

Estrategia de Negocio y Estrategia de Tecnología El mismo fin!

CLAB 2007 Miami

Eduardo Rodriguez T.

eduardo.rodriquez@iqanalytics.com

WWW.iqanalytics.com

Responder y reflexionar acerca de:

- ¿Qué hacer para hablar el mismo idioma de estrategia?
- La orientación de visión integral en banca
- La orientación de la informática al usuario educado y con desarrollo de su potencial
- La orientación a seguir los estándares de desempeño de la organización

- Creación de valor en el cliente: ¿Cuales son las cosas que crean valor en el cliente interno y externo?
- El uso de acumulación de conocimiento: ¿Como usar la experiencia para mejorar los procesos de negocio y de IT?
- Algunos principios de transformaciones de IT: ¿Cuales son los principios para mantener y seguir?
- La evaluación del desempeño de IT: ¿Cuales son los componente y como IT contribuye?
- Entregando servicio al cliente: ¿Cual es la definición del servicio que IT ofrece al cliente?
- Proceso de Aprendizaje: ¿Cual es el propósito del proceso de aprendizaje del usuario?
- Alinear estrategias de negocio y tecnología
- Valores por adoptar IT: ¿Cuales son los beneficios de IT para los usuarios?
- Construir competitividad a través de innovación: ¿Cual es el role de IT?

Capítulo 1. El Negocio Bancario modelo Abel (1980)

- Modelo de las actividades bancarias universales (Siklos 2001)
- Funciones del cliente identificadas por los bancos:
 - Actividades bancarias, ahorro, préstamo
 - Inversión, consejo, ayuda, manejo de excedentes de efectivo, activos de inversión
 - Seguros
 - Servicios globales con servicios de la tesorería y del comercio internacional
 - Mercados de capitales con servicios de portafolio de riesgo
- Grupos del cliente apoyados: Dividen a los grupos principales en tres niveles: personal (individuo y familias), negocio y corporativo.
- La tecnología se aplica dependiendo del grupo del cliente y de la función del cliente. Por ejemplo, las actividades bancarias personales pueden tener ATMs y oficinas al por menor mientras que son corporativas tienen encargados de cuenta y productos adaptados.
- Una consecuencia de estos diversos niveles en cada dimensión es que la información, el conocimiento, y las prácticas de gerencia requieren diversas cualidades en cada nivel apoyar actividades bancarias.

- Los bancos son administración de riesgo
- La administración de riesgo es gerencia del conocimiento
- Por lo tanto los bancos son gerencia del conocimiento

- Fortalezas
 - Posición fuerte en el mercado
 - Muy buen manejo de operaciones
 - Buen crecimiento- manejo de activos
 - Incremento de ingresos por no interés
- Oportunidades
 - Crecimiento del mercado global
 - Crecimiento del mercado de manejo de activos
 - Posibles compras de bancos
 - Nuevos mercados



- Debilidades
 - Reducción de ingresos por otros negocios
 - Dependencia de mercados específicos
 - Crecimiento de los costos de operación
- Amenazas
 - Ajustes a Basel II
 - Nuevas operaciones
 - Cambios de tasas de interés
 - Volatilidad de los mercados

Alineamiento de la estrategia empresarial y tecnología

- Clarificar cuales son los vacíos en el desarrollo de la estrategia. Cerrar los vacíos con la inclusión de la estrategia de tecnología como parte de desarrollo del negocio
- Construir proyectos que apunten directo a lo que se quiere medir bajo un marco de referencia de arquitectura y de desarrollo del negocio
- Estar adelante de lo que el negocio y la industria esta haciendo, mirar que hacen otras industria y hacer revisión de mejores practicas
- Desarrollar una metodología de gana-gana con los participantes de los proyectos, con esto me refiero a que el valor dado en la empresa llegue a ambos lados de los participantes, del negocio y de la tecnología

- Algunos cambios en tecnología
 - Apalancamiento en procesadores mas rápidos
 - Almacenamiento mas económico y ubicación de los datos
 - Conectividad y biométrica (paypal mobile) no mas cajeros automáticos
- Transparencia, mejor servicio, mas cercanía con clientes y asociados del negocio
 - Granularidad del negocio y modelo de IT
 - Arquitecturas orientadas a servicios (web services)
 - Web 2.0 y mezclas hibridas de aplicaciones web (Mash-up's)
- Procesamiento y entendimiento de los resultados de los datos, como factor diferenciador. Esto es interpretar los datos y covertirlos en conocimiento
 - El mundo organizado según eventos
 - La capacidad analítica
 - Riesgo y seguimiento de las normas o acuerdos (por ejemplo Basel II)

1. Administración Integral del riesgo
2. Evolución del ambiente de trabajo, nuevos empleados y nuevo sistema
3. Nuevas líneas de negocio y evolución del negocio
 - Cadena de abastecimiento financiero
 - Desarrollo del mercado
 - Competencia local y global
 - Desarrollo de las operaciones
 - Evolución del negocio electrónico
4. Evaluación del desempeño del banco
5. Consolidación de los sistemas empresariales

Algunas consideraciones de previsiones 2007+ (Gartner)

- El esfuerzo de poner en funcionamiento nuevas versiones de sistema operacional es grande y costoso es posible que haya mas un cambio para separar seguridad y administración del de aplicaciones de usuario. Hacer mas una arquitectura de sistema operacional por módulos Microsoft necesita buscar esto.
- Mas automatización y trabajo virtual, mejor manejo de los PCs el costo es reducido con un usuario mas sofisticado, mas experiencia requerida en manejo de seguridad, administración y confiabilidad
- Inconvenientes de manejo de privacidad, de movilidad y de redes para resultados mas efectivos y eficientes
- Eficiencia en energía para el manejo de las maquinas y el presupuesto de la empresa empieza a ser mas importante

Problemas a resolver en tecnología con los cambios en estrategia

- ¿Cual es el tipo de negocio, información y conocimiento para administrar riesgo del cliente? No deposito de dinero solo registros informáticos
- Ser más efectivo y eficiente en alcanzar el mercado, mas diversificado y con mas acción de consultoria y de masa critica con fusiones y adquisiciones
- Mayor énfasis en todos los grupos de interés, no solamente en clientes
- Desarrollar estructuras de administración horizontal en el banco. Integración
- Proveer soluciones de recompra y sostenimiento
- Desarrollar estructuras de conciencia de riesgo y de soporte.
- Arquitectura de la empresa/ arquitecturas modulares
- Administración del volumen de datos, información, conocimiento
- Administrar proyectos de tecnología con personas de otros países que estén involucrados
- Capacidad de incrementar el conocimiento y mantenerlo en el campo de tecnología, ¿cómo evaluar el tema de outsourcing?
- Adaptación de soluciones generales y donde encontrar diferenciación para competir (Estándares tecnológicos de industria)
- Estructura de seguridad de recursos compartidos y de manejo de colaboración. El nuevo medio de banca electrónica con el servicio de cadena de abastecimiento de los clientes
- El problema de responsabilidad social corporativa, participación en nuevos “sistemas” y en nuevos métodos de evaluación de la operación bancaria

El problema general es lograr crear valor, entregar valor, capturar valor, aplicar el valor creado y establecer estructuras de uso y aprendizaje de experiencia del valor creado



TOMAR RIESGO

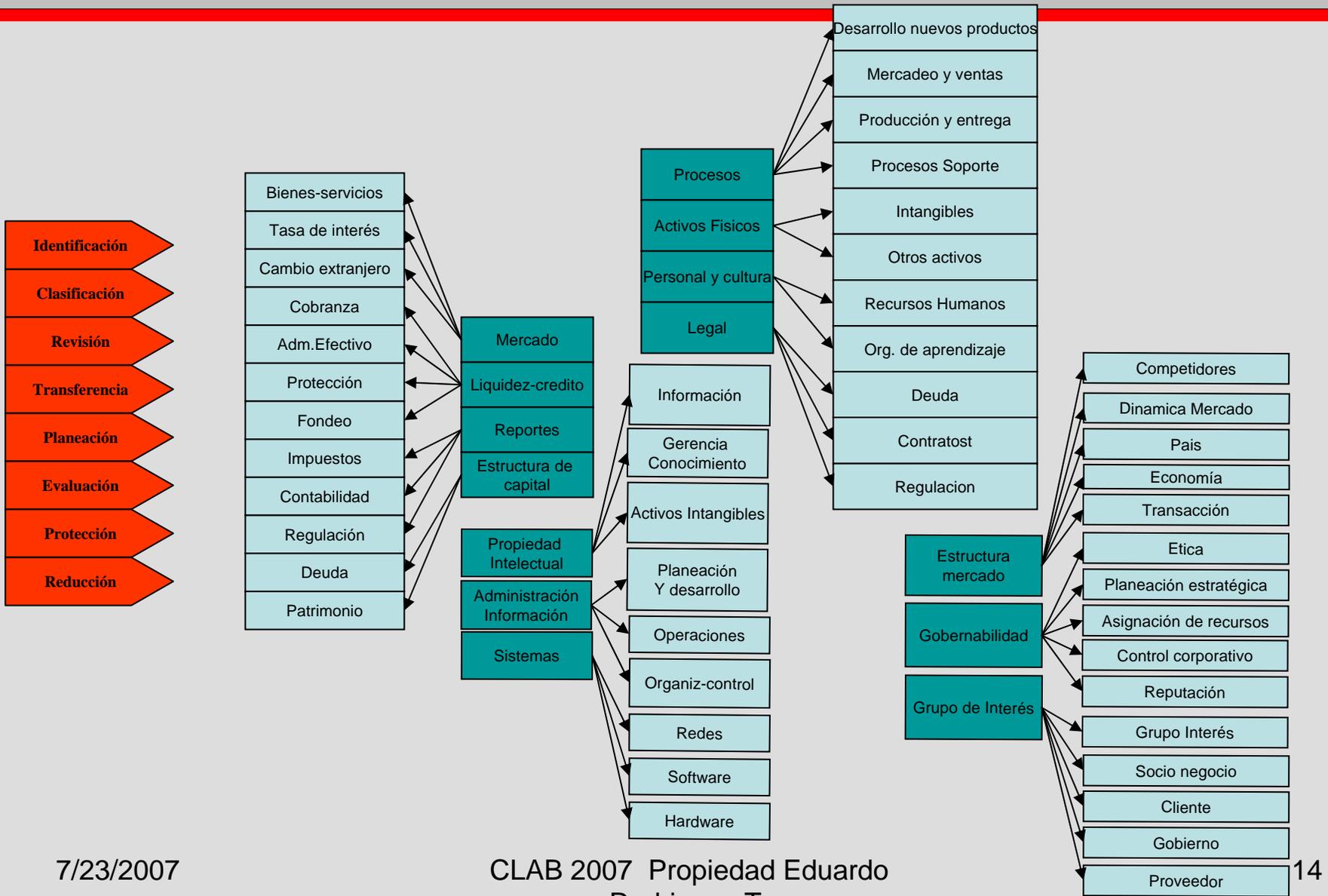


RIESGO EN SILOS

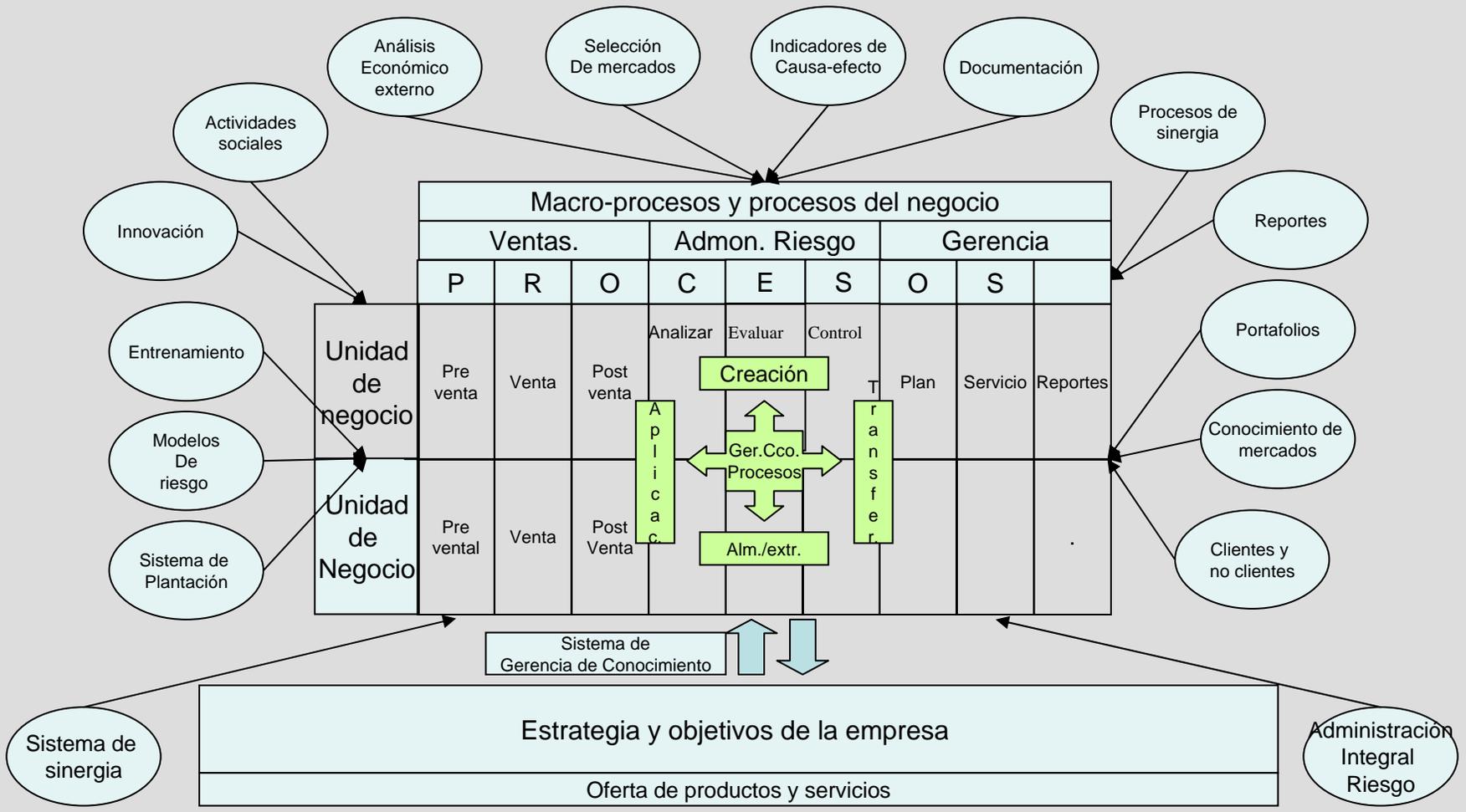


ADM. INTEGRAL DE RIESGO

Procesos y riesgos (Adaptado de ...)



