unidades funcionales, a una de equipos de procesos multifuncionales. Las personas que integran estos equipos tienen una amplitud mayor en el alcance de sus tareas, por lo cual requieren la habilidad de trabajar de manera autónoma.

Uno de los objetivos de la adecuada aplicación de tecnología en la organización consiste en obtener ventajas estratégicas que sean difíciles de imitar; es decir, en lograr que la infraestructura y los procesos organizacionales (¿cómo? y ¿con qué?) apoyen la estrategia (¿qué? ¿dónde? ¿por qué?) de la empresa. Estas ventajas estratégicas se traducirán en ventajas competitivas hacia el exterior si ellas contribuyen a dar mayor valor a los productos o servicios en relación a la competencia. Usar tecnología para obtener ventajas estratégicas implica instrumentar estrategias que refuercen los factores críticos de éxito (¿con qué?) y las "competencias centrales" del negocio (¿cómo?).

2.1. Estrategia de Tecnologías de Información.

En forma similar a la Estrategia del Negocio, la Estrategia de Tecnologías de Información es el resultado de una serie de decisiones sobre su alcance, competencias y manejo:

- El Alcance de la Tecnología está asociado con decisiones que determinan el tipo de tecnologías que se utilizarán (e.g., tecnologías orientadas a objetos, arquitecturas cliente/servidor, manejo de imágenes, robótica, multimedia, etc.).
- Las Competencias Sistémicas identifican las características y fortalezas de las tecnologías que serán críticas para la creación/extensión de estrategias de negocios (conectividad, accesibilidad, confiabilidad, desempeño).
- Las decisiones de manejo de la Tecnología permiten determinar el alcance de propiedad sobre la tecnología, así como posibilidades de alianzas o sociedades.

Un cuarto componente de la estrategia de TI, la Infraestructura y Procesos de Tecnología, tiene tres elementos interrelacionados:

- La Arquitectura Tecnológica de la empresa, en donde se especifican las prioridades y políticas que permiten la integración de aplicaciones tecnológicas, así como los mecanismos de autoridad y toma de decisiones con relación a tecnología.

- Los Procesos relacionados con el desarrollo de aplicaciones tecnológicas, con su administración y con la operación de ellas.
- Las Habilidades, es decir, las experiencias, competencias, compromisos, valores y normas de la gente encargada de entregar productos y servicios de tecnología.

En forma similar a la Infraestructura y Procesos de la Organización, este cuarto componente se refiere a la manera como se instrumenta la Estrategia de TI en actividades, equipos de trabajos, compromisos y demás elementos asociados con el trabajo en la empresa. En este caso, los procesos son procesos asociados con las TI, como podría ser el desarrollo de un nuevo sistema, la impresión de recibos telefónicos, la evaluación de nuevas soluciones informáticas para la organización, o la operación del centro de cómputo, entre otros.

Es importante caracterizar a la alineación de estrategias como el resultado de un ajuste estratégico y de una integración funcional simultáneamente. El ajuste estratégico se obtiene cuando se toman decisiones que posicionan adecuadamente a la empresa en el mercado (o a las tecnologías en la Empresa). Un buen ajuste estratégico permite capitalizar la estructura, procesos y habilidades de la gente en la implementación de la estrategia organizacional (o de tecnología).

Por su parte, la integración funcional representa la alineación entre los elementos asociados directamente con el negocio, y aquéllos que tienen que ver con la tecnología en sí. La integración Funcional es importante porque para cambiar las estrategias de negocios pueden aprovecharse las oportunidades de las tecnologías, y porque si las estrategias de negocios cambian, esto tendrá impacto en la estrategia tecnológica.

El descubrir oportunidades para innovar los procesos de una empresa aprovechando las ventajas que brindan las tecnologías de información, pone énfasis en la vinculación entre estrategias de tecnología y de negocios (integración funcional), utilizando a las TI como un facilitador para transformar la infraestructura y procesos del negocio.

Una metodología que puede seguirse para instrumentar esta perspectiva consiste de cinco pasos:

- Selección del proceso a innovar, en función de los fines del negocio (definidos en la estrategia de la organización).
- Identificación de los facilitadores para el cambio, donde se considera a las TI y también a otros elementos culturales o estructurales que podrían ayudar a innovar el proceso.
- Creación de una visión del nuevo proceso, donde se definen objetivos y atributos para el desempeño del proceso, y se hace un diseño del mismo.
- Diseño de alternativas de implementación, donde se define la manera como habrá de instrumentarse la visión generada en el paso anterior.
- Implementación del nuevo proceso, donde se instrumenta el nuevo proceso.

Lo interesante de esta metodología es que los medios (TI entre otros) se consideran antes de definir la visión del proceso (el cómo). De esta manera, se busca que la visión sea lo más innovadora posible.

El empleo de las tecnologías para la instrumentación de nuevas estrategias de negocios requiere conocer las fuerzas/debilidades de la infraestructura interna de tecnología y administrar el riesgo tecnológico adecuadamente. A diferencia de la perspectiva anterior, la innovación se da fundamentalmente en los procesos tecnológicos y no en los procesos organizacionales.

Esta perspectiva podría aplicarse, por ejemplo, cuando el área de TI cambia sus mecanismos de entrega de productos informáticos hacia las áreas funcionales, descentralizando actividades que anteriormente eran competencia únicamente del área central de TI. En este caso, los procesos de informática se ven modificados para permitir la instrumentación de nuevas estrategias de negocio

La entrega de productos y servicios de tecnología en la organización, y su método de ajuste asociado, es el que tiene que ver con la elaboración y ejecución de planes tecnológicos. La administración estratégica se enfoca a decidir cómo responder a las necesidades de los clientes, y el rol de la gerencia consiste en fijar prioridades y en balancear los resultados a corto plazo con los de largo plazo.

Un error común de los responsables de la función informática es tener planes de sistemas demasiado amplios que pretenden cubrir todas las necesidades del negocio, desde aquéllas verdaderamente importantes, hasta aquéllas que son deseables pero no fundamentales; y como resultado, los esfuerzos se diseminan y no se obtienen los objetivos planteados en un principio.

Para ponderar entre sí los distintos proyectos informáticos, deben tomarse en cuenta los beneficios económicos, los beneficios intangibles, los beneficios tecnológicos, y la manera como un determinado proyecto apoya los objetivos de la organización.

