

BANCO DEL DUERO

Avelino González colgó el teléfono y como alma que lleva el diablo se dirigió al despacho de Berta Martínez, Directora Comercial.

Avelino: Así no se puede trabajar! ¿Queremos de verdad especializarnos en un sector y ser los mejores? ¿O no? No parece! Cada vez que pido algo a Informática me dicen lo mismo: que es imposible o que van a tardar dos años en hacerlo, que para el caso es lo mismo! ¿Queremos competir con los grandes? ¿Así?

Berta: Cálmate, hombre. Toma asiento. ¿Qué pasa ahora?

Avelino: Lo de siempre. Después de trabajar a fondo para diseñar un nuevo producto, la primera respuesta de Informática a la petición inicial es que no pueden preparar los programas para ponerlo en marcha. Luego quien no cobrará los objetivos (pues se había implantado un sistema de dirección por objetivos) a fin de año seremos nosotros, no los de Informática.

Antecedentes

Avelino era un joven master graduado en una conocida escuela de negocios de Barcelona, que se había incorporado al Banco del Duero hacía escasamente un año. Se había incorporado al Área Comercial para dedicarse a actividades de marketing en el área de banca de particulares. Era una persona creativa y eficiente, pero también un tanto impetuosa. A base de enfrentarse frontalmente con los problemas había logrado también enfrentarse con casi todo el personal del banco. El departamento de informática había sido uno de los primeros en la lista de continuos enfrentamientos. Berta todavía pensaba que podría ayudar a Avelino a superar este problema.

Marketing había realizado recientemente un análisis de la competencia, con objeto de identificar en qué productos se estaba bien situado y en cuáles mal. Como resultado de este análisis se había iniciado un proceso de diseño de nuevos productos, encaminado a mejorar el posicionamiento del Banco del Duero al respecto. Berta procuró calmar a Avelino y se aseguró de que podría seguir de cerca la negociación con Informática.

Berta: De todos modos espero que hayas concertado una reunión con ellos. Avelino: Sí, para la semana que viene. Para lo que va a servir...

Berta: De acuerdo. Asegúrate de que mi secretaria lo anote en mi agenda. Yo también asistiré.

El Banco del Duero

El Banco del Duero era un banco regional, de fuerte implantación en una zona geográfica reducida, de carácter fundamentalmente agrario. Por circunstancias poco claras las cajas de ahorro locales habían tenido poco éxito en dicha zona, en la que el banco gozaba de un notable prestigio e implantación. A través de una red de 120 oficinas cubría bien la zona, y la mayoría de sus clientes eran pequeños ahorradores y agricultores (cooperativas, etc.) En la región operaban también los grandes bancos del país, aunque su actividad se circunscribía fundamentalmente a los centros urbanos; ninguno de ellos tenía una implantación parecida a la del Banco del Duero.

Recientemente había tenido lugar en el banco una reorganización interna, en buena parte consecuencia de las recomendaciones que una consultora internacional había formulado en respuesta a la preocupación de la dirección por identificar "un norte

claro en el entorno financiero actual, tan dinámico incluso en esta región". La estrategia recomendada por los consultores iba en la línea de que, dado el tamaño del banco, éste procurara especializarse en dos sectores, a saber: el sector de particulares y el sector agrario. Esta estrategia de especialización, que parecía coherente con las condiciones del entorno, había sido resumida festivamente por el Consejero Delegado con un "Quien mucho abarca poco aprieta, y nosotros queremos apretar". La nueva estrategia debía estar en fase de implantación a finales de 1986.

Un objetivo claro de la estrategia era seguir siendo el primer banco de la región. Se había fijado una cota concreta de crecimiento en la misma, y objetivos encaminados a expandirse en las regiones vecinas. Esta cota especificaba la apertura de ocho o diez nuevas oficinas al año y un crecimiento de los depósitos de un 10 % anual para los próximos 3 años.