Procesos de negocio y procesos de conocimiento



Afectan el riesgo los siguientes cambios

- | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Posibilidad de prestar más servicios.▪ Desarrollo de mercado de capitales.▪ Inversión extranjera.▪ Nuevos negocios financieros.▪ Mejor supervisión.▪ Condiciones de patrimonio técnico.▪ Segmentación más fuertemente atacada.• Desintermediación creciente.• Reducción de márgenes.• Mayores costos de distribución. | <ul style="list-style-type: none">• Consumidores más sofisticados y analíticos.• Productos más sofisticados.• Tecnología más sofisticada pero más compleja.• Mayor mercadeo por enfoque.• Mayor tecnología de análisis de información.• Incremento de los medios de comunicación y prestación de servicios.• Mayores dificultades económicas y cambios permanentes. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

- Desarrollo cliente – servidor.
- Sistemas de bases de datos relacionales.
- Nuevos paquetes estadísticos.
- Metodologías BPM, Content Mgmt, Project Mgmt, Case.
- Sistemas Outsourcing.
- Procesamiento de Imágenes.
- Procesamiento de Voz.
- Banca sin papel.
- Sistemas de Entrega.
- Tecnología Estadística.
- Comunicaciones.

RIESGO DE IMPLEMENTACION

Costo del
Fracaso
y del
Tiempo.

Beneficios:

- Mejor nivel de servicio.
- Mejor relación con el Cliente.
- Eficiencia en mercadeo.
- Reducción de costos.
- Mejora en venta cruzada.
- Accesibilidad al Cliente.

RIESGO DE USO Y MANTENIMIENTO

CADA NUEVA TECNOLOGIA POSEE RIESGOS ESPECIFICOS

- Cajero Automático
- Cajero Oficina
- Puntos de Pago
- Banca en el Hogar
 - Telefónica
 - Internet
- Bases de Datos
- Plataformas de Oficina
- Banca móvil

Riesgos Asociados:

- Vandalismo.
- No Comunicación.
- Intercepción de Comunicaciones.
- Basura en los datos.
- Mal uso.
- Costos de Proceso.
- Adulteración de los Sist. de Seguridad.
- No Seguimiento y Control.

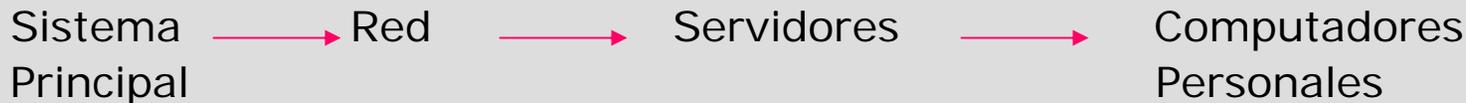
En el sistema Centralizado o Descentralizado se generan preguntas al manejo del riesgo:

Centralizado:



Dónde se controlan las condiciones de crédito, relación activo y pasivo, relación con el cliente, manejo operativo, administración de clientes, costos asociados al desarrollo del hardware?

Descentralizado:



Todo está soportado en: cómo es la presentación al cliente, administración de datos, aplicativos de control y bases de datos?



Relación con el Sistema de Información Gerencial, Contabilidad y Sistema Estadístico General de la Organización.

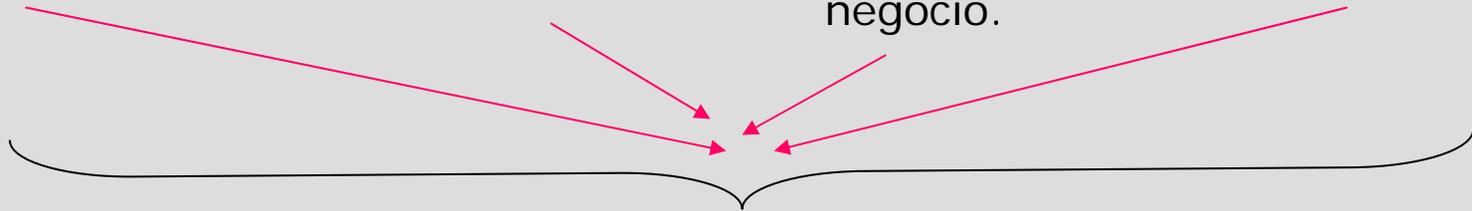
Igualmente el riesgo se disemina dependiendo de cómo se da la relación con el Cliente:

Sistemas
alternativos de
canales de
distribución.

Oficinas
totalmente
automatizadas

Oficinas
especializadas
por cliente o
por tipo de
negocio.

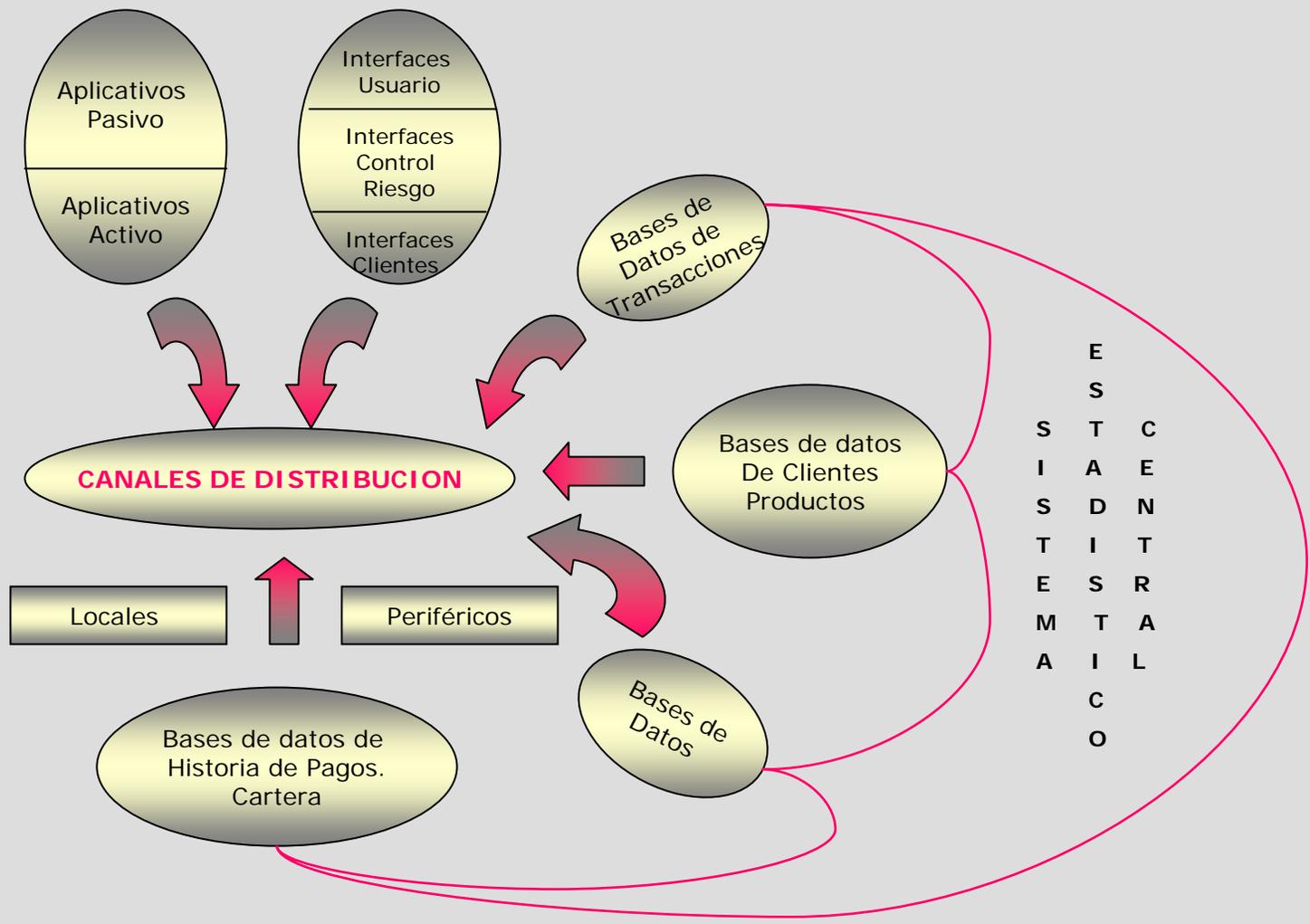
Oficinas de
servicio
completo.



Todas las alternativas poseen:

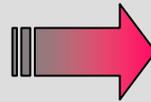
- Montos de responsabilidad.
- Operaciones de productos, servicios y soporte.

DISEÑO SISTEMA PARA MULTIPLES CANALES Y CONTROL DE RIESGO



Dependiendo del Segmento:

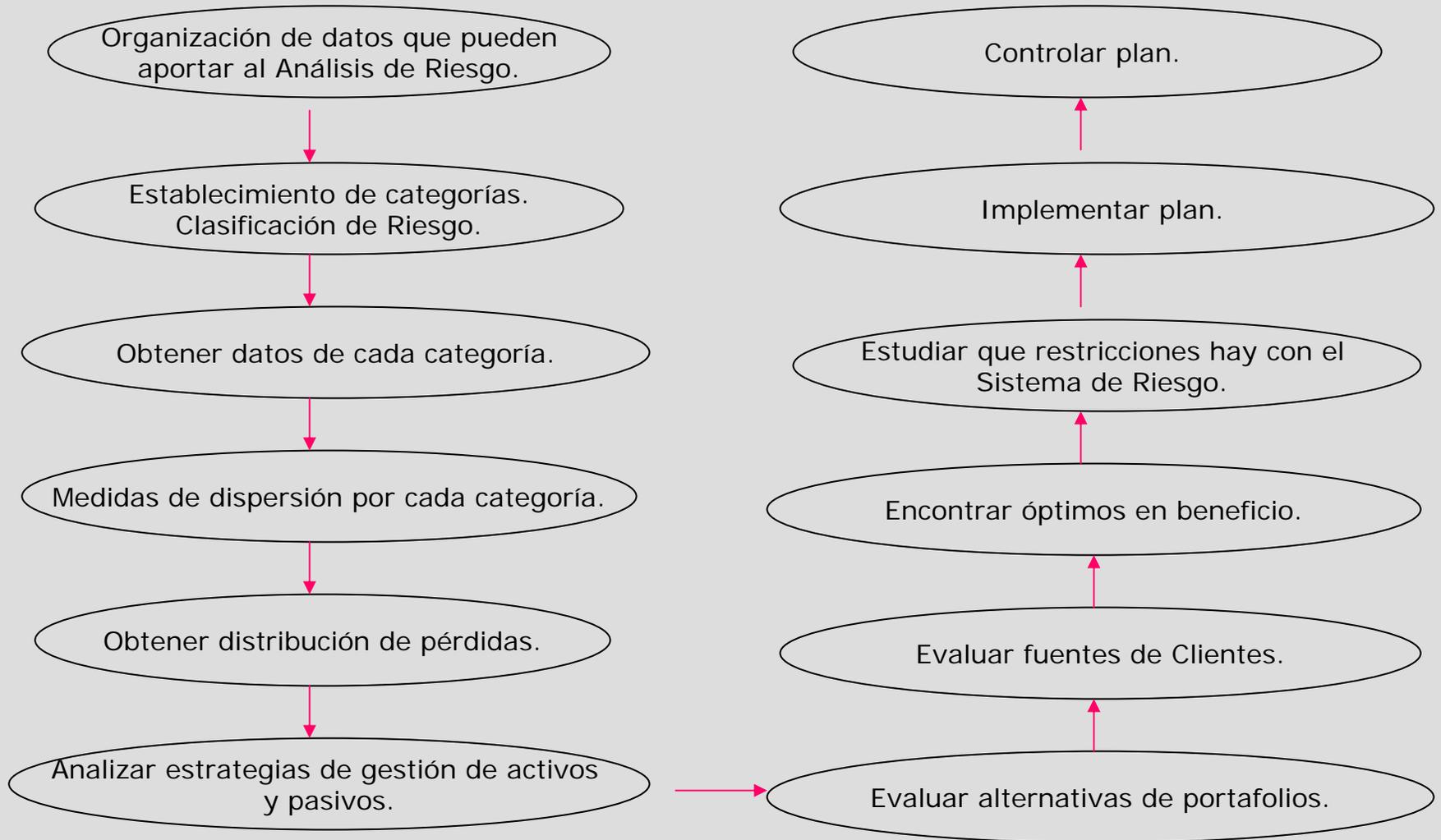
- Personal.
 - Cliente indiferenciado.
 - Cliente diferenciado o Banca Privada.
- Pequeños negocios.
- Negocios medianos.
- Corporativo.