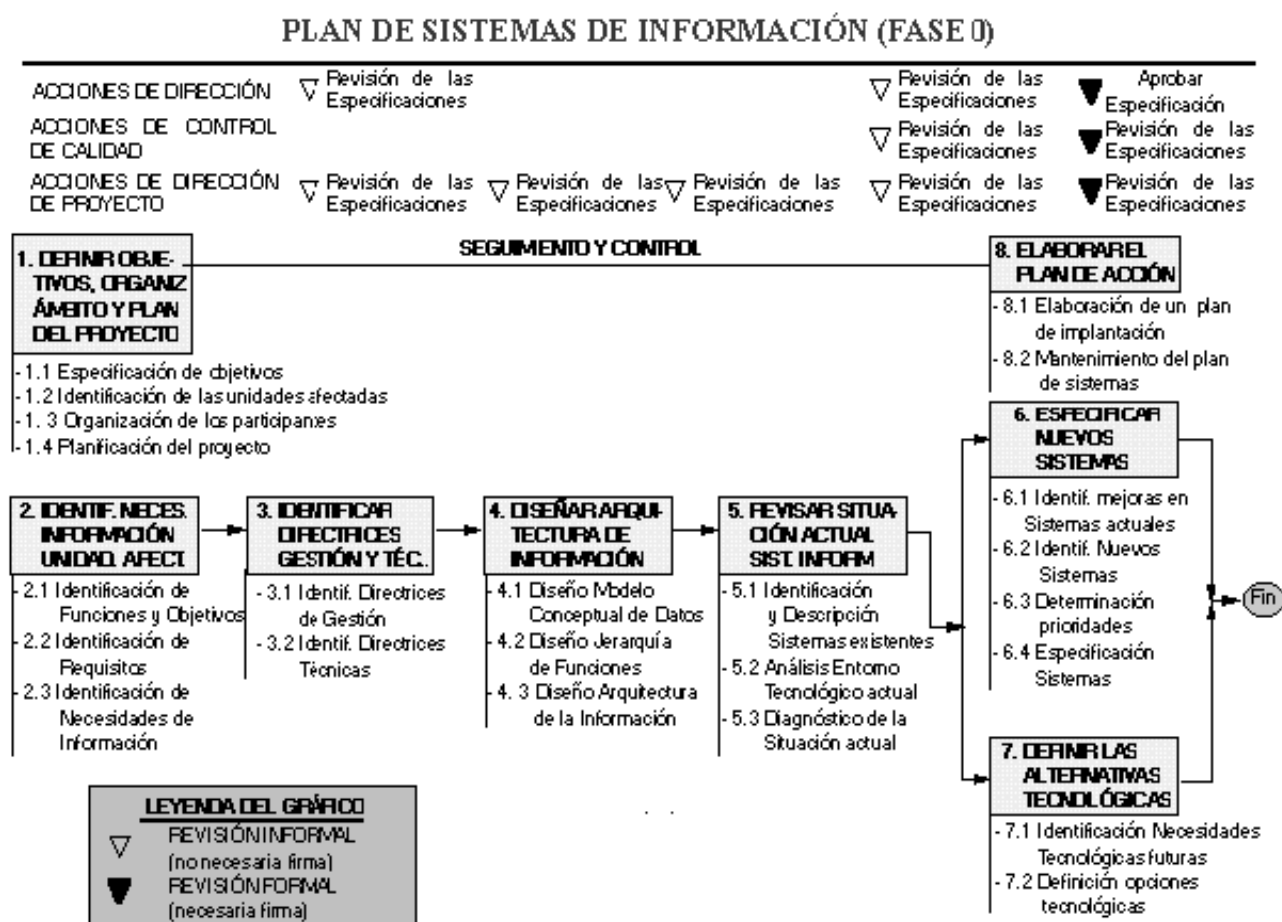
En resumen, los pasos para la planificación estratégica de los sistemas de información son:

- Identificar metas, objetivos y estrategias.
- Examinar tendencias tecnológicas y cómo pueden estas utilizarse para crear nuevas oportunidades y ventajas competitivas.
- Determinar los factores claves de éxito para la organización e identificarlos dentro del organigrama de la empresa.
- Realizar entrevistas a los ejecutivos claves para determinar: problemas, oportunidades y necesidades de información.
- Desarrollar un Modelo del Negocio, o sea la descripción breve de cada una de las actividades de los procesos clave de la empresa.
- Identificar los "requerimientos de información" de cada una de las actividades de los procesos del Modelo. Al terminar este esfuerzo quedará claro qué información es generada por cada actividad y qué información requiere para generarla. De esta forma se obtiene la relación existente entre los procesos. Los "requerimientos de información" no son datos sino una expresión coloquial en el lenguaje de los conocedores del proceso, por ejemplo

Pronóstico de demanda, Disponibilidad de Servicios, Regulaciones, Costo operacional, etc.

- Crear una "Arquitectura de Datos", o sea identificar las "entidades de datos" del negocio, sus atributos, sus relaciones y su dominio. A esto se llama también "Modelo de Datos" y a las relaciones entre las entidades "Modelo Entidad-Relación". Estos modelos se logran en sesiones de "modelaje de datos" en que un facilitador busca la colaboración de los expertos de cada aspecto del negocio para construir el modelo.
- Establecer la Arquitectura de Aplicaciones que agrupa requerimientos similares de procesamiento de datos de los procesos en unidades de sistemas (teóricos) y las Bases de Datos (también teóricas) para satisfacer los requerimientos de información de la empresa.

En la siguiente figura se presenta, un bosquejo posible para un plan de sistemas de información.



2.2. CONCLUSIONES.

- La realización de un Plan de Sistemas de Información dentro de cualquier organización, tiene como finalidad asegurar la adecuación entre los objetivos estratégicos de la misma y la información necesaria para soportar dichos grandes objetivos.

- El descubrir oportunidades para innovar los procesos de una empresa aprovechando las ventajas que brindan las tecnologías de información, pone énfasis en la vinculación entre estrategias de tecnología y de negocios (integración funcional), utilizando a las TI como un facilitador para transformar la infraestructura y procesos del negocio.
- El empleo de las tecnologías de la información para la instrumentación de nuevas estrategias de negocios requiere conocer las fuerzas/debilidades de la infraestructura interna de tecnología y administrar el riesgo tecnológico adecuadamente.

III. LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL

3.1. Definición

Los sistemas de información gerencial son una colección de sistemas de información que interactúan entre sí y que proporcionan información tanto para las necesidades de las operaciones como de la administración

En teoría, una computadora no es necesariamente un ingrediente de un Sistema de Información Gerencial (SIG), pero en la práctica es poco probable que exista un SIG complejo sin las capacidades de procesamiento de las computadoras.

Es un conjunto de información extensa y coordinada de subsistemas racionalmente integrados que transforman los datos en información en una variedad de formas para mejorar la productividad de acuerdo con los estilos y características de los administradores.

3.2. Actividades Principales de los SIG

1.-Reciben datos como entrada, procesan los datos por medio de cálculos, combinan elementos de los datos, etc.

2.- Proporcionan información en manuales, electromecánicos y computarizados

3.- Sistema de Información de Procesamiento de Transacciones, Sistema de Información para Administradores, Sistema de Información de Informes Financieros Externos.

3.3. Planeación y Control.

Todas las funciones gerenciales; **Planeación, Organización, Dirección y Control** son necesarias para un buen desempeño organizacional. Para apoyar estas funciones, en especial la Planeación y el Control son necesarios los Sistemas de Información Gerencial

Por tanto el valor de la información proporcionada por el sistema, debe cumplir con los siguientes cuatro supuestos básicos:

Calidad, oportunidad , cantidad y relevancia



Calidad:

Para los gerentes es imprescindible que los hechos comunicados sean un fiel reflejo de la realidad planteada.