Para conseguir el crecimiento en depósitos se habían identificado dos líneas de acción bien diferenciadas: una pensada para incrementar la relación de los clientes ya existentes con el banco, y otra encaminada a la captación de nuevos clientes. Aunque sin datos concluyentes en la mano, se sabía que la mayoría de los clientes del Banco del Duero operaban también con otras entidades, lo que había llevado a la conclusión de que era necesario mejorar el servicio en las oficinas del banco para lograr que sus clientes le decidieran a hacer más operaciones en "el Duero". Mejorar el servicio quería decir, entre otras cosas, procurar que el cliente pudiera resolver todos sus trámites a través de un solo empleado, evitando la típica peregrinación de ventanilla en ventanilla. Además, se tenía la conciencia de que para conseguir más actividad por parte de los clientes antiguos no bastaría con mejorar el servicio; determinados clientes operaban con otras entidades simplemente porque el Banco del Duero no podía ofrecerles determinado tipo de productos. Por esta razón se había iniciado un esfuerzo de diseño de nuevos productos y servicios, con énfasis en la personalización de los mismos. Por ejemplo se pensaba en la confección de informes globalizados por cliente que reflejaran su situación total de activo y pasivo, resumen de su actividad en cualquier conjunto de productos diferentes.

Las acciones de captación de nuevos clientes se centran en la apertura de nuevas oficinas en las zonas en que la presencia del Banco del Duero era más débil, apoyadas a través de acciones comerciales directas, vía mailing y por teléfono. Además se pensaba ampliar una experiencia piloto ya probada, consistente en llegar a un acuerdo con una cadena de tiendas de electrodomésticos para facilitar la financiación de sus productos. Para ello se habían logrado agilizar los trámites de concesión del préstamo correspondiente; si el cliente tenía la nómina domiciliada en el banco se concedía el préstamo de forma casi automática (si no, los trámites continuaban siendo engorrosos).

Otros aspectos de la especialización en banca de particulares y en el sector agrario tenían que ver con una cierta especialización del personal, ya que la problemática y los servicios ofrecidos en una y otra área eran sustancialmente distintos.

Finalmente, estaba previsto iniciar relaciones con otros bancos regionales. Esto podía facilitar las operaciones de los clientes del Banco del Duero cuando se desplazaran lejos de la región, aunque las operaciones más básicas, como consulta de saldos o extracción de efectivo ya se podían realizar a través del sistema 4B, al que el banco se había adherido algunos años atrás.

Informática en el Banco del Duero

El Banco del Duero había sido pionero en el uso de la informática. El anterior presidente, ya jubilado, había empujado entusiásticamente la introducción de innovaciones tecnológicas, y como resultado el banco había sido, por ejemplo, uno de los primeros en instalar teleproceso.

Después de este impulso inicial, la informática había ido creciendo al ritmo exigido por las necesidades, pero siempre a remolque de las mismas, nunca tomando realmente la iniciativa. La reciente reorganización había traído también un nuevo director de Informática, Ramón Prieto, procedente de una compañía de seguros mediana, donde había ocupado idéntico puesto por espacio de cuatro años. Su antecesor, más banquero que informático, se había quemado mucho en sus relaciones con los distintos departamentos del banco en los últimos tiempos y había decidido aceptar una oferta en una caja de ahorros de carácter local en otra zona del país. Ello había creado en el banco un marcado ambiente de expectativa alrededor de Informática

Históricamente, las aplicaciones informáticas se habían ido desarrollando según iban surgiendo las necesidades. Había habido poco tiempo para ir poniendo al día, tanto tecnológicamente como funcionalmente, las aplicaciones existentes, que en muchas ocasiones presentaban "puestas al día de urgencia" --vulgo 'parches' -- de manera generalizada. Una de las primeras acciones del nuevo director de Informática había consistido en poner en marcha un esfuerzo explícito de revisión a fondo de las aplicaciones existentes.

Respecto a los equipos instalados, la historia era parecida. También se habían ido ampliando y renovando en respuesta a las exigencias de cada momento, pero raramente se había hecho un planteamiento global de necesidades de infraestructura. En la actualidad el equipo instalado admitía pocas ampliaciones, por lo que se haría necesario empezar a pensar en equipos nuevos relativamente pronto. De hecho el departamento estaba ya elaborando la solicitud de una nueva inversión en equipo, que, en palabras de su nuevo director "les permitiría dar un salto importante en capacidad de máquina, de manera que podremos afrontar mejor las peticiones que continuamente recibimos por parte de los distintos departamentos del banco".

Otra vez en palabras del director de Informática: "El cambio de equipo no será traumático en absoluto. Los nuevos sistemas son completamente compatibles con los actuales, de forma que nuestra inversión en aplicaciones está asegurada por este lado. Además, esto significa que podremos empezar a utilizarlas inmediatamente después del cambio de equipo".