Repositorio de Posibilidades:

- Procesos de bajo costo.
- Outsourcing.
- Scoring de crédito.
- Estandarización de productos.
- Sistemas de decisión.
- Relación de redes.
- Créditos estructurados.
- Sistemas expertos.
- Sistemas de precio según riesgo.
- Sistemas de pronóstico.
- Sistemas de comportamiento.
- Sistemas de manejo de monedas e índices.
- Sistemas de alerta temprana.

PROCESO DE CONTROL



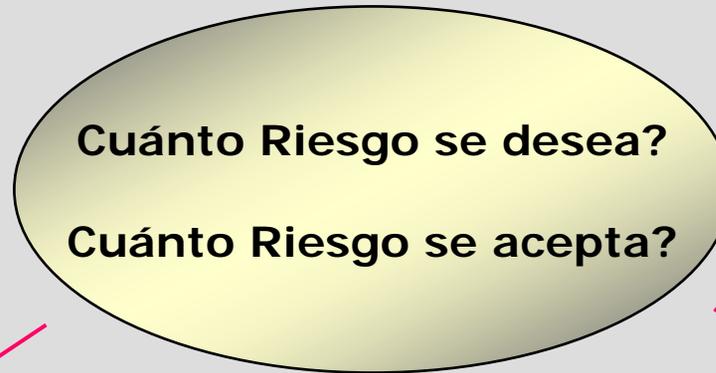
EL ANALISIS DE CREDITO ES ADMINISTRACION DE PORTAFOLIO

Decisiones acerca de la estructura de capital, activos y pasivos, condiciones de mercados y productos a desarrollar.

Decisiones de gestión de activos y pasivos.

Identificar:

- Activos.
- Pasivos.
- Patrimonio.
- Productos.
- Servicios.



Administración de activos y pasivos.

Administración de portafolio.

- Identificación de segmentos.
- Objetivos de mercados.
- Límites.
- Monitorear.

Aprovisionamiento de crédito.

- Movimiento de estados.
- Probabilidades de cambio.
- Potencial de pérdidas.

Política de crédito y procedimientos.

- Outsourcing.
- Definición de estándares.

¿Qué es estadístico y qué es contable?

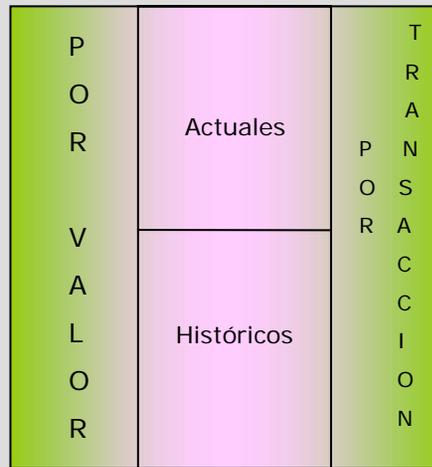
Sistema Información de Cliente

- Cuentas del pasivo: ahorros y corriente.
- Certificados de depósito.
- Créditos.
- Transacciones periféricas.

Bases de Datos de Clientes

Sistema de Información Cliente Competencia

Perfiles de Riesgo



- Productos
- Precios
- Participación
- Segmentos

- Consumidores – Demográficos.
- Productos – Atributos.
- Condiciones financieras.

Estadístico

- Operaciones.
- Pronósticos y presupuestos.
- Clientes.
- Flujos de caja.
- Competidores.
- Portafolios.
- Históricos.
- Plan de producción.
- Producción.
- Relación activo-pasivo.
- Productos y servicios.
- Condiciones de empleados.
- Entorno.

Contable – Financiero

- Plan único de cuentas.
- Ajustes
- Transacciones.
- Rubros de los estados financieros.

EN EL DESARROLLO DEL PLAN DE INFORMACION DE RIESGO

- A. Establecer los requerimientos de procesamiento y de información mediante entrevistas con la administración, proyecciones del negocio, identificar que contienen las aplicaciones y las bases de datos actuales.
- B. Evaluar fuentes de información.
- C. Establecer que proyectos de información hay en proceso.
- D. Establecer las áreas aportantes a la gestión de riesgo. Cuáles son las necesidades de información.
- E. Identificar soporte tecnológico.
- F. Convertir las necesidades de información en proyectos de sistemas.
- G. Dar prioridades al conjunto de aplicativos.
- H. Determinar condiciones de equipo y aplicaciones de cliente servidor.
- I. Definir requerimientos de oficinas, de comunicaciones, en términos de control y fuentes de información.
- J. Presupuestos y evaluación de impacto.

¿Quiénes son nuestros clientes y cómo les podemos dar valor a ellos?

¿Qué están esperando de nosotros?

- En cualquier campo la primera pregunta es para el cliente cuál es el valor de la oferta, trabajo y pensamientos?
- En una compañía hay fuentes de valor para incluir en la organización de IT: conocimiento, información, productos, interacciones, ambientes de trabajo, reconocimiento etc.
- El valor está representado por el beneficio del cliente por ejemplo: ayudar a alcanzar las metas, mejora de las relaciones de trabajo para alcanzar metas.
- Los usuarios de tecnología están buscando experiencia de diseños de aplicaciones, identificación de procesos, contacto, colaboración.
- El valor para los usuarios debe ser visto como un paquete completo de contacto, soporte, confianza, juego justo y sentir que se comparte los éxitos y los fracasos

- Cuales son las necesidades de los usuarios dividir la solución de los problemas en dos partes exploración y explotación: Como usar recursos y construir por bloques cualquier solución.
- Búsqueda de una visión integral, si no se tiene se pierde el concepto de la solución. Esto determina una búsqueda de un mapa para la construcción de los bloques y la forma como serán conectados
- Uno de los costos mas altos de la tecnología se genera por la visión de “silo” y la incapacidad de integración y manejo de la obsolescencia. Como conectar cosas nuevas y administrar los cambios
- Una vez el conocimiento es acumulado el punto es preguntarse por que se construirá algo o como lo conectare con la estructura administrativa?

Algunos principios para las transformaciones

- Hay metas en las organizaciones de IT: manejar en presupuesto de IT, manejar los activos de IT, manejar IT como un negocio y una que es supremamente importante es proveer al empleado de conocimiento el empoderamiento y la capacidad de interactuar con la tecnología en forma fluida. Interacción, colaboración y trabajo interdisciplinario e inter-departamental
- Para implementar las soluciones de IT pensar en dos formas: como es actualmente y como debe ser. Estar pensando en innovación es muy importante. Esto esta determinado por cadena de valor de la empresa
- Estandarización y la definición directa sobre el cliente es un inconveniente a resolver. Dependiendo del modelo de negocio se deben adaptar los servicios y productos

Entregando calidad de servicio a los clientes

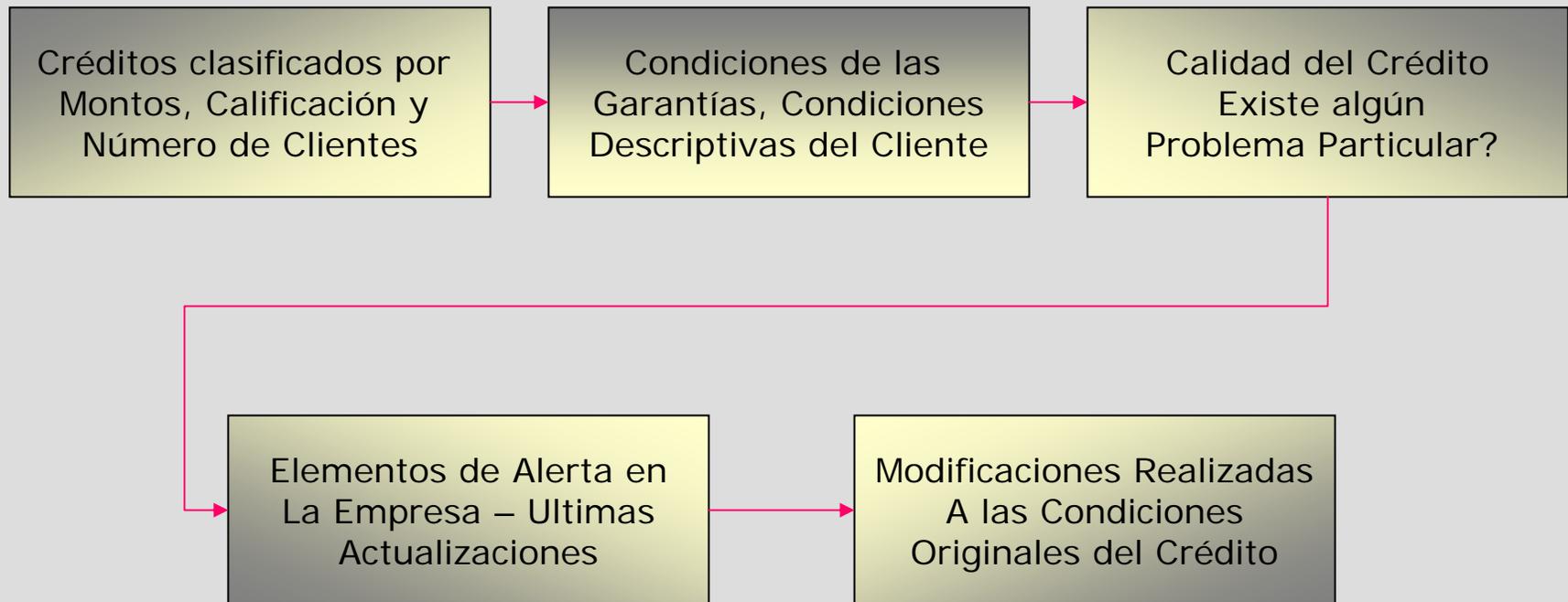
- La entrega del servicio es el momento de verdad
- La capacidad de definir estándares de entrega de servicio provee herramientas para mejorar la eficiencia
- Hay dos formas de evaluar, la de mejoramiento de efectividad y eficiencia de los procesos y otra es que el mejor rendimiento proviene de compartir conocimiento y menos de activos o aptitudes de tecnología
- el servicio esta relacionado a la interacción, pero para la interacción hay que presentar conocimiento compartido soportado por tecnología
- Hay un proceso de simbiosis por fuera de una cultura de silo es de coneccion de conceptos y recursos como lo hace un consultor

- Es la clave de un sistema de información, como el cliente aprenderá
- Los procesos colaborativos dan soluciones a los problemas e identifica oportunidades
- Hay una regla que entre mas grande sea la colaboración en el proceso del diseño del sistema mas aprenderá el cliente y mas grandes serán los resultados