Oportunidad:

Para lograr un control eficaz, las medidas correctivas en caso de ser necesarias, deben aplicarse a tiempo, antes de que se presente una gran desviación respecto de los objetivos planificados con anterioridad.

**Cantidad:**

Es probable que los gerentes casi nunca tomen decisiones acertadas y oportunas si no disponen de información suficiente, pero tampoco deben verse desbordados por información irrelevante e inútil, pues esta puede llevar a una inacción o decisiones desacertadas.

Relevancia:

La información que le es proporcionada a un gerente debe estar relacionada con sus tareas y responsabilidades.

3.4. Desarrollo de un S. I. G.

Se requiere un gran esfuerzo, experiencia, tiempo y dinero para crear un sistema de información gerencial que produzca información integrada y completa

Sin embargo, aun cuando la organización no se haya impuesto el compromiso de desarrollar esta tarea, se puede realizar una función importante para mejorar el sistema y cubrir sus necesidades.

Tal vez no sea posible cambiar los formularios de registro o archivos, pero pueden hacerse cambios marginales, tales como el mejoramiento en la exactitud de los datos y la puntualidad de las fechas de informe.

Actualmente la Alta Gerencia está destinada a ampliar los horizontes de planificación y a la toma de decisiones bajo grados de incertidumbres cada vez mayores, a causa del aumento de la competencia en el medio empresarial, (incremento en el número de competidores), y a la disminución en la disponibilidad de los recursos.

Esto conduce a la imperiosa necesidad de manipular cada vez más información para poder realizar decisiones acertadas.

Es reconocido que la gerencia de información es la base fundamental de una gerencia estratégica adecuada. La introducción de la tecnología de computadores ha conllevado a que los diversos sistemas de información se conviertan en elementos de importancia en la organización.

Considerando la inmensa capacidad, en lo que al manejo de la información se refiere; los computadores están en capacidad de convertirse en una ventaja estratégica para las organizaciones más diversas

Por ello debe dársele a la tecnología de cómputos, la gran importancia y el suficiente tiempo que merecen para ayudar en forma fructífera, la integración efectiva del análisis y la intuición; en vez de considerarlo simplemente como una forma o manera de reducir los costos

3.5. Factores que determinan su desempeño.

Si se habla de una institución que no tiene los recursos humanos con experiencia en sistemas de información gerencial que desea organizar o mejorar su SIG, es buena idea solicitar ayuda de personas u organizaciones que tengan dicha experiencia o de un consultor.

Es muy probable que éstas seguirán una serie de pasos para obtener una visión general del sistema de información, la manera cómo funciona y qué se requiere para mejorarlo.

Los pasos para analizar los SIG:

1. Identificar a todos aquellos que están utilizando o deberían utilizar los distintos tipos de información (profesionales, trabajadores de campo, supervisores, administradores, etc.)
- 2.- Establecer los objetivos a largo y corto plazo de la organización, departamento o punto de prestación de servicios.
- 3.- Identificar la información que se requiere para ayudar a las diferentes personas a desempeñarse efectiva y eficientemente, y eliminar la información que se recolecta pero que no se utiliza.
- 4.-Determinar cuáles de los formularios y procedimientos actuales para recolectar, registrar, tabular, analizar y brindar la información, son sencillos, no requieren demasiado tiempo y cubren las necesidades de los diferentes trabajadores, y qué formularios y procedimientos necesitan mejorarse.
- 5.-Revisar todos los formularios y procedimientos existentes para recolectar y registrar información que necesiten mejorarse o preparar nuevos instrumentos si es necesario.
- 6.-Establecer o mejorar los sistemas manuales o computarizados para tabular, analizar, y ofrecer la información para que sean más útiles a los diferentes trabajadores
- 7.-Desarrollar procedimientos para confirmar la exactitud de los datos.
- 8.-Capacitar y supervisar al personal en el uso de nuevos formularios, registros, hojas de resumen y otros instrumentos para recolectar, tabular, analizar, presentar y utilizar la información.
- 9.-Optimizar un sistema de información gerencial: qué preguntar, qué observar, qué verificar.

3.6. Estructura de un S. I. G.

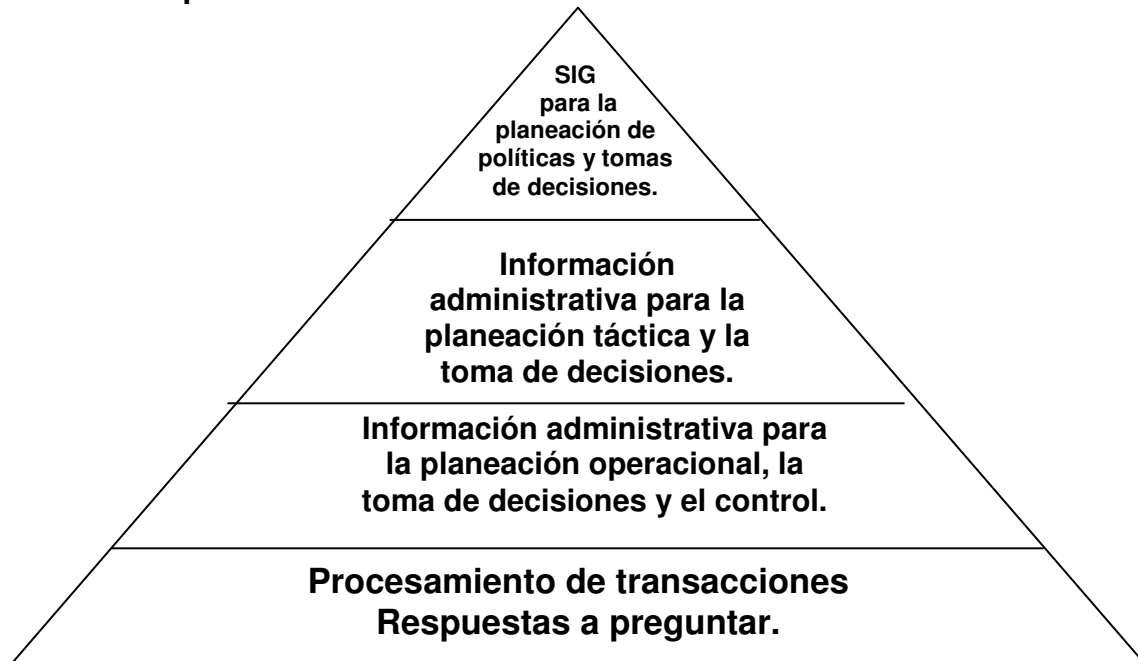
Así mismo se define SIG como:

Un sistema integrado usuario –maquina, el cual implica que algunas tareas son mejor realizadas por el hombre, mientras que otras son muy bien hechas por la

maquina, para prever información que apoye las operaciones, la administración y las funciones de toma de decisiones en una empresa.

El sistema utiliza equipos de computación y software, procedimientos, manuales, modelos para el análisis la planeación el control y la toma de decisiones y además una base de datos.

El sistema de información gerencial se puede informar como una estructura piramidal.