Aunque los nuevos equipos supondrían capacidad, no necesariamente implicarían poder resolver todas las peticiones de los departamentos más rápidamente. Cuando las peticiones tienen que ver con cambios de aplicaciones existentes el problema es otro. Tenemos los programas muy mal documentados, especialmente los que resuelven las transacciones básicas, que fueron diseñados hace más tiempo. Ello significa que cualquier cambio tiene repercusiones imprevisibles. Además, tenemos un problema con los ficheros de datos.-que son independientes para cada aplicación. Esto significa redundancias, problemas de integridad, etc. La siguiente revisión a fondo tiene que ir en la dirección de establecer una base de datos seria. De otro modo difícilmente seremos capaces de integrar toda la información de un mismo cliente, por ejemplo".

En la resolución de las peticiones que recibía Informática del resto de departamentos del banco, Organización tenía también un papel importante, ya que participaba activamente en las reuniones que al efecto se organizaban periódicamente (o cada vez que surgía un conflicto importante, como el protagonizado por Avelino).

Quien al final acababa asignando prioridades a las distintas peticiones era el director de Informática, en consulta con el de Organización.. Ambos comunicaban a los departamentos el resultado de su decisión tan pronto como la misma tenía lugar.

Los nuevos servicios

En preparación para la reunión de la semana siguiente, Avelino no pensaba negociar con Informática todos los cambios que tenía en cartera, sino solamente aquellos con más probabilidad de ser implantados sin problemas y que además requirieran poco tiempo de trabajo por parte de Informática. Creía que así conseguiría arrancar con un buen ambiente, que podría aprovechar después para empezar a hablar de los cambios más fundamentales. “Después de todo “, razonaba, "más vale algo que nada. Siempre podemos arropar las mejoras posibles con una buena campaña publicitaria que ponga énfasis en la atención personalizada al cliente. Al menos haremos algo en la dirección en que queremos movemos".

La lista de peticiones que al final preparó para la reunión era la siguiente:

*Dar la oportunidad a los clientes para escoger cómo recibir la información de movimientos de sus cuentas corrientes en términos de periodicidad (cada vez que se produzca un movimiento, semanalmente, quincenal mente, etc.).

* Permitir asignar límites máximos a las domiciliaciones definidas sobre cuentas del tipo que fuere. Esto implicaba no aceptar determinados recibos sin antes consultar con el cliente si los mismos sobrepasan un límite previamente especificado por el propio cliente.

*Ofrecer a los clientes un resumen anual de las operaciones habidas en sus cuentas clasificadas por conceptos. Varios bancos estaban ya ofreciendo este servicio de modo casi rutinario.

*Facilitar a los clientes de cartera de valores resúmenes periódicos de la situación de su cartera valorada por ejemplo a la cotización del último viernes. Contemplar también la posibilidad de dejar que el cliente elija la periodicidad del informe, así como la inclusión en el mismo de los movimientos experimentados por la cartera en el transcurso del último periodo. Este servicio se concebía como un complemento importante del servicio de valores, que estaba experimentando un crecimiento notable en los últimos tiempos. Por esta razón parecía especialmente coherente con el planteamiento estratégico general.

Avelino consideraba que esta lista era lo suficientemente modesta como para no tener problemas en la reunión con la gente de Informática. Además pensaba plantear también el desarrollo de un nuevo producto, denominado "Préstamo A Medida “P AM”, que creía resultaría atractivo no sólo para los actuales clientes, sino también para personas que todavía no tenían relación con el banco.

La idea del P AM había surgido como resultado de comprobar que aunque la tendencia en el mercado era de incremento en el segmento de prestarnos al consumo, la participación del banco en el mismo no crecía al ritmo general En el contexto del planteamiento estratégico del banco, esta circunstancia resultaba altamente insatisfactoria.

Razonando que las causas podían tener que ver con la lentitud del proceso de concesión de este tipo de préstamos en el Banco del Duero, y también con la rigidez de las condiciones de los mismos, Avelino había propuesto el nuevo producto. Para agilizar el proceso de concesión de préstamos era preciso automatizarlo en lo posible, y ello pasaba por la utilización de un sistema de *creditscoring*. Avelino creía que esto se

podía subcontratar a alguna empresa especializada aunque esta decisión no era de su responsabilidad.