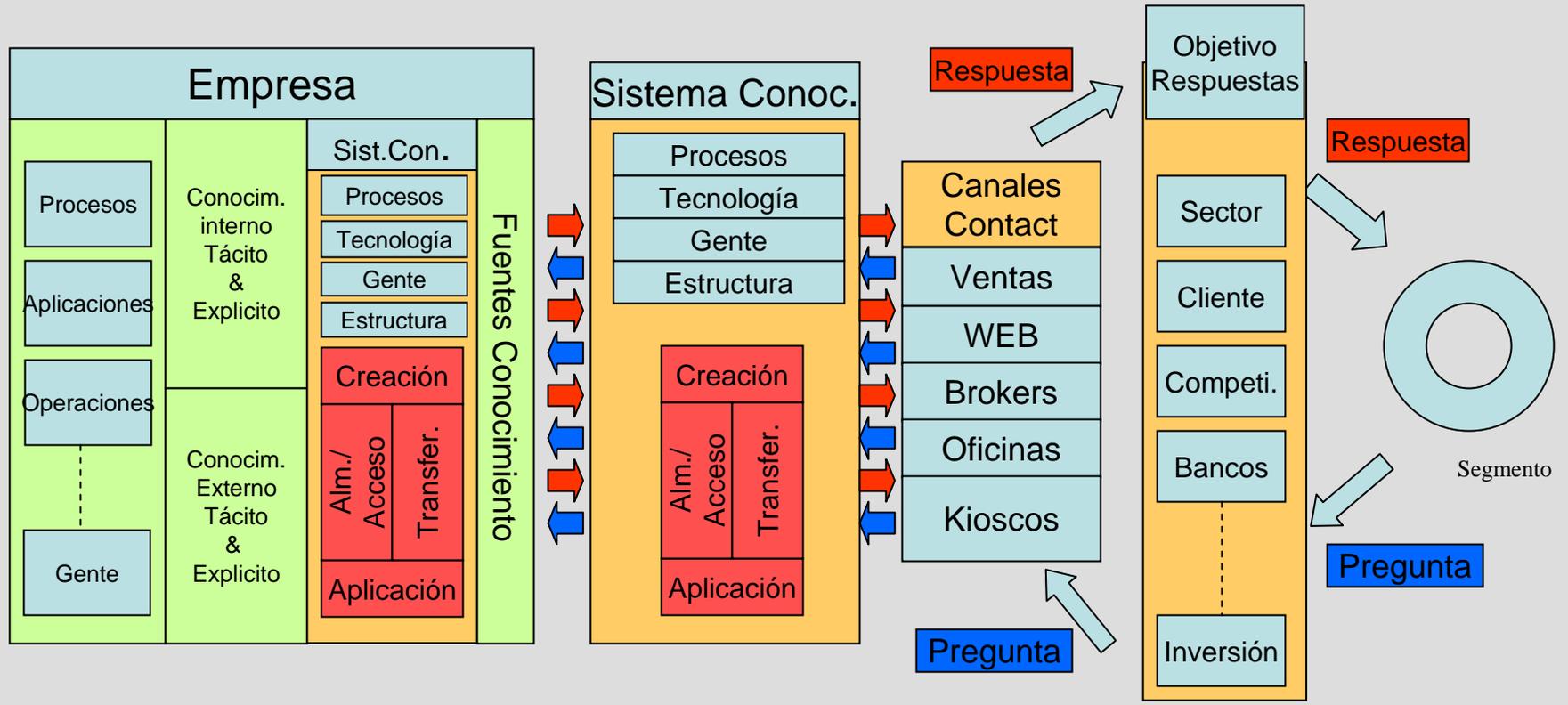
- Como el modelo evoluciona como se busca diferenciación, segmentación, distribución, abastecimiento
- Creación de ofertas dependiendo de los segmentos o utilización de los mismos niveles de tecnología en cada caso
- Revisión de la oferta y de la tendencia de crear productos y servicios
- Como el segmento y el canal están adaptados par la oferta y viceversa.

- Que se esta innovando los procesos, los productos
- Con los cambios de las organizaciones como esta la capacidad de operar oficinas en múltiples lugares y como es la estructura para gobernarla
- En que partes de la cadena de valor del cliente la organización esta innovando

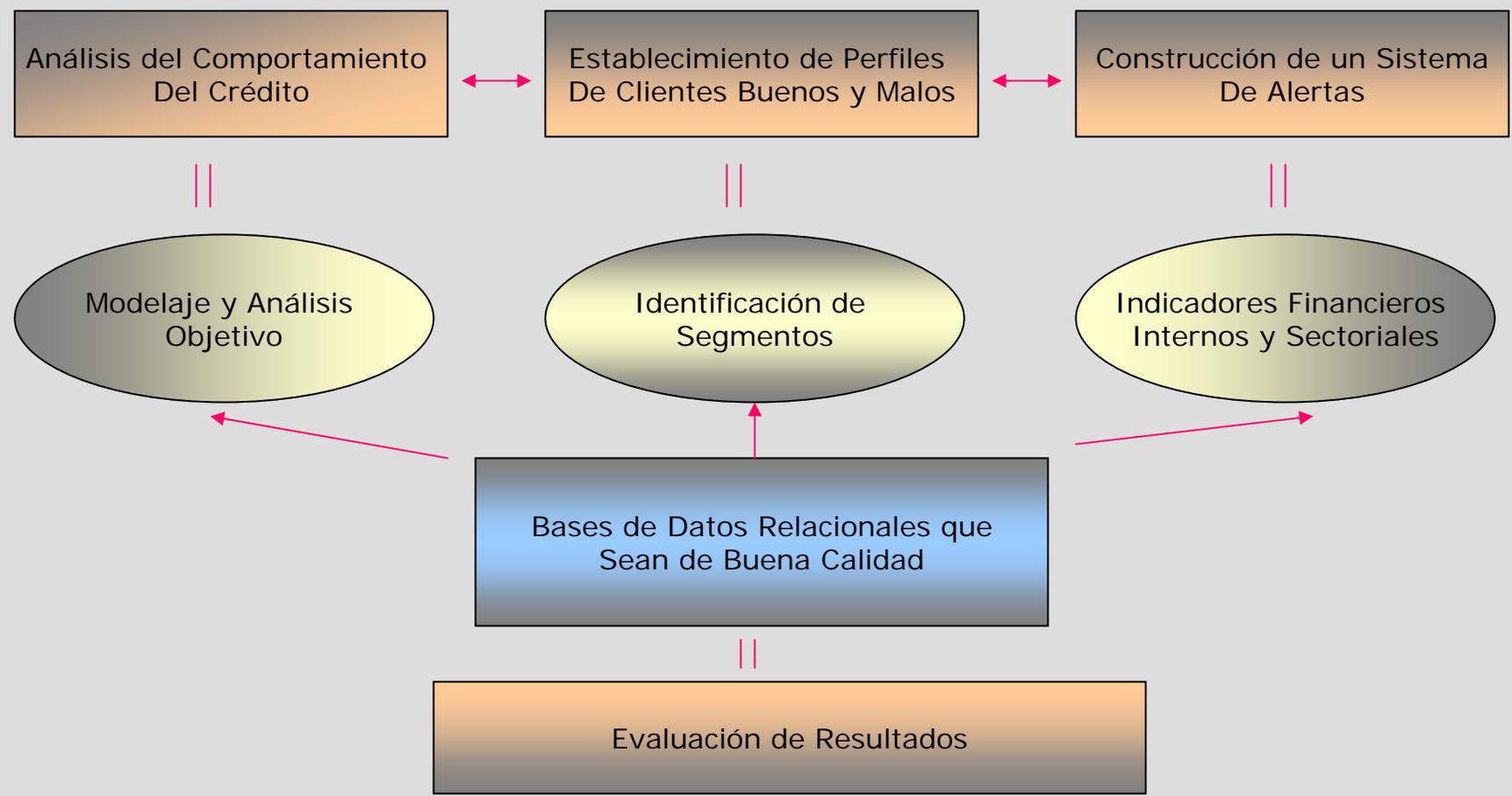
ESTRUCTURA BASICA DEL SISTEMA DE MONITOREO



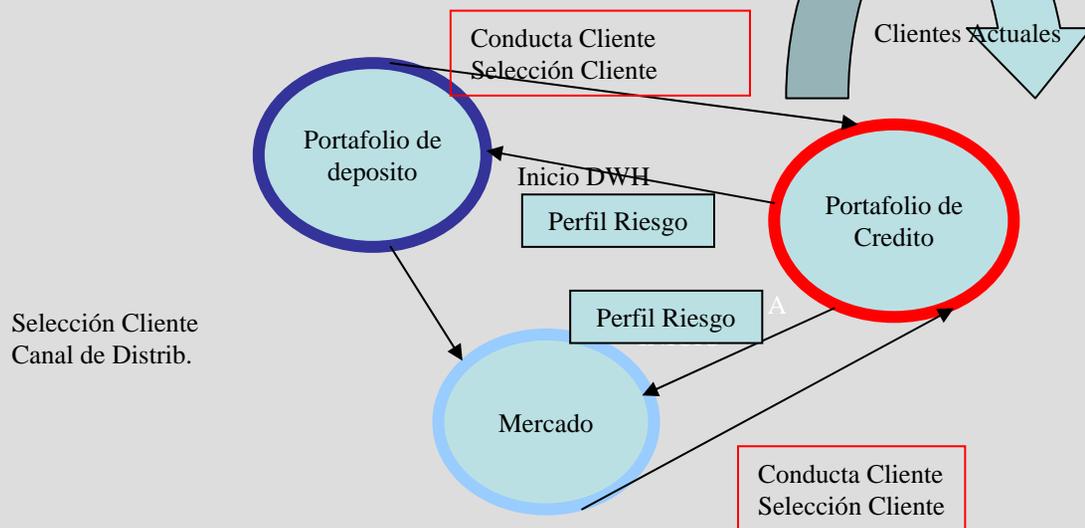
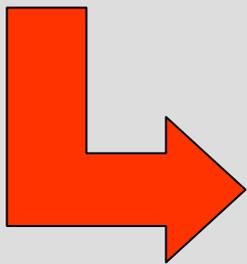
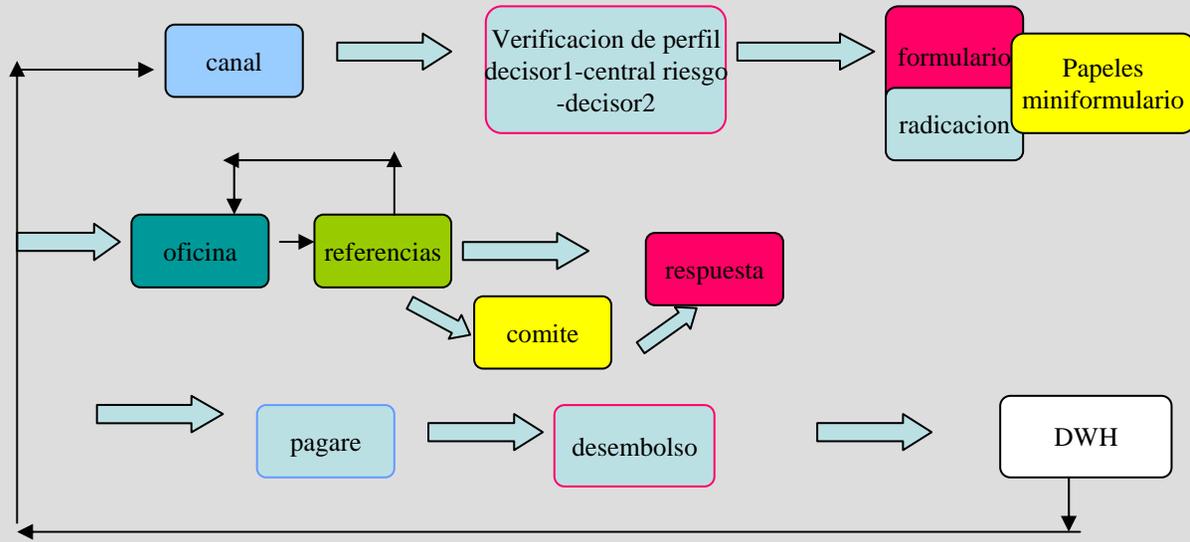
Una visión de sistema



Metodología soporte en gerencia de riesgo

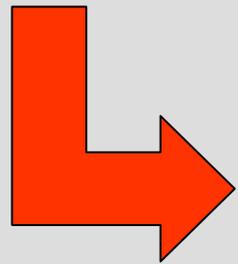
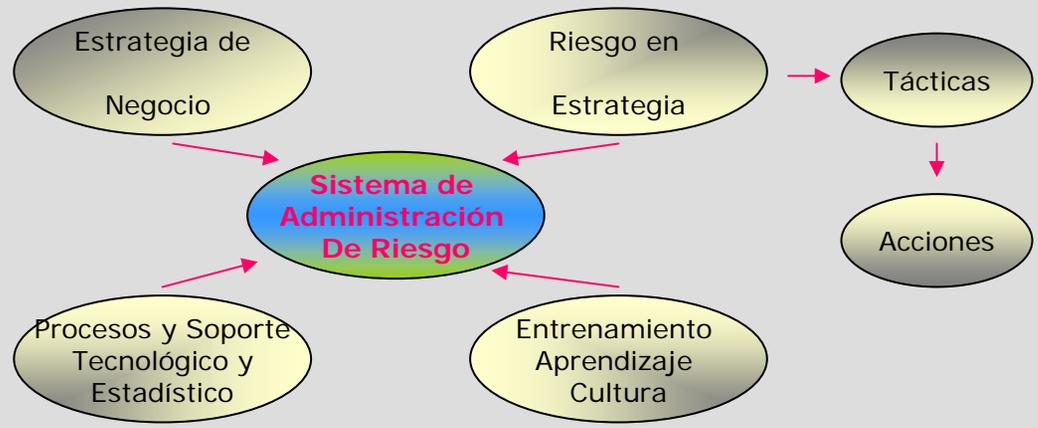