- 1.-La parte inferior de la pirámide esta comprendida por la información relacionada con el procesamiento de las transacciones preguntas sobre su estado.
- 2.-El siguiente nivel comprende los recursos de información para apoyar las operaciones diarias de control.
- 3.-El tercer nivel agrupa los recursos del sistema de información para ayudar a la planeación táctica y la toma de decisiones relacionadas con el control Administrativo.
- 4.-El nivel más alto comprende los recursos de información necesarios para apoyar la planeación estratégica y la definición de política de los niveles más altos de la administración

IV. Uso de la tecnología de la información para intervenir en el comercio electrónico

4.1 Fundamentos del Comercio Electrónico

- **Comercio de empresa a consumidor.** En esta forma de E-commerce, las empresas deben desarrollar mercados electrónicos atractivos para atraer y vender productos y servicios a los consumidores. Ejemplo Web multimedia que proporcionen vitrinas virtuales y mall virtuales, procesamiento de pedidos interactivos y sistemas de seguros de pagos electrónicos.
- **Aplicaciones entre empresas.** Comprende mercado empresariales electrónico como enlaces directos de mercado entre empresas. Ejemplo cías ofrecen a la comunidad empresarial una variedad de información de marketing sobre productos en la World Wide Web, también se basan en el EDI a través de internet o las extranets para intercambio directo de documentos de transacciones comerciales de computador a computador con sus clientes y proveedores empresariales.
- **Procesos empresariales internos.** Todas las funciones empresariales y muchos procesos empresariales se ven afectados por las actividades de comercio electrónico. Ejemplo, empresas interconectadas en red están orientadas hacia el cliente y el mercado. Ellas continuamente supervisan y evalúan información en línea sobre sus clientes, proveedores y competidores con base en sus sitios Web. Esta información esta disponible por medio de intranets para todas las funciones empresariales, y se utiliza para planear el desarrollo de productos, los programas de marketing , servicio al cliente y las estrategias competitivas de una empresa.

4.2. Arquitectura Tecnológica E-commerce

- Internet, las intranets y extranets constituyen la infraestructura de red o la base del E-commerce.
- A los clientes debe suministrárseles un rango de servicios seguros de información, marketing, procesamiento de transacciones y pagos.
- Socios comerciales y empresariales dependen de internet y extranets para intercambiar información y llevar a cabo transacciones seguras utilizando EDI y otros sistemas y bases de datos financieros y de la cadena de suministros.
- Empleados de la empresa dependen de una variedad de recursos de Internet e intranet para comunicarse y colaborar en el respaldo de sus actividades de trabajo sobre E-commerce.
- Profesionales de SI y usuarios finales pueden utilizar una variedad de herramientas de software para desarrollar y manejar el contenido y las operaciones de los sitios Web y otros recursos de comercio electrónico de una empresa.

Servicios de tecnología para el E-commerce	Ejemplos
Servicios de aplicaciones	<ul style="list-style-type: none"> ● De empresa a consumidor ● Entre empresas ● Procesos empresariales internos
Corretaje y administración de datos	<ul style="list-style-type: none"> ● Procesamiento interactivo pedidos ● Sistemas seguros de pagos ● Centros distribuidores para malls virtuales.
Servicios de interfaz	<ul style="list-style-type: none"> ● Catálogos interactivos ● Funciones de soporte de directorios ● Agentes de software
Transmisión segura de mensajes	<ul style="list-style-type: none"> ● Protocolo de transferencia segura de hipertexto ● Correo electrónico codificado y EDI ● Interfaces remotas de programación
Infraestructura de red	<ul style="list-style-type: none"> ● Internet, intranets y extranets ● Redes cliente/ servidor y otras redes

4.3. Aplicaciones del E-commerce

¿Cómo ven las empresas el potencial de incluir el E-commerce en internet en sus estrategias empresariales?

- Para una empresa de televisión por cable, la red se ve como miles de canales que un tele adicto puede navegar.
- Para una empresa de software, la red se ve como una oportunidad de un paso inicial en el camino que conduce al dominio del mercado a medida que los usuarios se estandarizan en unos cuantos paquetes muy conocidos.
- Para un gran conglomerado de medios de comunicación, la red se ve como una oportunidad para generar superventas y marcas dominantes.
- Para un empresario la red se ve como una oportunidad sin precedentes para encontrar y satisfacer las necesidades reales de los usuarios, para hablar directamente con los clientes y para generar productos de información que les sirvan.

4.4. Comercio entre la empresa y el consumidor

Ventas al pormenor en la Web. El éxito comprende tener en cuenta los sgtes factores:

- **Desempeño y servicio.** Debe diseñarse en forma eficiente para la facilidad de acceso, realización de compras y adquisición, con suficiente capacidad de telecomunicaciones y de potencia del servidor.
- **Personalización.** La personalización de su experiencia de compra le estimula para que vuelva a repetir la visita. Muchos sitios registran a sus clientes o hacen que completen un perfil de sus intereses personales, de modo que cuando regresa es guiado a los sitios de su interés.
- **Socialización.** Proporcionarle a los clientes en línea, con intereses similares, un sentimiento de pertenencia a un grupo único de individuos que comparten la misma opinión; ayuda a construir lealtad y valor para el cliente.
- **Apariencia y sensación.** Pueden ofrecer una vitrina virtual atractiva. Esto puede ir desde el suministro de una experiencia de compra con audio y gráficos llamativos hasta una apariencia y sensación mas tradicional, incluido un mall comercial virtual de sitios relacionados.
- **Incentivos.** Deben ofrecer a los compradores incentivos para comprar y regresar. Esto implica cupones, descuentos, ofertas especiales y vales o bonos para otros servicios.
- **Seguridad y confiabilidad.** Debe sentirse seguro de que su tarjeta de crédito, información personal y detalles de transacciones estén a salvo de uso no autorizado. Hacer que sus pedidos se despachen según lo solicitado y en el marco del tiempo estipulado, constituye medidas de confiabilidad.

4.3. Comercio entre empresas

El e-commerce entre empresas es el lado mayorista del proceso comercial.

Administración de la cadena de suministros. Se enfoca en tres objetivos empresariales:

- Llevar el producto correcto al lugar apropiado y al menor costo.
- Mantener el inventario lo mas bajo posible y, sin embargo, ofrecer un servicio superior al cliente.
- Reducir los tiempos del ciclo. La administración de la cadena de suministros busca simplificar y acelerar las operaciones que se relacionan con la manera como se procesan los pedidos de los clientes a través del sistema y que finalmente se despachan así como la manera como se adquieren las materias primas y se entregan para los procesos de manufactura

4.4. Componentes de la Adm. de la cadena de suministro

● Manejo de proveedores. Utiliza el e-commerce para ayudar a reducir la cantidad de proveedores y hacerlos que se conviertan en socios en la realización de negocios en una relación ganar/ganar.
● Manejo de inventarios. Acorta el ciclo de pedidos-envíos-facturación con procesos de e-commerce, y mantiene los niveles de inventarios a un mínimo.
● Manejo de distribución. Utiliza el intercambio electrónico de datos para movilizar documentos relacionados con el envío.
● Manejo del canal. Uso del e-mail, sistemas de tablero de boletines para diseminar con rapidez información a los socios comerciales sobre condiciones operacionales cambiantes.
● Manejo de pagos. Usa la transferencia electrónica de fondos para enlazar la empresa y los proveedores y distribuidores de sistemas, de manera que los pagos pueden enviarse y recibirse electrónicamente.
● Manejo financiero. Utiliza sistemas de e-commerce para permitir que las cías globales manejen su dinero en varias cuentas en divisas.
● Manejo de la fuerza de ventas. Usa métodos de automatización de la fuerza de ventas para mejorar la comunicación y el flujo de información entre ventas, servicio al cliente y producción.