Flexibilizar las condiciones de los préstamos en lo tocante a plazos, periodicidad, cuotas no necesariamente uniformes, periodo de carencia, etc., requería la preparación de un programa lo suficientemente abierto; este tema era el que más preocupaba a Avelino respecto a la reunión con la gente de Informática.

Algunos de los bancos competidores estaban empezando a ofrecer préstamos . de este tipo, si bien con menos posibilidades de flexibilidad que las previstas por Avelino para el Préstamo a Medida del Banco del Duero. Lo más común era permitir la no homogeneidad de las cuotas, de modo que el cliente pudiera adaptar el ritmo de devolución del préstamo a sus características personales (por ejemplo devolviendo más en el momento de cobrar pagas extraordinarias, etc), dentro de unos límites establecidos en el momento de la contratación.

La Reunión

Además de Avelino y Berta a la reunión estaban citados Ramón Prieto, Director de Informática, Juan Pérez, responsable de Desarrollo y Mantenimiento en Informática, y Julio Gutiérrez, Subdirector de Organización (Ver Anexo 1). Se desarrolló como se resume en la siguiente transcripción.

Berta: Como sabéis, el propósito de esta reunión es discutir, desde el punto de vista de su implantación, una serie de nuevos servicios y productos que Avelino ha propuesto como responsable de marketing para el área de particulares. Existe además una propuesta para un producto completamente nuevo, el Préstamo a Medida, que puede ayudarnos a mejorar nuestra posición en el mercado correspondiente y con el que en principio en Financiera están de acuerdo. Los objetivos que nos hemos marcado para estos próximos años son ambiciosos, pero alcanzables si conseguimos trabajar en equipo. Creo, a este respecto, que reuniones como ésta deberían ser más frecuentes. Avelino, cuéntanos.

Avelino: Ya sabéis que el banco ha decidido poner énfasis en el segmento de particulares, y que además la directriz principal va en la línea de personalizar en lo posible nuestros productos y servicios. He preparado una primera lista de acciones en esta dirección que creo deberíamos tratar por todos los medios de ofrecer a nuestros clientes lo más rápidamente posible. No representan grandes cambios, pero nos pueden ayudar a conseguir parte de la diferenciación que buscamos. Detrás de todos los cambios que propongo está la misma idea: "Atención personalizada al Cliente".

Ramón: Nosotros ya hemos hecho un somero análisis de las peticiones. Juan, que conoce a fondo nuestras aplicaciones, puede comentar brevemente nuestra primera impresión respecto a cada una de ellas.

Juan: De acuerdo. Vayamos por orden la primera consiste en proporcionar información a los clientes de sus cuentas, en la periodicidad que deseen. Esto es de momento infactible. Tenemos un proceso que se lanza quincenalmente para todos los clientes, hayan tenido o no movimientos. Tal como tenemos estructurados los datos, nos estáis solicitando, primero que añadamos un campo nuevo a nuestro archivo de cabecera de cuentas, y luego que cada día se chequeen todas las cuentas para determinar qué tipo de información quieren, y se emita un extracto si hay movimientos y los piden. Esto implica desarrollar una aplicación nueva, 3000 líneas de programa como mínimo, más tiempo de ordenador (estamos saturados), y más coste de papel y correos. No creo que valga la pena metemos en un cambio de este porte. Tampoco creo que esto facilite la vida a nuestros clientes.

Avelino: Bien empezamos! Si lo trivial es infactible...

Berta: Avelino, por favor. Deja que Juan continúe.

Juan: Vayamos a la segunda, referente a poder especificar límites para las domiciliaciones. De haberlo sabido hace seis meses, hubiera sido fácil... Acabamos de rehacer esta aplicación, y la nueva versión ya lleva un mes funcionando.

Avelino: No sabíamos que hubierais revisado la aplicación. ¿Hacéis los cambios que os parece cuando os parece?

Ramón: No exactamente. Tenemos una lista de modificaciones pendientes y de nuevas aplicaciones solicitadas por Organización y otros departamentos. Según la prioridad que han dado a cada una, nuestras disponibilidades y lo costoso que resulte realizar los desarrollos, hacemos una cosa u otra.