Hacia un modelo de cliente-canal-producto

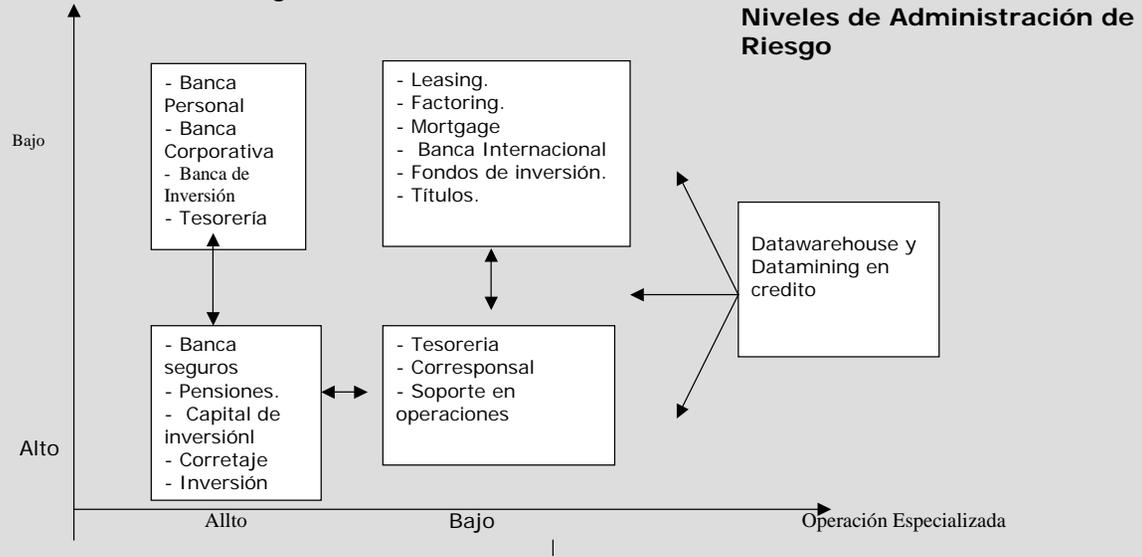


Selección Cliente
Canal de Distrib.

Estrategia, Administración de Riesgo y Operación



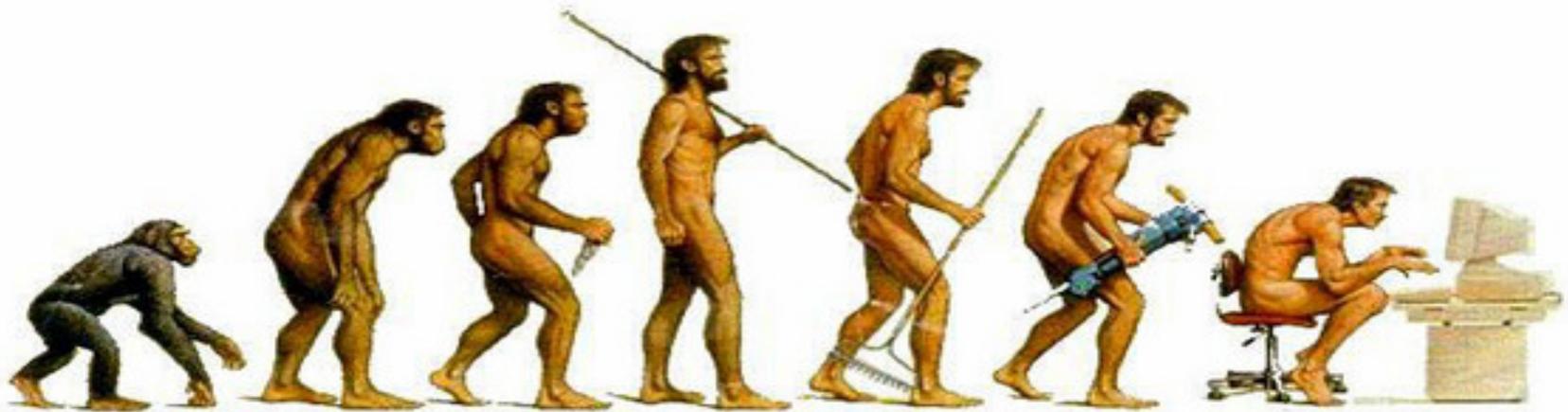
Administración de riesgo



- Integración
- Normalización
- Almacenamiento de datos
- Capacidad analítica y de procesamiento
- Colaboración, compartir información
- Distribución de información y datos
- Adaptación de Basel II y orientación de control de riesgo de grupo financiero



Capitulo 3: Evolución del ambiente de trabajo, nuevos empleados y nuevo sistema

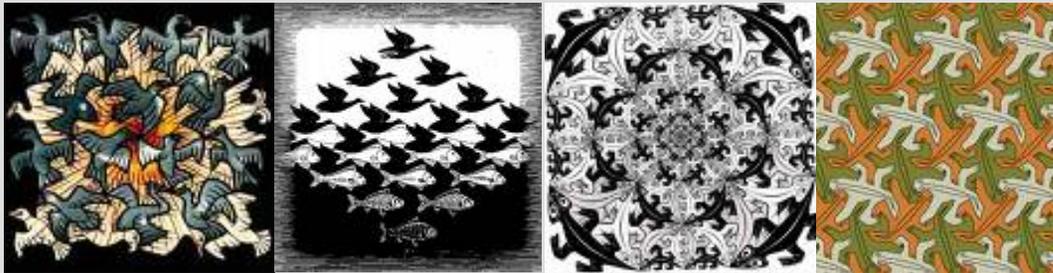


El problema de tecnología se convierte más en un problema de administración y se ven tres mundos:

- **Funcionalidad:** Apoyo a ejecución de tareas específicas, son herramientas como hojas de calculo, simuladores
- **Redes:** Facilita la interacción sin definición de parámetros, e-mail, colaboración
- **Visión corporativa:** Especifica los procesos del negocio, software para administrar clientes, proveedores y recursos (CRM, ERP, SCM)

Ambiente de trabajo nuevos empleados y nuevo sistema

- El trabajador en unos años su nueva cultura
- La estructura de colaboración
- La estructura del manejo de trabajo fuera y dentro del sistema – movilidad
- Centrado en personas, es el manejo de personas y mentes, el problema es manejar personas procesos, tecnología y estructura organizacional
- El poder no esta en tener conocimiento es en tenerlo, compartirlo y usarlo para adicionar valor y crear una ventaja competitiva sostenible
- Tecnología es mas que software y hardware es la respuesta a COMO resolver problemas?
- El mundo es diferente antes y después de open source las lecciones son inmensas para el mundo de los negocios
- La identificación del problema es mas del 50% de la solución y el nuevo mundo de computación es acerca confiabilidad, entendimiento, universalidad y armonía con las necesidades humanas
- Empleados de conocimiento y solucionadores de problemas mas que empleados y trabajos
- Problemas a resolver y no tareas a hacer
- Mirar el bosque y no el árbol
- Procesos de conocimiento y procesos de negocio mas que procesos de negocio y sistemas de información



- Consultoría en manejo de inversiones
- Consultoría en cubrimiento de riesgo del cliente
- Transacciones en todas las monedas
- Capacidad de manejo de portafolios con mas productos complejos
- Soporte al aprendizaje educativo del cliente

- Originalmente se le dio mucho peso a la cadena de abastecimiento de bienes y servicios, logística, demanda...
- El problema ha sido la ineficiencia del comercio exterior donde la banca ha podido ganar dinero. El panorama esta cambiando, menos papeles y mas datos y documentos electrónicos
- Tecnología para soportar ordenes de compra, facturas y administración de efectivo. Necesidad de mas trabajo entre áreas involucradas en la organización
- El concepto es la administración de efectivo entre las partes involucradas en la cadena de abastecimiento en forma de pago o prestamos de corto plazo. El propósito reducir el costo de las transacciones
- Los bancos separan el tema en: administración de pagos y efectivo, administración de capital de trabajo y financiación de la cadena de abastecimiento, administración de riesgo, mejoramiento de procesos e inteligencia de negocio
- Como integrar todos estos pasos? Como hacer que se desarrolle el trabajo organizado entre múltiples áreas
- Ahora lo que es la cadena de abastecimiento financiero comprende finanzas estructuradas, financiación de materia prima, pre-envío, en transito, en inventario, etc. Los cuales requieren disponibilidad, costo y flexibilidad

Es necesario un programa de administración de redes y eventos

- Los clientes aprendiendo
- El sistema de banca en línea mejorando
- Las oficinas con mayor portafolio
- Las oficinas de pequeña escala
- Las operaciones cruzadas

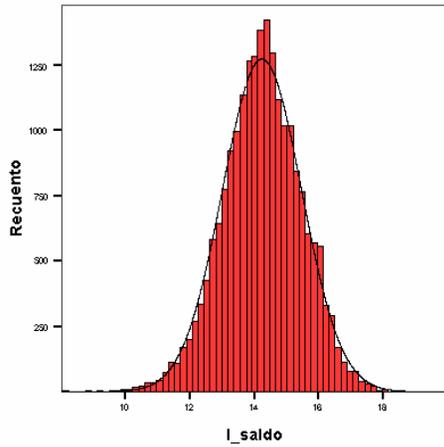
- Pasar de banco local a banco global o de banco global a banco local
- Velocidad de evolucion de los sistemas

- Automatización de decisiones
- Operación solo de supermercado President Choice Canada o Operacion supermercado mas banco y seguros Tesco
- Operación integral de banca a todo nivel Royal Bank Canada
- Operacion local regional Harris Bank Chicago USA

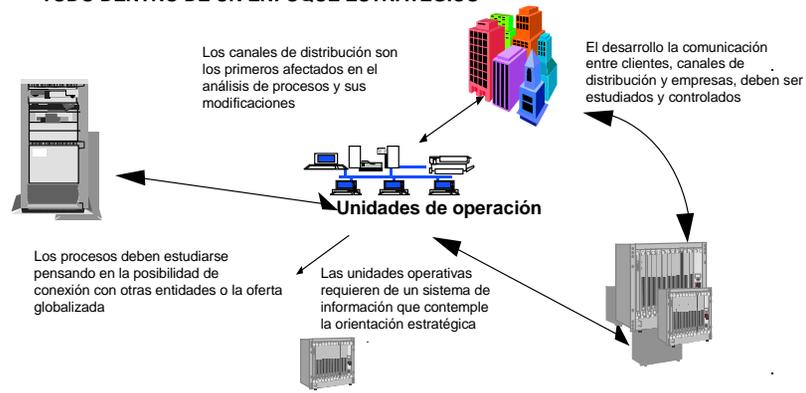
- Earl (2000) identificó como evolución del negocio electrónico las fases siguientes: comunicación externa, comercio electrónico, negocio electrónico, empresa electrónica y transformación
- La banca esta desarrollándose en esta dirección
- Barreras en la adopción de Banca de internet (Rotchanakitumnuai&Speece 2003) en diferentes segmentos por ejemplo empresarial
- Habilidad de la organización para usar el canal web
- Actitudes gerenciales, desconfianza, falta de conocimiento, restricciones de recursos, algunas inversiones, monitoreo, reacción al cambio