4.5. Comercio entre empresas

- **Ventas al por mayor en la Web.** Se basan en diferentes TI, las que se implementan en internet, la Web y las intranets y extranets corporativas.
- **Intercambio electrónico de datos.** Comprende el intercambio de documentos de transacciones empresariales a través de redes computacionales entre socios comerciales.

Pagos electrónicos y seguridad

- **Transferencia electrónica de fondos. (EFT).** Constituyen una forma importante de sistemas de e-commerce en las industrias bancaria y de ventas al por menor. Los sistemas EFT utilizan una variedad de TI para capturar y procesar transferencias de dinero y crédito entre bancos y empresas y sus clientes. Por ejemplo las redes bancarias respaldan terminales de cajeros y las maquinas de cajeros automáticos en lugares de todo el mundo.
- **Pagos electrónicos seguros en internet.** Se utilizan varias medidas de seguridad como: encriptar y codificar datos entre el cliente y el comerciante y entre el cliente y la empresa que autoriza la transacción con T.C., tomar información delicada fuera de línea.

4.6. Beneficios empresariales del EDI

Beneficios empresariales	Razones
● Beneficios directos: Reducción en los costos de transacciones Mejoramiento en el flujo de caja Reducción en los niveles de inventario Mayor calidad en la información	Eliminación del papeleo; ahorros en m.o. Procesamiento en intercambio mas rápido de información Ciclos de pedidos mas cortos, reducción en costos de colocación. Incremento en la puntualidad, exactitud y accesibilidad de la información.
● Beneficios indirectos (oportunidades) Incremento en la eficiencia operacional Mejor servicio al cliente Mejores relaciones con los socios comerciales Incremento en la capacidad para competir	Mejoramiento en las operaciones internas debido a la reducción de tiempo y costos. Reducción en los tiempos de entrega, información oportuna. Mejoramiento en la confianza a través de un incremento en la información compartida. Incremento en la capacidad para llegar a nuevos mercados y suministrar mejor servicio a un menor costo.

TIPOS de EFT

Pagos financieros bancarios <ul style="list-style-type: none"> ● Pagos a gran en escala o mayoristas (ejemplo, transferencia entre bancos). ● Pagos en pequeña escala o minorista (ejemplo, maquinas de cajero automático). ● Banca domestica (ejemplo, pago de facturas).
Pagos minoristas <ul style="list-style-type: none"> ● Tarjetas de crédito. ● Tarjetas de crédito/ debito de marcas privadas ● Tarjetas de cuentas de crédito.
Pagos de comercio electrónico en línea <ul style="list-style-type: none"> ● Sistemas de pagos basados en señales Efectivo electrónico Cheques electrónicos ● Tarjetas inteligentes o tarjetas debito ● Sistemas basados en tarjeta de crédito Tarjetas de créditos encriptadas Números de autorización de terceros

IV. CASUÍSTICAS

BANCO DE AMERICA

INTRODUCCION

El Banco de América es actualmente una de las Empresas de Servicios Financieros líder en el Mundo, por este hecho, esta comprometido con sus clientes para que los servicios bancarios que ofrece estén al alcance de cada uno de ellos.

Estos servicios deben funcionar en forma perfecta, todo esto debe realizarse a través de un sistema de procesos de información de última generación y contando con gente hábil, ingeniosa y principalmente capacitada para hacer frente a este reto.

Lo realmente importante es el cliente y hacia quien va dirigido estas innovaciones, Los clientes pueden ser personas individuales, pequeñas, medianas ó grandes Empresas comerciales, corporaciones, etc, dentro y fuera de los estados Unidos, toda esta tecnología debe permitirle a los clientes realizar transacciones Bancarias e invertir su dinero de la manera, lugar y momento que quieran accediendo a una Red eficiente, conectándose a sus más de 4,000 oficinas y 13,000 cajeros y todas las oficinas internacional que atienden a clientes de numerosos países y con una pagina web que permite el acceso a más de cuatro millones de personas.

- Lo primordial del Banco de América son las finanzas y los negocios por lo tanto es imperativo que todos los clientes tengan acceso a los servicios y productos que el Banco brinda. Por lo anteriormente expuesto el Banco de América esta realizando el gran cambio de la siguiente manera:
- Esta formando una infraestructura basada ya en la que posee donde la tecnología de la Información respaldan sus operaciones comerciales y las de sus clientes.
- Emplea un sistema de colaboración comercial financiera donde el uso de herramientas de Groupware, para respaldar las comunicaciones, coordinación y colaboración entre los miembros de equipo y grupos de trabajo conectados en red para actualizar e implementar el sistema de información a cada momento, verificando continuamente su funcionamiento.
- La alta dirección del Banco de América es conciente que los cambios estratégicos que lleva a cabo sería imposible sin Internet, Extranet e Intranet y otras redes globales de computación y de telecomunicación que constituyen el sistema nervioso de las empresas comerciales y financieras de hoy.

El Banco de América actualmente es el innovador, en el envío de dinero a través del cajero automático siendo México su primer cliente, es decir los inmigrantes de ese país pueden enviar dinero a sus familiares a menor costo y con una gran facilidad.

Gracias a la tecnología de la información el Banco de América ha logrado que sus clientes tengan el mejor servicio financiero del mundo facilitando sus operaciones, bajando sus costos y teniendo acceso a una gran gama de operaciones y productos que el banco ofrece.

BANK OF AMERICA GENERALIDADES Y SU POLITICA FISCAL Y LEGAL

El banco de América se funda en una idea importante: La gente es su mejor cuando ella se está esforzando exceder las realizaciones del pasado. Nuestra compañía tiene una comisión de muchos años a redefinir funcionamiento de negocio de la mundo-clase y estándares de la consistencia, de la exactitud y de la eficacia operacionales. Hemos insistido de largo en la mejora continua y la intensidad sostenida que las impulsiones él, nunca prometiendo colocar para una prueba patrón de la industria o nuestro propio funcionamiento histórico. Tenemos dicho nuestra meta no somos nada brevemente de hacer los world's la mayoría de la compañía admirada. Esta impulsión a sobresalir se puede resumir en dos palabras: Mayores niveles. Ésta es nuestra meta en todo que lo hacemos.

Si usted comparte nuestra comisión a mayores niveles, el banco de América proporciona oportunidades incomparables.