Juan: Esto es lo que hacemos siempre. Al fin y al cabo es Organización quien decide la operativa de las sucursales. Esta vez hemos incorporado una serie de cambios que facilitarán la manipulación de recibos y el cuadro correspondiente. Entiendo que de esta manera reduciremos los costes operativos significativamente

Julio: Y esperemos que este procedimiento no cambie. De lo contrario incurriremos en costes operativos adicionales. Flexibilizar no es gratis. Me preocupa tanto énfasis en la flexibilización. Podemos acabar siendo muy flexibles y muy poco rentables. Lo que se dice un muerto flexible.

Avelino: Hay otra posibilidad... Reducir los costes a cero a base de quedarse sin clientes. Lo que se llama un muerto muerto.

Juan: La tercera, consistente en preparar un resumen anual, no tiene problemas en principio. De aquí a fin de año puede estar a punto El único problema puede venir por falta de capacidad de proceso a fin de año.

Avelino: Hombre! Algo es algo! Pero veo que tampoco está exenta de posibles problemas... ¿Sabéis empezar una respuesta sin usar "no" o "pero"?

Juan: Mira, te lo voy a poner afirmativo: La nueva aplicación de valores es también un sueño en estos momentos.

Ramón: y sin embargo a mí ésta me parece una buena idea. ..Estamos pensando en rehacer la aplicación de valores a finales del próximo año. Quizá podríamos revisar el plan informático y adelantar algunos meses este tema. ¿Que te parece Julio?

Julio: Puede ser. Quizá intercambiándola con la de extranjero, que tenemos programada para el próximo trimestre. ..

Avelino: Total, al menos un año y medio hasta tener algo. ¿Cómo mejoraremos el servicio a nuestros clientes mientras tanto? Se me ocurre un pareado que rima con BanDuero para la próxima campaña publicitaria. La Informática al servicio de la Banca Es increíble!

Ramón: Te comprendo, Avelino, pero tú podrías tratar de comprendemos a mí también. Vamos cortos de personal. No me dejan contratar buenos profesionales más que para puestos muy especializados técnicamente. Lo demás hay que cubrirlo internamente, con personal excedente de otras áreas, que no alcanza un nivel aceptable hasta pasados 7 u 8 meses de su incorporación, esto si en ese momento decide quedarse. Y encima, nuestro equipo está saturado.. y no estoy muy seguro de que la propuesta para el cambio cuele... me huelo cierto conflicto con otras propuestas de inversión que va a hacer Organización. No creas que eres el único con problemas! Es una cuestión de asignar recursos limitados, como siempre!

Julio: Nuestras inversiones son más bien modestas. Pero es que se justifican claramente: Los cajeros ahorran personal, permiten abrir más oficinas sin incrementarlo, y encima dan imagen de banco avanzado.

Avelino: Voy a acabar viendo fantasmas. ¿Para instalar los nuevos cajeros no habrá problemas con la saturación del ordenador?

Ramón: No. En este caso el cuello de botella serían las comunicaciones, pero el año pasado ampliamos los controladores. En esta área no tenemos problemas de capacidad. Debe ser la única.

Avelino: No sé cómo me las arreglo, pero soy incapaz de proponer algo que necesite capacidad sobrante. Debo ser un cenizo. ¿Que hago pues con mis propuestas?) ¿Las guardo hasta que me comunicuéis por escrito que ya tenéis capacidad'?

Ramón: Hombre, a lo mejor podemos nosotros sugerirte cosas. Después de todo, quienes sabemos cómo están las aplicaciones somos nosotros... Podemos sugerir cosas fáciles de hacer. Luego tú verás si te convencen desde el punto de vista comercial.

Avelino: Me parece demencial. Me parece el mundo al revés. Pero a falta de pan... Tú dirás.

Ramón: Mira, por ejemplo. Tal como tenemos diseñada la aplicación de pago de talones, sería relativamente fácil adelantarnos a las peticiones de talonarios por parte de los clientes a base de controlar qué talones van consumiendo... ¿No puedes vender esto también como " Atención personalizada al Cliente"? Más de uno agradecería encontrarse con el talonario listo al entregar la solicitud.. ¿o no?

Avelino: Seguramente. También se me había ocurrido a mí, pero pensaba que sería mucho más complicado que las propuestas que al final he decidido traer. Encima, no doy una!

Ramón: Te faltaba información. Todo depende de cómo esté cada aplicación. Comprendo que funcionar así no es la mejor manera, pero mientras no tengamos el nuevo ordenador y una buena base de datos...