Capitulo 5: Evaluación del desempeño del banco

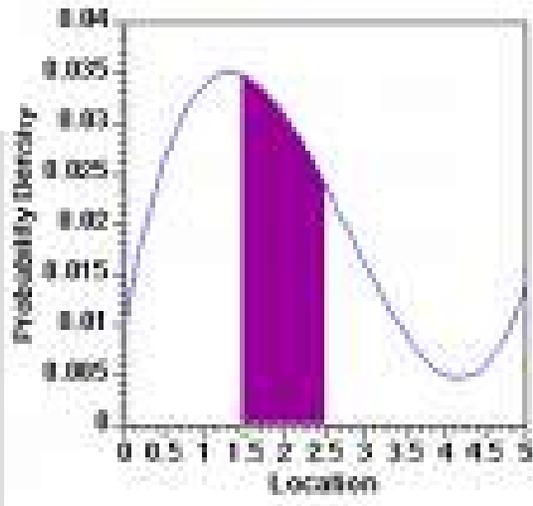
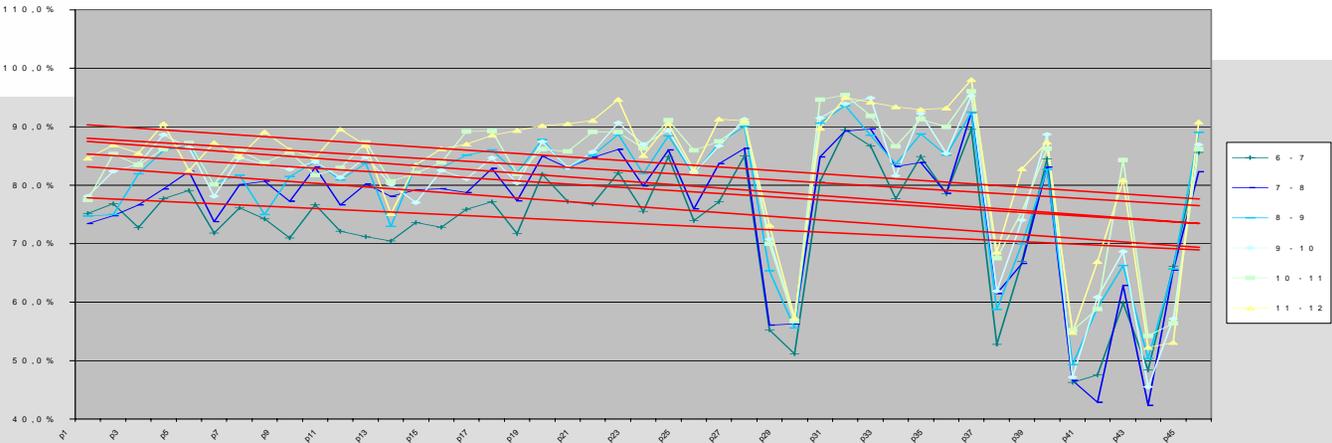
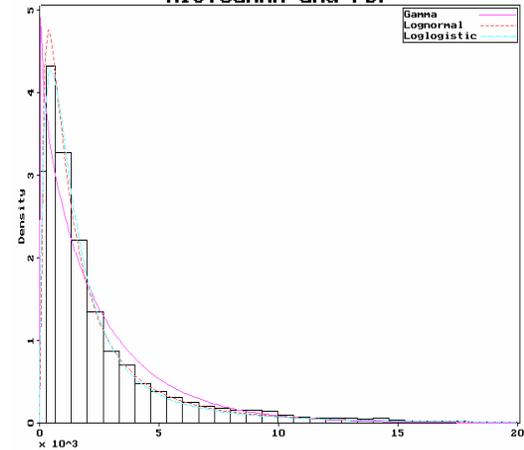
Préstamo - Mora >= 60 días
L_Saldo



LA EVALUACION REQUIERE COLOCAR EN CONTACTO LOS DIFERENTES COMPONENTES DE LA EMPRESA: TECNOLOGIA, OPERACIÓN, MERCADERO, TODO DENTRO DE UN ENFOQUE ESTRATEGICO



HISTOGRAM and PDF



- Orientación a riesgo en los cuatro puntos de un Scorecard. Creación de métricas que requieren mas integración como es el caso de RAROC o cualquier otra medida de Capital Económico. La cultura estadística debe primar
- Relación con los clientes, una es la de bases de datos y desarrollo de mercado (CRM) y la otra es la de los encuentros de cliente (Servicio)
- Los encuentros electrónicos vistos en muchos aspectos son el reto: conductas, percepciones, creencias, eventos, atributos, “golosinas” (Massad et al. 2006)
- El conocimiento y sus flujo implica la evaluación del capital intelectual. Pueden usarse múltiple modelos todos requieren aspectos de diferentes áreas a lo largo de la organización.

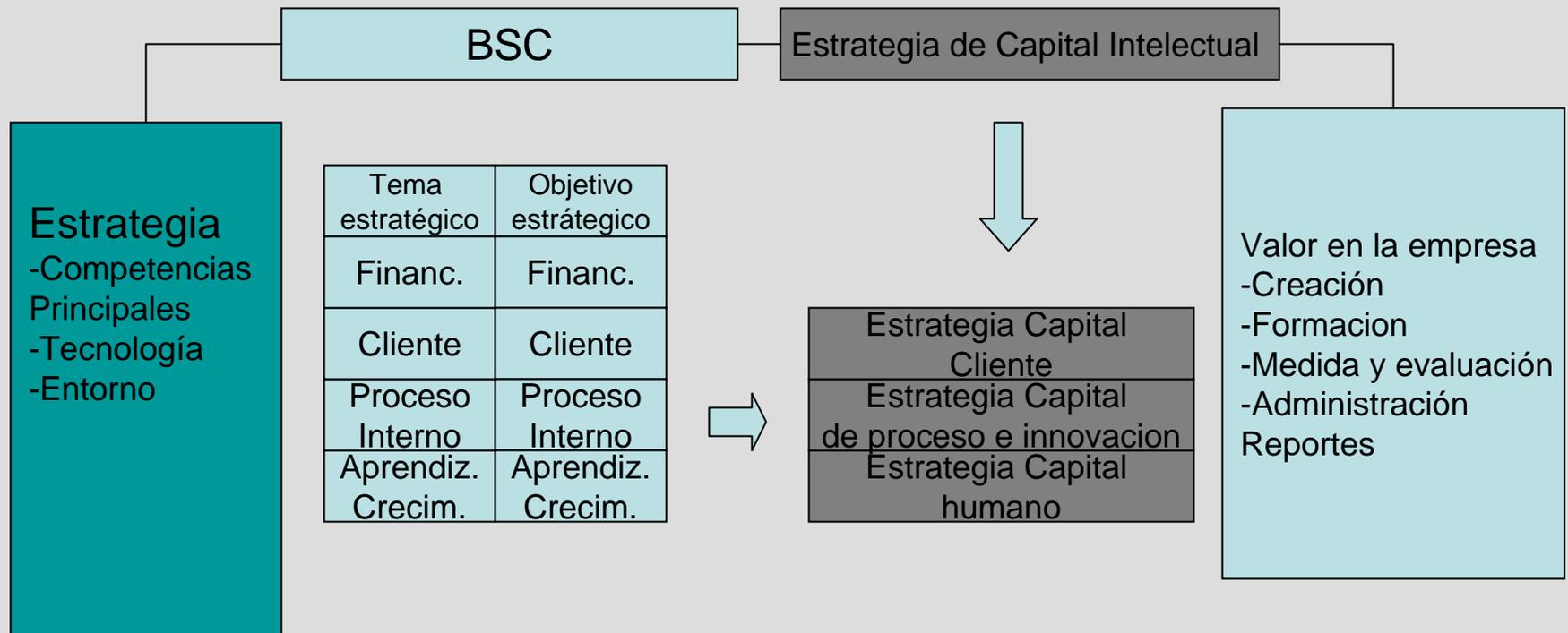


El uso de los sistemas de evaluación de desempeño

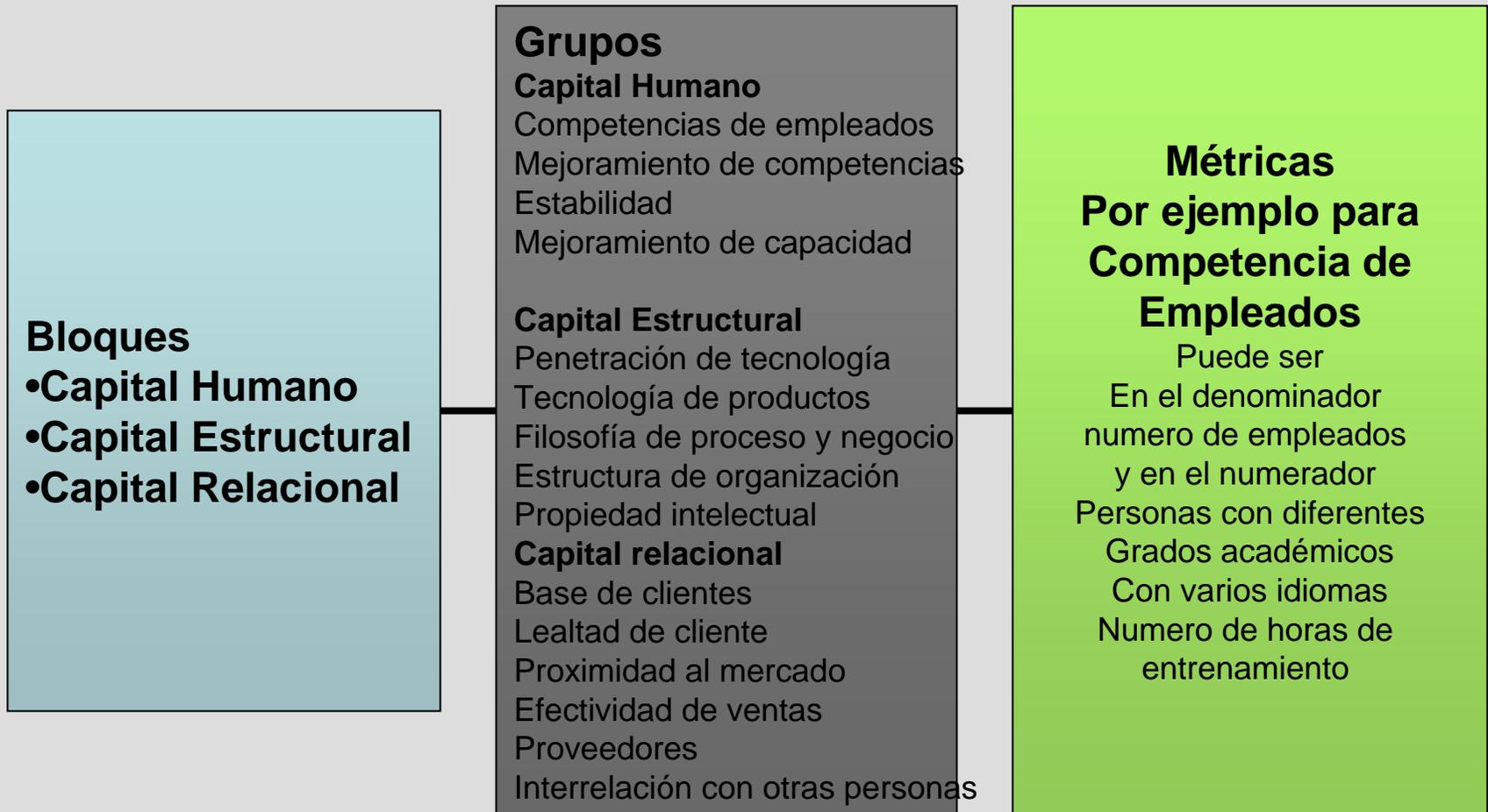
- Ha experiencias y procesos para repetir en cualquier procesos del negocio. La pregunta es como de manera que se reduzca el costo y se haga mas. Mantener una buena organización de la experiencia es algo que se presenta como buena practica en las compañías de consultaría
- Se necesita pensar en las organizaciones como sistemas con ideales que se desean lograr. Estos ideales evolucionan con la evolución de la definición de negocio. Esto tienen incidencia en el tipo de usuarios que se tenga y en la forma como se pueden entregar soluciones
- El problema de IT es tener un usuario educado desde antes del proyecto y con los proyectos, es proveer capacidad de desarrollo en la imaginación del usuario
- El arte es conectar usuarios con aquellos que poseen el conocimiento y datos para lograr que se produzca una solución. Por ejemplo en el BSC de Kaplan y Norton la definición es no de una herramienta de evaluación sino de una herramienta de estrategia