El banco de América es una organización de servicios financieros global con \$679 mil millones en activos. Ofrecemos a clientes la red más grande y más conveniente de la entrega de centros y de ATMs de las actividades bancarias al teléfono y al acceso del Internet. También proporcionamos soluciones financieras adaptadas a las corporaciones principales, a los inversionistas institucionales y a los clientes del gobierno que hacen negocio alrededor del mundo. La compañía crea las relaciones financieras que ofrecen una amplia gama de servicios financieros, de productos tradicionales de las actividades bancarias a las inversiones y capital-levantando dentro de los mercados de seguridades. Banco de la acción de América (ticker: BAC) se enumera en la York nueva y la bolsa de acción pacífica. La acción ordinaria de Corporation?s también se enumera en la bolsa de acción de Londres y ciertas partes se enumeran en la bolsa de acción de Tokio.

El banco de América y de sus afiliados recluta y emplea a candidatos cualificados sin consideración alguna hacia la raza, la religión, el color, el sexo, la orientación sexual, la edad, el origen nacional, la ascendencia, la ciudadanía, el estado del veterano o de la inhabilidad, o cualquier factor prohibido por la ley, y mientras que tal afirma en la política y la práctica de apoyar y de promover el concepto de la posibilidad de empleo igual y de la acción afirmativa, de acuerdo con todo el federal aplicable, estado, y leyes municipales. Los candidatos deben poseer la derecha de trabajar en los Estados Unidos, pues no es la práctica del banco de América patrocinar a individuos para las visas del trabajo.

El banco de América lanza ' la colocación de marca de fábrica de mayores niveles.

El banco de América ha lanzado nuevas mayores niveles de colocación de marca de fábrica, que los acoplamientos el la compañía más allá, presente y futuro con de una expresión clara de su identidad y valores.

Mayores niveles son el tema de una campaña publicitaria del nuevo dólar \$100 millones que comenzó a ventilar nacionalmente esta semana. El ads, apuntado al banco de la hipoteca de América y de los productos de la comprobación, es la primera expresión externa de la plataforma de la marca de fábrica que extenderá a través de los productos de la compañía, de los canales y del excedente de los negocios el año que viene.

"mayores niveles incorporan la comisión de la compañía continuamente a levantar la barra para el funcionamiento a los productos y a los servicios que ofrecemos a clientes; las oportunidades y las ventajas profesionales del lugar de trabajo proporcionamos a asociados; nuestra dirección e inversión en nuestras comunidades; y la fuerza y la consistencia de las vueltas financieras que producimos para nuestros accionistas, "dijo Ken Lewis, presidente y cuadro superior, banco de América.

"la fuerza de mayores niveles de las palabras ' sea nueva, pero la idea y la comisión detrás de ellos no son," dijo Catherine P. Bessant, principal oficial de la comercialización, banco de América. "esto es simplemente una nueva manera de expresar lo que sabemos ya para ser verdades sobre nosotros mismos y nuestra compañía -- y capturar el alcohol y la pasión para la excelencia nuestros asociados demuestran cada día para nuestros clientes."

Lanzar la colocación de marca de fábrica vía la campaña publicitaria de los productos de consumo fue pensada específicamente para demostrar mayores niveles a los consumidores a través de sus ventajas de producto de la comprobación y de la hipoteca, en comparación con un lanzamiento general de la campaña de la marca de fábrica.

"nuestros productos de la hipoteca con el 80% menos papeleo y productos de la comprobación con un complemento completo de los ' suplementos libres son exactamente lo que están buscando los consumidores cuando elegía un abastecedor de servicios financieros," dijo Bessant. "nuestra misión no es ' declara ' pero entregar mayores niveles a nuestros clientes en todos los niveles de nuestro negocio, apenas como casi hemos estado haciendo a través de nuestra historia 200-year."

La campaña de anuncio apoyará las prioridades dominantes del negocio de la compañía para 2003: ventas cada vez mayor de las primeras hipotecas a \$80 mil millones y de la adquisición de más de un millón nuevas cuentas de comprobación netas. La campaña coincide con el período crítico de las ventas a partir del resorte con el verano en que la hipoteca y las ventas de la comprobación están en su pico.

El ads funcionará con agosto de 2003 e incluirá elementos generales de los puntos, del periódico, del compartimiento y del hacia fuera-de-hogar del mercado TV tales como carteleras e Internet.

Las versiones del ads apuntaron a las audiencias multicultural tales como hispánico, americano africano, y los varios mercados asiáticos quieren principio más adelante en el resorte.

La fiscalía de Nueva York ha abierto investigación al Bank of America por las prácticas utilizadas en su actividad de intermediación en los fondos de inversión. El fiscal Eliot Spitzer acusa al banco de haber concedido un crédito por unos 300 millones de dólares para financiar las actividades de la gestora de "hedge fund" – fondos de alto riesgo- Canary Capital Partner a cambio de que Canary invierta 16.800 millones dólares en cuatro de sus fondos del banco.

Según Spitzer los inversores de los fondos de los EEUU pierden millones de millones de dólares cada año por este tipo de abusos por parte de las gestoras. Como consecuencia el Bank of América de acuerdo a sus investigaciones internas devolverá a los clientes el dinero que perdieron.

ACTIVIDADES FINANCIERAS RECIENTES DEL BANK OF AMERICA

Banco militar -- una tradición 80-year de servir a los que sirven nuestro país. Con los servicios comprensivos alcanzando a personal militar por todo el mundo, usted nunca necesitará cambiar los bancos otra vez.¹

Para quién está.

- Personal militar activo o jubilado
- Empleados de gobierno de ESTADOS UNIDOS

Mantenga Su Cuenta

Reordene los cheques

Set-up El Depósito Directo

Banco Militar En línea

Muestra Adentro

Aprenda Más

- Civiles de DoD

Características y ventajas.

Localizaciones del banco militar. Consiga el servicio bancario completo en sobre 200 centros de las actividades bancarias del banco militar encendido o acerque a las instalaciones militares dentro de los Estados Unidos.

Banco Militar En línea. ² ¡Haga sus actividades bancarias a través del Internet! Este servicio libre permite que usted reciba y pagar sus cuentas en línea, opinión sus cheques pagados ³ repase sus equilibrios militares de cuenta bancaria, fondos de la transferencia y mucho más.

El Centro De las Actividades bancarias Del Estudiante. Su recurso en línea para los productos y los servicios del estudiante. Lo que su necesidad financiera, banco de América es lista ayudar.

Para quién está

- **Para los estudiantes** que están buscando préstamos, cuentas de comprobación, tarjetas de crédito, usos en línea y otros productos y servicios de las actividades bancarias.
- **Para los padres** de estudiantes, del jardín de la infancia a través de la universidad.
- **Para los administradores financieros de la ayuda** que desean ayudar a estudiantes y a padres a navegar el proceso financiero de la ayuda.