Avelino: Yo no sé qué deben tener nuestros competidores. Quizá ordenadores nuevos y bases de datos, y de todo. O quizá no, y simplemente son más listos que nosotros. Pero sacan productos, innovan, ganan mercado, y tarde o temprano nos comerán. O espabilamos u nos comerán. Nos queda hablar del Préstamo a Medida. Os hice llegar un primer bosquejo (ver Anexo 2). ¿Lo lanzamos o no?

Juan: No lo lanzamos Es más de lo mismo, Avelino. Además con éste tenemos el problema adicional de las terminales de teleproceso Tampoco dan más de sí...

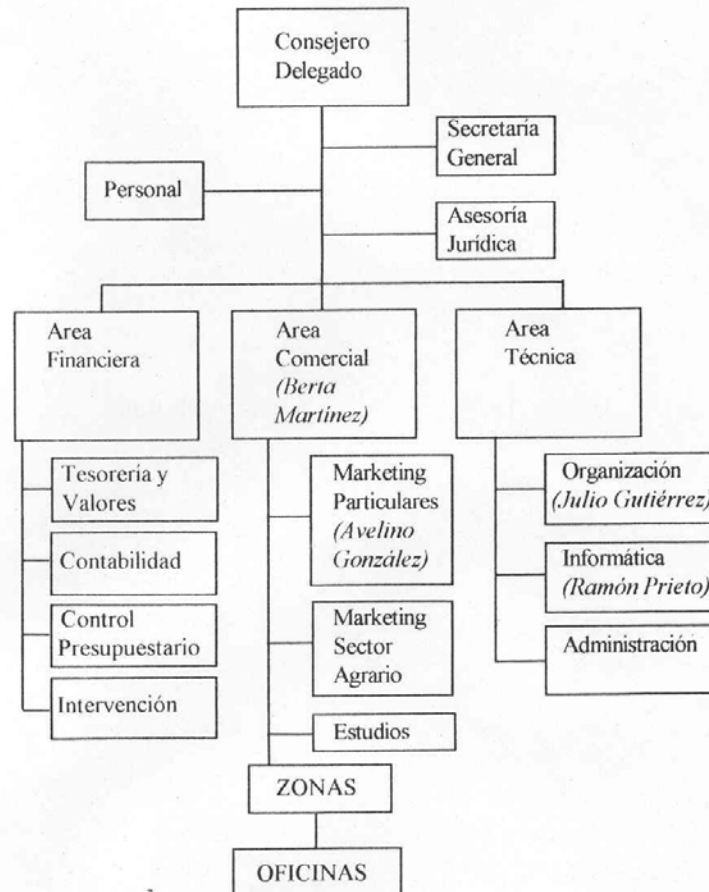
Avelino: Es mi sino! He aquí otra tecnología que se interfiere en mi camino! Ahora ya no hay duda. Veo fantasmas Hay fantasmas. Son fantasmas informáticos y se han confabulado contra mí. ¿No dices que necesitas gente? Me apunto! Así al menos seré parte del problema, como todo el mundo!

Berta: No sé qué pensáis todos, pero yo estoy muy preocupada Necesitamos hacer algo. Es urgente e imprescindible encontrar una solución, por poco elegante que sea No implantaremos la nueva estrategia sin la tecnología. Ramón y Julio, creo que debemos hablar con el Director Técnico al respecto, y si es preciso con el Consejero Delegado. Urgentemente.

Anexo 1

BANCO DEL DUERO

Organigrama Resumido



Anexo 2

BANCO DEL DUERO

Características del Préstamo a Medida (PAM).

En el Préstamo a Medida se incluyen los préstamos Vivienda, Consumo y Personales

Por defecto, los pagos de amortización serán constantes y mensuales, incluyendo principal e intereses.

A petición del cliente, sin embargo, se podrá fijar un plan de amortizaciones totalmente "a medida", con amortizaciones variables tanto en periodicidad como en importe. La periodicidad mínima será mensual y la máxima anual.

Independientemente del plan de amortizaciones fijado inicialmente, se permitirá adelantar la amortización del principal en cualquier momento, recalculándose el nuevo plan de amortizaciones resultante.

Para el préstamo Vivienda se permitirán hasta dos años de carencia. Durante este periodo la tasa de interés medio punto superiora la tasa en vigor en el momento de

concesión del préstamo Durante el período de carencia se pagarán intereses en la periodicidad que especifique el cliente (al menos un pago trimestral).