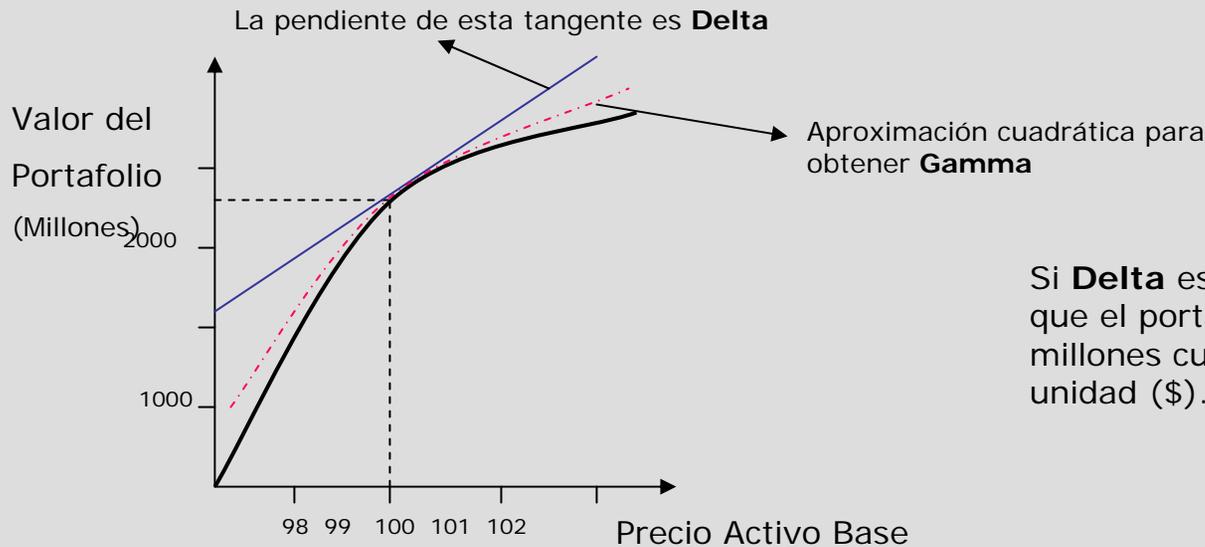
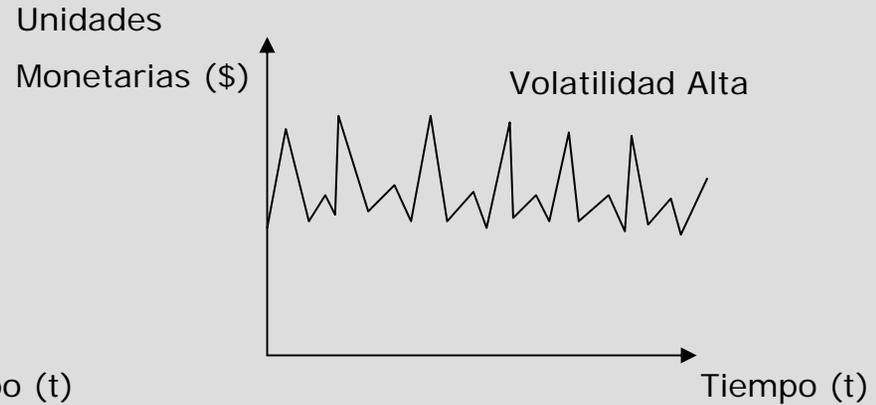
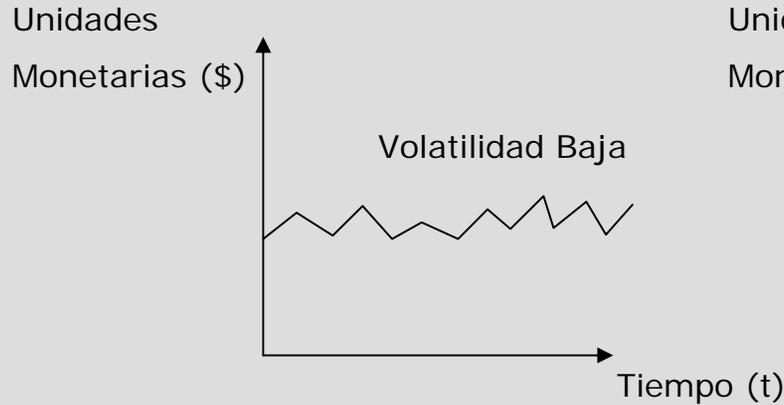
El BSC basado en riesgo y conocimiento





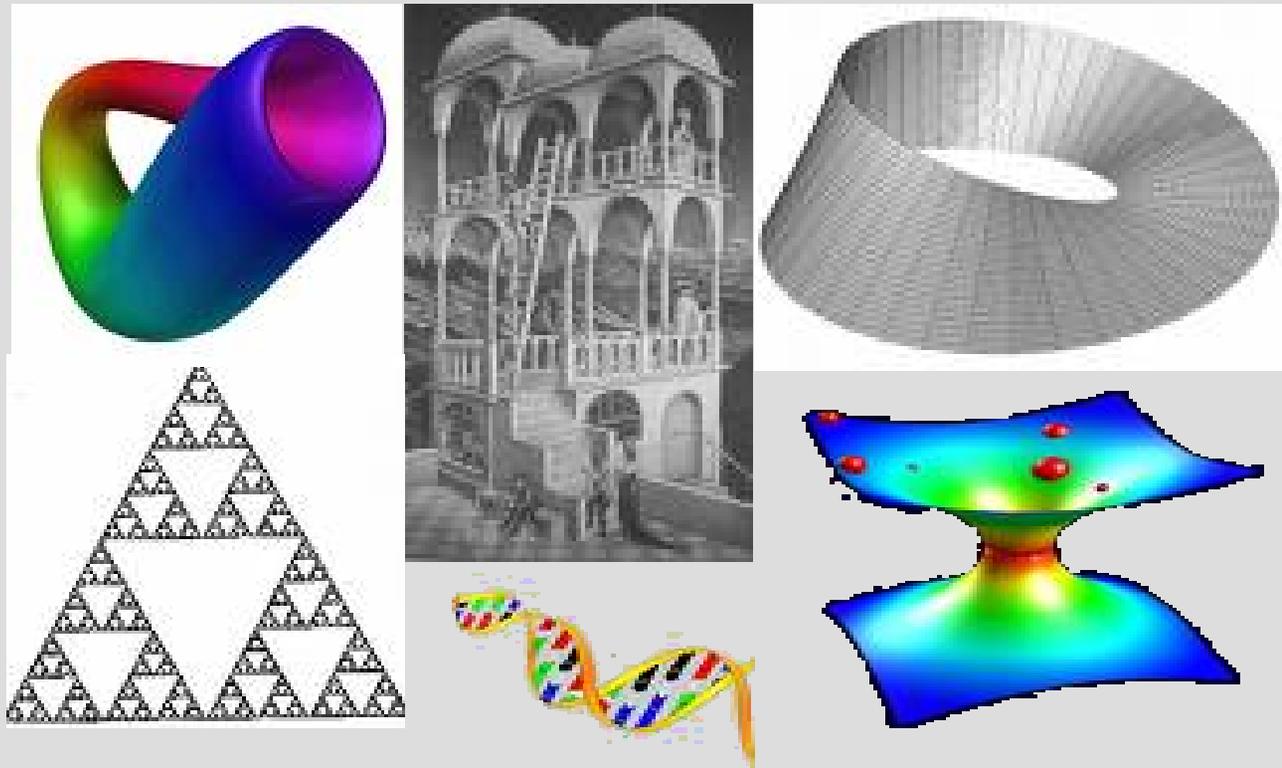
Tres niveles para definir métricas (Rodriguez et al 2004)





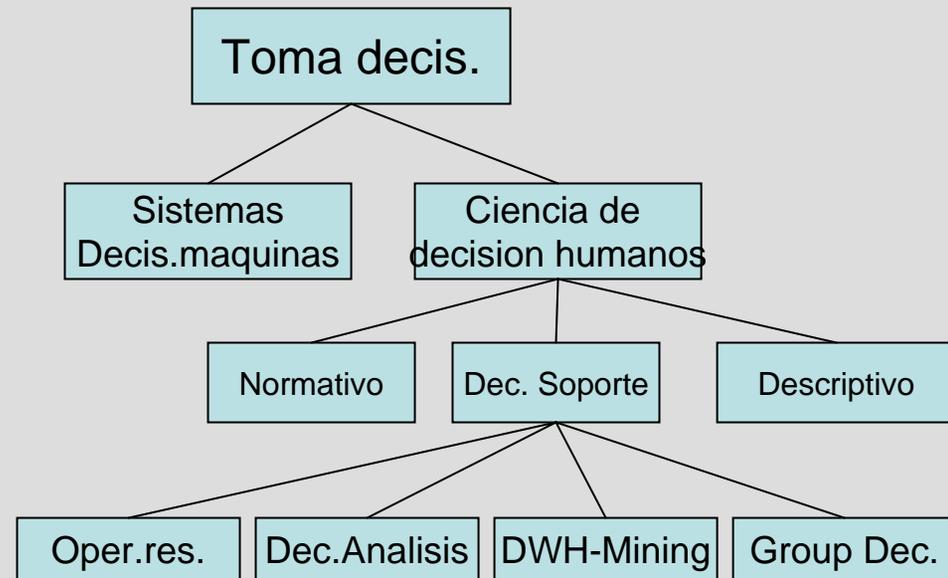
Si **Delta** es \$2.5 millones esto significa que el portafolio genera cerca de \$2.500 millones cuando el precio cambie en una unidad (\$).

Capitulo 6: Consolidación de los sistemas empresariales

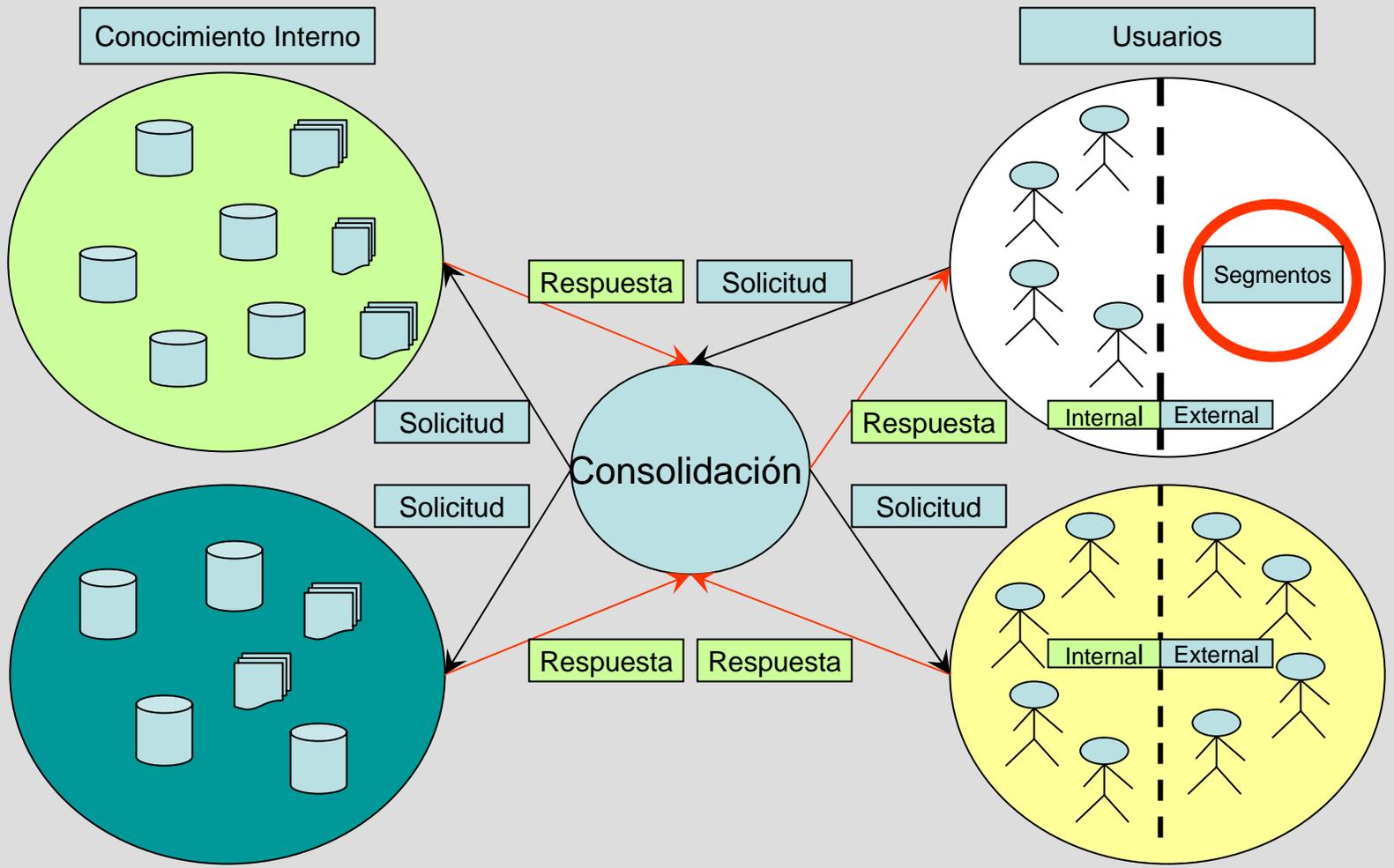


- ERP tiene madurez pero ¿cumple con lo requerido en la actualidad bancaria?
- Algunos factores que influyen: el grado de estandarización y localización, el nivel de colaboración requerida entre áreas y la visibilidad requerida
- Se basa en la secuencia: identificar, definir, decidir, dar prioridad, ejecutar, mantener; con el soporte un acelerador de procesos y marco de referencia de ejecución
- Lo anterior implica establecimiento de metodologías, de estándares, de mejores practicas, de mejores operaciones compartidas, repetibles, identificando que es común y que no, reduciendo proliferación de sistemas locales, etc.