Qué ofrecemos

En el banco de América, tenemos sobre la paga de los estudiantes de la experiencia de 30 años que ayuda para su educación universitaria

- **Montos totales Financieros De la Ayuda.** Entre para ganar una de cinco \$1.000 becas. Una compra o un uso de préstamo no aumentará sus ocasiones de ganar.
- **En línea aconsejando.** Termine su requerido entrada y salida que aconseja en línea para su préstamo federal.
- **Becas.** Registro para una búsqueda libre de la beca.
- **Préstamos del estudiante.** Aprenda alrededor y solicite en línea préstamos federales y privados. Usted puede terminar su uso de préstamo federal de Stafford enteramente en línea con eSignature. Solicite en línea a MÁS préstamo, un maximalista médico o préstamos privados y reciba una decisión del crédito dentro de minutos.
- **Comprobación del estudiante.** Aprenda más sobre la comprobación barata para saber si hay estudiantes.

- **Oro De Visa® Del Estudiante.** Comience a construir su propio futuro financiero y no pague ningún honorario anual.
- **Visa Buxx.** Una tarjeta almacenada pagada por adelantado y reloadable del valor que permite que los padres proporcionen apenas la cantidad derecha de dinero por sus adolescencias para pasar.
- **Los ahorros futuros de la universidad del erudito 529 planean** este programa cualificado de la cuota del estado, bajo sección 529 del código de la renta pública, proporcionan a familias una manera tax-advantaged de ahorrar para la universidad.

DICIEMBRE 2002

EDS y Bank of America firman un contrato por 4.500 millones de euros. Bajo este acuerdo de outsourcing EDS ayudará a la entidad financiera a transformar la infraestructura de su red de voz y datos mediante plataformas y soluciones de comunicaciones seguras con plataformas operativas más robustas y flexibles, así como soluciones integrales de comunicaciones seguras. Además, y como parte del acuerdo aproximadamente 1000 de los empleados de Bank of America de los EEUU pasarán a formar parte de la plantilla de EDS.

Con la nueva estrategia en febrero Bank of America trasladó los servicios de comunicación en línea a EDS, estableciendo una fuente única para gestionar eficientemente servicios de voz y datos mediante el diseño y la implementación de soluciones relacionados con redes. Igualmente EDS se encarga de optimizar la red de fibra óptica del banco y de ofrecerle servicios de operaciones de soporte.

ENERO 2003

En el cuarto trimestre ascendió su beneficio de 27% en el cuarto trimestre, por las mayores comisiones por hipotecas y créditos al consumidor. El beneficio se colocó en los 2.610 millones de dólares, 1,69 dólares por acción, desde los 2060 millones, 1,28 dólares por acción del año anterior. Los resultados son superiores a los previstos por el mercado, que esperaban 1,63 dólares, según un consenso de Thomson First Call.

FEBRERO 2003

Anunció que en el primer trimestre recortó 225 empleos en el área de tecnología y administración de 22.000 personas y 134.000 personas en 30 países con el propósito de recortar costos y hacer frente a las difíciles condiciones económicas.

MARZO 2003

En el primer trimestre creció sus beneficios en 11%, gracias a la buena evolución del negocio del crédito hipotecario y préstamos al consumo, por la caída de los tipos de interés al nivel más bajo en cerca de 40 años es decir ganó entre enero y marzo 2.420 millones de dólares o 1,59 dólares por acción frente a unas previsiones de los expertos de 1,48 dólares por título, según Thomson First Call.

JULIO 2003

En el segundo trimestre del año a obtenido un beneficio neto de 2.740 millones de dólares respecto al mismo periodo del año anterior y un beneficio por acción de 1.80 dólares. El beneficio neto de la primera mitad del año ascendido por tanto a 5.160 millones de dólares, con un incremento de 17%, apoyado especialmente en el negocio de clientes particulares. Así, el negocio de hipotecas se ha multiplicado por cuatro en el segundo trimestre, hasta los 559 millones de dólares.

ANÁLISIS DE ACTIVIDAD BANK OF AMÉRICA

Un antiguo oficial del Ejército de los Estados Unidos, llegó al Bank of América, como vicepresidente senior de Administración de Proyectos en el negocio de servicio de pagos. El Noto un proceso informal y mucha improvisación en la Administración de proyectos lo cual actualmente lo podemos observar en muchas empresas que no aplican la tecnología particularmente la de informaciones.

Higgins puso en practica una estrategia de cinco aspectos importantes, contra la mediocridad, haciendo mucho énfasis en la disciplina, la estructura de la organización, las herramientas, la capacitación y el liderazgo.

Aplicando esta estrategia llegó a reducir tiempos de ciclos de proyectos entre 15% y 25 % y recorto gastos de personal en 10% anual al tiempo que se asumían proyectos de gran envergadura.

Higgins se le Encomendado el trabajo de reducir a un mas el ciclo de desarrollo para lo cual innovo, enseñando a las personas a convertir los procesos empresariales en procesos lógicos.

Debido a estos métodos innovadores a Higgins se le promovió a vicepresidente señor de administración de proyectos para los servicios nacionales de apoyo al cliente asignándole un equipo de 140 Gerentes de proyectos y un presupuesto de desarrollo de US \$ 100 millones.

Higgins descubrió que la mayoría de los 130 proyectos tenían problemas, además su equipo aunque era talentoso, carecía del enfoque, las habilidades y las herramientas para lograr para que las cosas se hicieran con resultados positivos el kit de la metodología de Higgins esta en la capacitación y las herramientas.

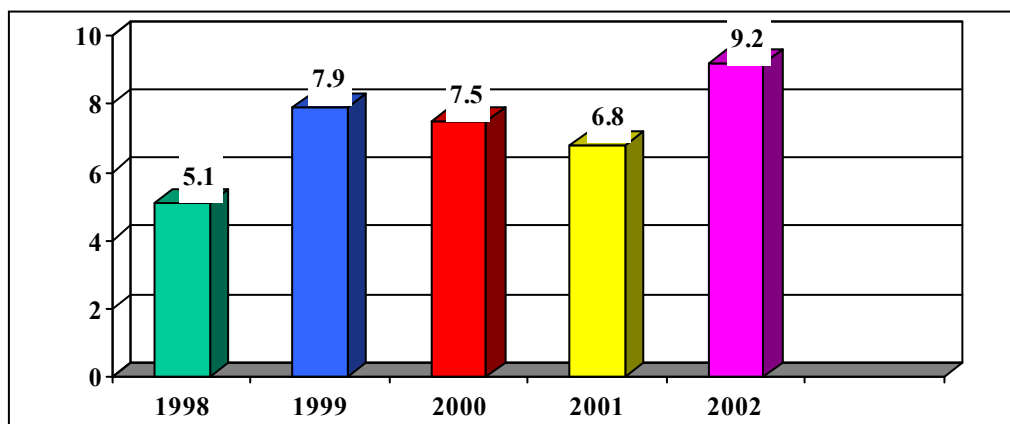
Su Curriculum Esencial para los proyectos de SI del Bank of América comprende las comunicaciones, las reuniones de trabajo, como identificar, rastrear y resolver los problemas, como dividir las tareas del proyecto en una lista lógica de cosas para utilizar el Microsoft proyecto y como hacer un seguimiento a los aspectos financieros mejorando estratégicamente las Informaciones.