A fin de facilitar y agilizar la labor en las oficinas, éstas deberán poder disponer a través de los equipos informáticos de que disponen, de un programa que permita realizar las simulaciones que desee el cliente, calcule el importe total de intereses a pagar, y confeccione un listado detallado y personalizado del plan de amortizaciones resultante.

CASO 3

CHILD WORLD, INC.:
INFORMATION TECHNOLOGY PLANNING

Copyright (C) 1981 by the President and Fellows of Harvard College.

All rights reserved.

Preparado por la Harvard University Graduate School of Business Administration, como base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita del IESE.

Reproducido con permiso por el Departamento de Organización de Empresas, Economía Financiera y Contabilidad.

Universidad Politécnica de Valencia. Introducción

Introducción

Frecuentemente se afirma que "no hay mejor enseñanza que la vida misma" , hasta tal punto que se procura poner en práctica en la formación de la mayoría de profesionales: los estudiantes de medicina en los hospitales, los estudiantes de derecho en los tribunales, etc.. pero esta formación, en el caso de Sistemas de Infamación y Gestión de empresas, se ha visto relentizada quizás por un excesivo desconocimiento (encubierto) por las empresas de sus propios Sistemas de Información.

¿ Que en un Caso?

Con una extensión que varía desde una hasta, a veces, más de 50 páginas, un Caso es una relación escrita que describe una situación acaecida en una Empresa. En la mayoría de las veces el Caso versa sobre empresas reales, disfrazándose en algunas ocasiones nombres o cifras, hecho que no tiene mayor importancia en el análisis posterior.

El profesor de la materia de estudio, selecciona los Casos de acuerdo con el área de conocimiento a tratar, combinando la clase activa (conferencia con activa participación de los alumnos) con la discusión de Casos.

Los Casos suelen provenir de empresas reales de distintas áreas geográficas, productoras o comercializadoras, de diferentes tipos de productos, ...siendo estas posibles combinaciones un elemento favorable ya que enseña diferentes formas de analizar un problema, encontrar las variables involucradas y en ocasiones buscar alternativas de solución tomando decisiones. Por otra parte, la diversidad geográfica

obliga al participante a acostumbrarse a un ámbito más amplio, hecho que guarda relación con una posible internacionalización.

Contenido de un Caso de Sistemas de Información

Un Caso, en general, puede contener mucha o poca información con respecto a:

- a) Historia de la Empresa, que da la trayectoria de la misma y que en numerosas oportunidades condiciona su futuro.
- b) Organización de la Empresa y sus características básicas en cuanto a capital, ventas, número de operarios, etc.
- c) Sistemas de Gestión.
- d) Magnitud y potencial de la Empresa.
- e) Características del producto que fabrica, a veces mirado a través de los ojos del empresario.
- t) Estadísticas sobre ventas, beneficios, partidas contables, mercado, etc.
- g) Políticas de Empresa y prácticas de gestión.
- h) Personajes, es decir, directivos que con su personalidad hacen que la empresa tenga uno u otro objetivo y estilos de dirección.
- i) Actitudes y comportamientos.
- j) Otros.

Pero una de las características más interesante, es que un Caso, igual que en la vida real, puede tener mucha información inútil (hecho que obliga al participante a Aprender a discernir entre tipos de información) o muy poca información útil (otra característica real de las empresas). En cualquier caso, hay que saber detectar el fondo del problema, lo determinante y tomar decisiones.

En lo referente a los Casos de Sistemas de Información, además estos suelen incluir información sobre:

- a) Actividades del departamento de Sistemas de Información (lo llamen como lo llamen).
- b) El personal que trabaja en este departamento.
- c) La relación entre este departamento y sus usuarios. .
- d) Cómo la Alta Dirección ve los SI de la empresa y sus relaciones con el departamento de SI.
- e) Las herramientas técnicas que dispone el Departamento de SI (hard, soft y telecomunicaciones)
- f) La metodología de trabajo del departamento de SI.
- g) Presupuestos y gastos históricos del departamento.
- h) Otros.

Preparación de un Caso

Aunque al experimentar con el método del Caso, cada cual puede encontrar o descubrir un método para prepararlo, hay unas reglas básicas (siempre útiles) para la buena preparación de un Caso:

- 1.- Leer el Caso completamente. Esta lectura previa sirve para familiarizarse

con el posible problema. Durante esta etapa no subraye ni resuma, sencillamente vea de qué se trata.