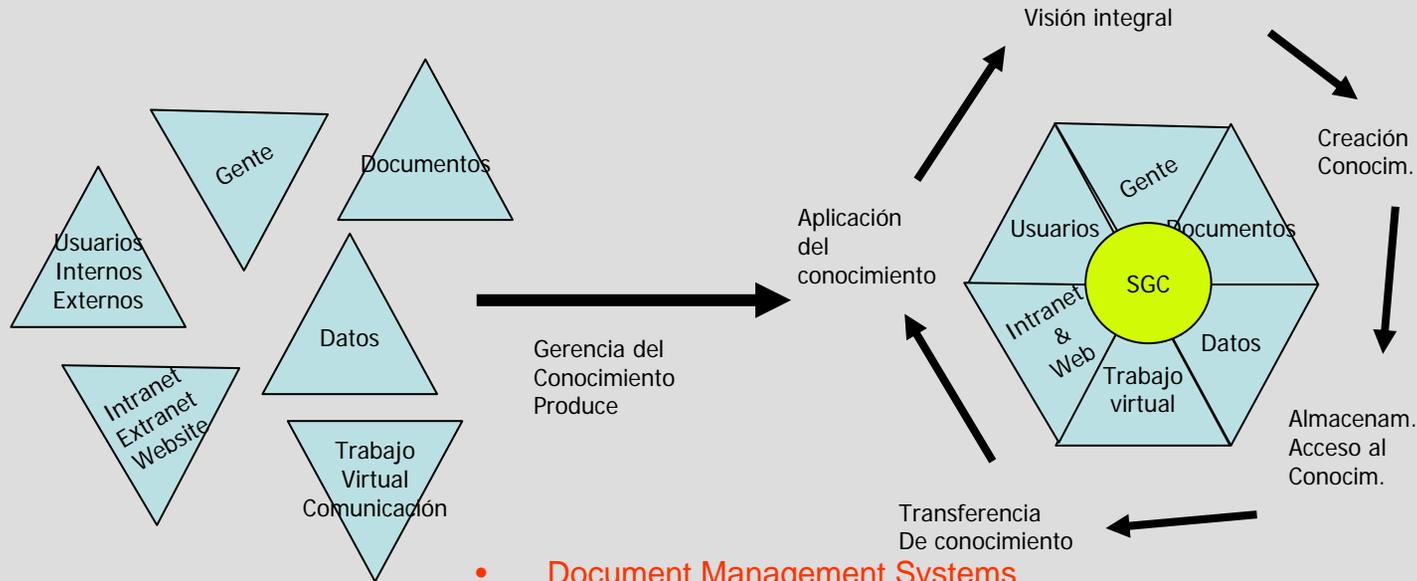
- Las decisiones llegan por humanos y maquinas
- Las maquinas usan unos sistemas de decisión y los humanos marcos de referencia teóricos y sistema de soporte de decisiones
- Que necesitamos en el análisis de decisiones?
 - Personal
 - Datos: Estructurados y no estructurados
 - Diseño de procesos y entendimiento
 - Tecnología
 - Estructura
 - Y algo para organizar esas piezas del procesos de toma de decisiones



- Leer datos / información
- Monitorear
- Realizar análisis de tendencia
- Análisis de las causas raíz
- Análisis estadístico
- Análisis de predicción
- Análisis de clasificación
- Consolidación / integración
- Concentración
- Colaboración
- Compartir
- Extracción base de datos
- Creación y análisis
- Almacenamiento
- Visión más amplia

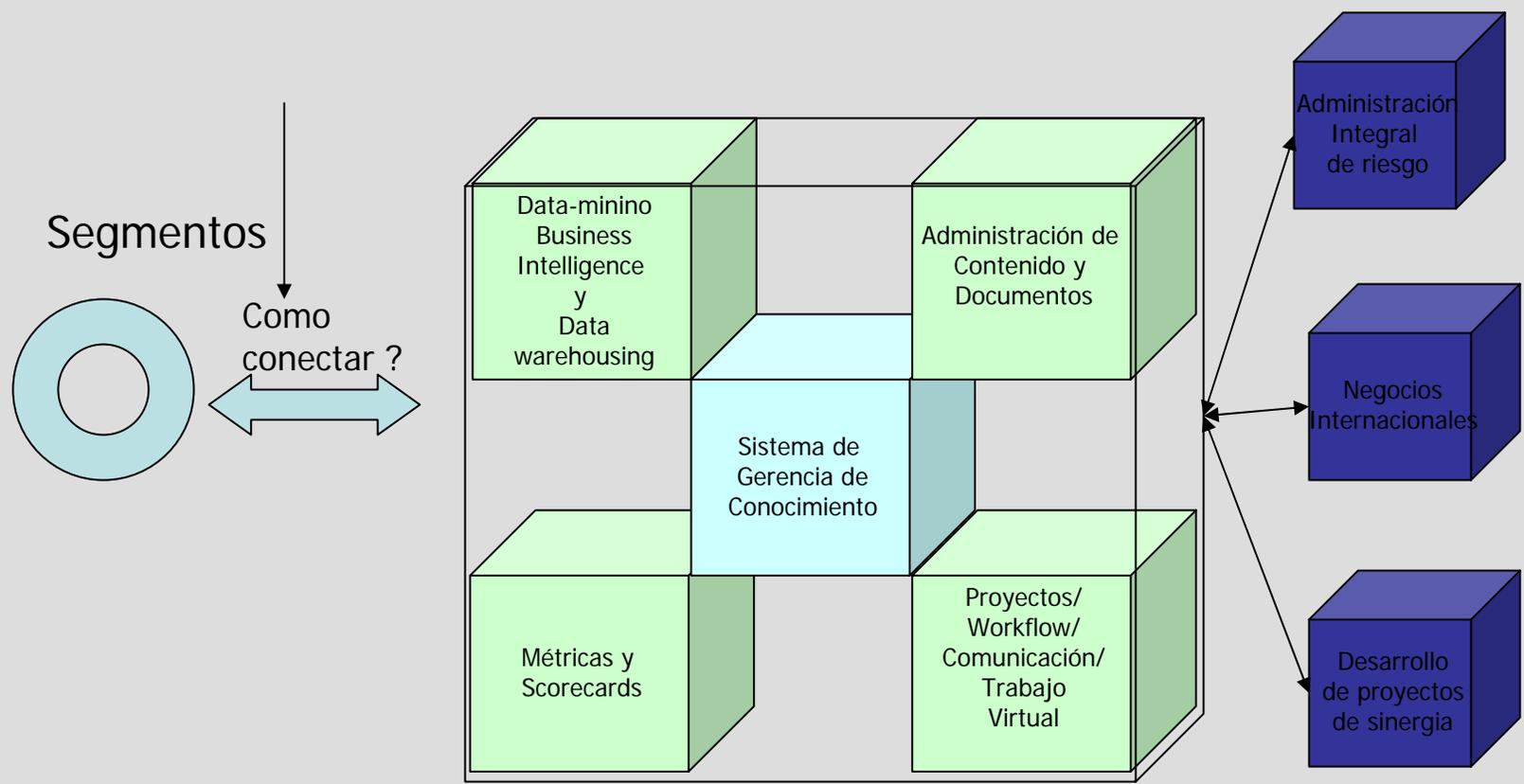


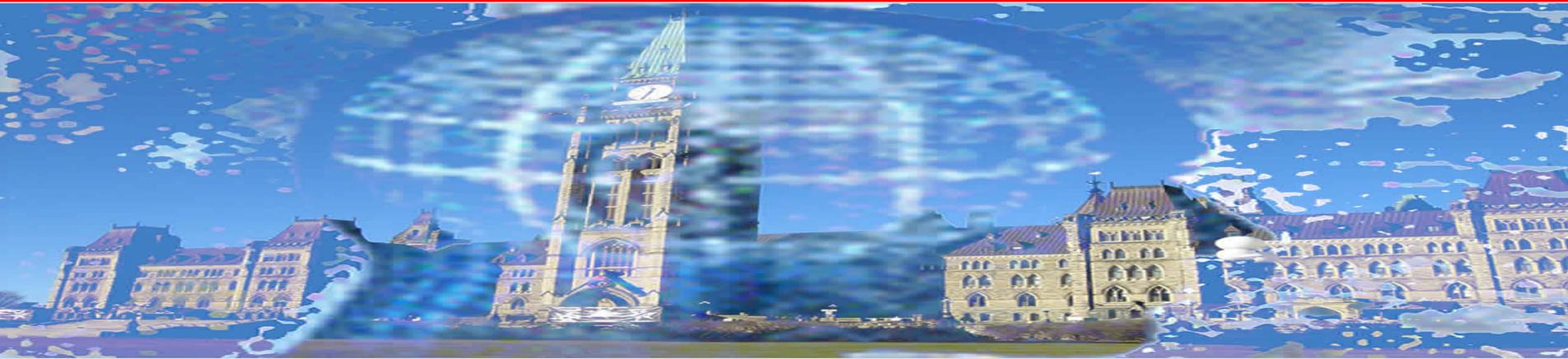
Ejemplo de Componentes de Sistema de Conocimiento



- Document Management Systems
- Knowledge Maps
- Collaboration systems
- Workflow systems
- Business Intelligence
- Expert systems
- Competence Management
- E-Learning systems
- Customer Relationship management
- Corporative portals
- Intellectual capital measurement Systems
- Corporate Performance Evaluation Systems

Un ejemplo de visión integral





- El secreto de la orientación de IT basada en la visión de cliente esta en coordinación, cooperación, capacidad y conexión (Gulati 2007)
- La nueva computación no es acerca de lo que la maquina puede hacer es lo que la persona puede hacer con el sistema. Esto significa las bases del ambiente de trabajo, la transferencia de conocimiento y la capacidad de interacción

Referencias Bibliograficas

- Arora R 2002, Implementing KM a balanced scorecard approach, Journal of knowledge Management, Vol.6, No.3, pp 240-249
- Cleverly W & Cleverly J 2005, Scorecards and dashboards using financial metrics to improve performance, Healthcare Financial Management, Vol 57, No. 7, pp 64-69
- Fairchild A 2002, Knowledge Management Metrics via a Balanced Scorecard Methodology, Proceedings of the 35th International Conference on System Sciences
- Ittner Ch & Larker D 2003, Coming Up Short On Nonfinancial performance Measurement, Harvard Business Review, November
- Kaplan R & Norton D 1999, The Balanced Scorecard: Measures that drive performance, Harvard Business Review, July
- Kaplan R & Norton D 2000, Having trouble with your Strategy? Then Map It, Harvard Business Review, September
- Kim W & Mauborgne R 2003, Fair Process: Managing in the Knowledge Economy, Harvard Business Review, January
- Liebowitz J & Suen Ch 2000, Developing knowledge management metrics for measuring intellectual capital, Journal of Intellectual Capital, Vol.1 No.1, pp 54-67
- Peng T & Yu-Shih Y 2005, Healthcare Intellectual Capital: A framework at the Hospital level and the Alliance level, Proceedings 6th European Conference,
- Rodriguez E 2001, Administración del Riesgo, Alfaomega, Bogotá
- Rodriguez E 2003, Gerencia Matemática, Alfaomega, Bogotá
- Rodriguez E 2005, Gerencia del Conocimiento, Ed. Carrera 7a, Bogota
- Rodriguez E 2006, Casos Administracion de Operaciones
- Rodriguez E 2006, Proceedings KMAC
- Rodriguez E 2007, Proceeding EKMC
- Rodriguez E 2007, Liebowitz Book
- Rodriguez E. 2007, Por aparecer Estrategia de Servicios Financieros
- Urrutia I & Eriksen S 2005, Insights from research Application of the Balanced Scorecard in Spanish private health-care management, Measuring Business Excellence, Vol 9, No. 4 pp 16-26
- Wu A 2005, The integration between Balanced Scorecard and Intellectual capital, Journal of Intellectual Capital, Vol. 6, No.5, pp 267-284

Referencias

- Curley M. et al. The IT transformation at Intel, MIS Quarterly Executive, Dec 2006
- Gulati R, Silo Busting, Harvard Business Review, May 2007
- Hu Q. & Huang C.D. *Using the balanced scorecard to achieve sustained IT-Business alignment: a case study*, Communications of AIS, Vol. 17 Art 8 2005
- Huang C.D. & Hu Q. *Integrating web services with competitive strategies: the balanced scorecard approach*, Communications of the Association for Information Systems, Volume 13, 2004
- Huang S et al. *A study of value factors for adopting information technology in professional service industry: A demonstrative case of accounting firms in Taiwan*, Review of pacific Basin Financial Markets and Policies, Vol. 5 No.4 2002
- Majchrzak A. et al. *Managing Client Dialogues During Information Systems Design to Facilitate client Learning*, MIS Quarterly, Vol 29. No. 4 December 2005
- Ray G. et al. *Information technology and the performance of the customer service process: A resource-based Analysis*, MIS Quarterly Vol 28 No 4 December 2005
- Rathnam R.G. et al. *Alignment of business strategy and IT strategy: a case study of a 50 financial services company*, Journal of computer Information Systems, Winter 2004-2005
- Smith B. & Colgate M. *Customer value creation: a practical framework*, Journal of Marketing Theory and Practice, Vol 15 No. 1, winter 2007
- Van de Bosch F, et al. *How knowledge accumulation has changed strategy consulting: strategic options for established strategy consulting firms*, Strategic Change, Jan-Feb 2005
- Uchupalanam K. *Competition and IT-Based innovation in Banking services*, International Journal of Information Management, Vol. 4 No.4 December 2000
- Gulati

Vinculos importantes

- www.iqanalytics.com
- www.balancedscorecard.org
- www.bscol.com
- www.bsnews.com
- www.performance-measurement.net
- www.valuebasedmanagement.net
- www.ohr.sc.gov/orgperformance/hrmeasures.htm
- www.balancedscorecard.org/webbs