Con la Innovación de Higgins logro la capacidad de convertir a los gerentes de línea en dueño de los proyectos en Diciembre de 1993 a Higgins se le promovió a gerente nacional de servicios monetarios y un trabajo de línea donde dirigía a un equipo de 2,300 empleados responsable de todo el efectivo en el Bank of America.

RENTA PROMEDIO

Como se puede ver en el cuadro la renta neta anual ha sido fluctuante desde el año de 1998.

<u>Año</u>	<u>Monto</u>
2002	9.2 billones
2001	6.8
2000	7.5
1999	7.9
1998	5.1



RESUMEN EJECUTIVO

En 1993, Higgins, un antiguo oficial del ejército de los Estados Unidos, llegó al Bank of América, procedente del antiguo Shawmut Bank con sede en Boston, como vicepresidente senior de administración de proyecto en el negocio de servicios de pagos (procesamiento de cheques). Allí encontró que la improvisación y el proceso informal de la administración de proyectos era una situación que hoy es típica de muchas corporaciones.

Higgins llevó a cabo un asalto de cinco bifurcaciones contra la mediocridad, haciendo énfasis en la disciplina, la estructura, las herramientas, la capacitación y el liderazgo.

Aplicando dicho método llegó a reducir los tiempos de ciclo de los proyectos entre 15% y 25% y recortó los gastos de personal en 10% anual, al tiempo que se asumían proyectos más grandes y más complejos.

Tratando de innovar, a Higgins se le encomendó la tarea de reducir aún más el ciclo de desarrollo, para lo cual introdujo una nueva disciplina en la tarea de definir los requerimientos del proyecto, enseñando a las personas a convertir los procesos empresariales en procesos lógicos.

Debido a estos métodos, a Higgins se le promovió a vicepresidente senior de administración de proyectos para los servicios nacionales de apoyo al cliente y se le asignó un equipo de 140 gerentes de proyectos y un presupuesto de desarrollo de US\$ 100 millones para respaldar cinco líneas nacionales de negocios, así mismo se le pidió que desarrollara un programa de capacitación para gerentes de proyectos de SI en toda la empresa.

En su nuevo papel Higgins descubrió que la mayoría de los 130 proyectos teóricamente activos, entre los negocios que él respaldaba, tenía dificultades. Su equipo, aunque talentoso, carecía del enfoque, las habilidades y las herramientas para lograr que se hicieran las cosas. El kit de la metodología de Higgins está en las herramientas y la capacitación. Su currículo esencial para los proyectos de SI del Bank of América comprende comunicación; manejo efectivo de las reuniones; actas de las reuniones; cómo identificar, rastrear y resolver problemas y cómo utilizar un sistema de seguimiento de problemas; cómo dividir las tareas del proyecto en una lista lógica de cosas para hacer y utilizar Microsoft Project para documentarla; y como hacer un seguimiento de los aspectos financieros de un proyecto y utilizar las plantillas y hojas de cálculo basadas en Excel de Microsoft como una tarjeta de informe.

El logro crucial de la innovación de Higgins ha sido la capacidad de convertir a los gerentes de línea en dueños de los proyectos, exigiendo el involucramiento de la línea en los proyectos. En Diciembre de ese año a Higgins se le promovió a gerente nacional de servicios monetarios, y un trabajo de línea donde dirigirá a un equipo de 2,300 personas responsables de todo el efectivo en el Bank of América.

PREGUNTAS DEL CASO

1. ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE SI EN EL BANK OF AMERICA

- a. **¿Qué estaba mal en cuanto a la administración de proyectos y desarrollo de SI en el Bank of América cuando ingresó Chris Higgins?**
- b. **Aprueba los métodos que utilizo Higgins para mejorar la administración de proyectos del desarrollo del S.I en el Banco de América.**
- c. **¿Que cosas habría Ud hecho en forma diferente ?.**

2. ESTRUCTURA, DISCIPLINA, HERRAMIENTAS, ENTRENAMIENTO Y LIDERAZGO

De que manera hizo mejoramientos Chris Higgins en cada una de las siguientes áreas para el proceso de administración de proyectos y de desarrollo de SI en el BANK of AMERICA

- a. **Estructura de los procesos de administración de proyectos y de desarrollo de SI**
- b. **Disciplina en la administración de proyectos y el desarrollo de SI.**
- c. **Herramientas de TI para la administración de proyectos de SI.**
- d. **Entrenamiento en la administración de proyectos de SI.**
- e. **Administración de proyectos de SI**

3. EL FUTURO EN LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS DE SI

- a. Está Ud. de acuerdo con la decisión final de Higgins de descentralizar la administración de proyectos de SI trasladando a los gerentes de proyectos a las Unidades de negocio. Fundamente su respuesta.
- b. Que sugerencias de mejoramiento tiene Ud. para la administración de proyectos y el desarrollo de SI en las cinco áreas que se describen en la pregunta 2. Explique las razones de los mejoramientos que sugiera.

Observación

ESTE LIBRO RECOGE EL PENSAMIENTO DE DISTINTOS ESPECIALISTAS E INVESTIGADORES, Y QUE SE HACE EN CONCORDANCIA CON LO DISPUESTO POR LA LEGISLACIÓN VIGENTE SOBRE DERECHOS DEL AUTOR:

LEY No 13714

Art 96°.- PUEDEN SER REPRODUCIDOS BREVES FRAGMENTOS DE OBRAS LITERARIAS, CIENTÍFICAS Y AUN LA OBRA ENTERA, SI SU BREVE EXTENSIÓN Y NATURALEZA LO JUSTIFICAN; SIEMPRE QUE LA REPRODUCCIÓN SE HAGA CON FINES CULTURALES Y NO COMERCIALES Y QUE ELLA NO EXTRAÑE COMPETENCIA DESLEAL PARA EL AUTOR EN CUANTO AL APROVECHAMIENTO PECUNIARIO DE LA OBRA, DEBIENDO INDICARSE, EL NOMBRE DEL AUTOR Y EL TÍTULO DE LA OBRA Y LA FUENTE DE DONDE LA HUBIERAN TOMADO.

V. BIBLIOGRAFÍA.

1. Davis, Gordon M y Olson, Margrethe H; "Sistemas de Información Gerencial"; Editorial McGraw-Hill; 2° Edición, 1994.
2. Gil Pechuan, Ignacio; "Sistemas y Tecnologías de la Información para la Gestión"; Editorial McGraw-Hill; 1993.
3. Jensen, A.J. y A.P. Sage (2000): A Systems Management Approach for Improvement of Organizational Performance Measurement Systems. Information Knowledge Systems Management. 2(1): 33-61.
4. Kiernan, M.J., 2000. Los once mandamientos de la gerencia del siglo XXI. Prentice Hall.
5. López Galindo, M., 1999. El cambio y la cultura organizacional en el diseño de un sistema de información de gestión y su reflejo en un cuadro de manera integral. Gestión y Estrategia. No.15. enero-junio.
<http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num15/doc11.htm>
6. Merino, C., 2003. El papel de la gestión de la información en la estrategia organizativa. Madrid. Vigilancia Tecnológica No.17, junio-julio
7. Scott, George M; "Principios de Sistemas de Información"; Editorial McGraw-Hill; 1995.