2.-Lea el Caso nuevamente. Pero esta vez subrayando o resumiendo los hechos que le parezcan más relevantes. En algunos casos conviene hacer un resumen cronológico de los acontecimientos: en otros casos vale la pena analizar la posición que adoptan los diferentes personajes que aparecen.

3 -Es necesario comprender todas las cuestiones relativas a las Tecnologías de la Información. Si no se comprenden hay que documentarse y preguntar. (Jamás quedarse con la duda).

4.-No se precipite en llegar a conclusiones o tomar decisiones. Analice:

4.1. Cuáles el problema. Diferenciando entre "síntomas", "causas" y "problemas reales". El problema, en el método del Caso, está en función de la decisión que se habrá de tomar.

4.2.Determine los objetivos. Estos casi nunca están especificados en los Casos, pero es necesario fijarlos en base al potencial: recursos, entorno, etc... Este aspecto es fundamental, pues sin objetivos claros no se pueden adoptar decisiones.

4.1 Determine las variables endógenas y exógenas que pueden afectar al resultado, es decir, que influirán en la decisión a adoptar.

4.4. Fije las alternativas o cursos de acción a seguir, por los directivos de la Empresa.. .

4.5. Decida cuál es la mejor alternativa y tome una decisión considerando qué efecto, presente y futuro va a tener esta decisión para su Empresa, sin olvidar un entorno, una competencia o unos componentes de la Empresa que puedan reaccionar.

4.6.Reflexione a la luz de sus conocimientos teóricos, las posibles exposiciones del profesor y las lecturas recomendadas.

4. 7. Algunos Casos requieren hacer cálculos matemáticos. Hágalos!. Le ayudarán a tomar una decisión

4.8. Reúnase con el grupo de trabajo (si ha lugar) y exponga su posición justificando la decisión. Escuche la posición de sus compañeros.

Durante la reunión de grupo, adopte una posición de crítica constructiva, es decir, defienda sus argumentos si cree que son más acertados, pero en caso contrario acepte la posición ajena

4.9 .Durante la reunión de grupo, puede salir una decisión unánime, ésta nunca por votación uno por consenso. Pero a veces pueden haber posiciones antagónicas.

4. 10 En clase, durante la discusión general, se examinarán todas estas posiciones, pudiéndose llegar o no a una conclusión.

4. 11 .Tenga siempre presente que un Caso (en Sistemas de Información y Administración de Empresas) no es un problema matemático con un resultado único correcto, sino que puede tener una, dos o varias soluciones. Este aspecto a veces puede parecer frustrante pero es real, ya que frente a un problema en el mundo empresarial, tres directivos pueden plantear tres soluciones completamente diferentes y ser las tres del todo correctas.

El papel del profesor/moderador

El profesor /moderador, en la discusión de Casos, tiene generalmente un rol pasivo. Su papel es el de moderador y director de debates. También puede encauzar la discusión por el camino más adecuado, sin lo cual podría prolongarse por espacio de muchísimas horas sin que se llegara a una conclusión. En algunos casos, y a fin de lograr lo anterior, aportará también sus puntos de vista.

Finalmente el profesor I moderador puede proceder a resumir la discusión habida y a sacar una moraleja relacionada con el contenido de la asignatura.

Conclusión

Durante la discusión de un Caso, evite caer en uno de los siguientes extremos:

a) Acaparar la discusión. El tiempo es limitado, hay muchas personas que quieren intervenir y una intervención demasiado florida quita tiempo a los demás. Sea "conciso" y "preciso" en sus intervenciones.

b) No intervenir o hacerlo esporádicamente. Esto sucede cuando una persona estimada, se considera ignorante en la materia o teme hacer el ridículo frente a sus compañeros o el profesor. No olvide que todos los que están en la sala están allí para aprender, probablemente si fuesen expertos no estarían.

En conclusión ¡**INTERVENGA!**. Sólo con una participación activa de todos los asistentes se puede maximizar el resultado de la clase.

EL METODO DE CASOS SIGUE LOS SIGUIENTES PASOS:

1.- LEA EL CASO CUIDADOSAMENTE.

2.- REUNA LOS HECHOS. Es conveniente recopilar los principales hechos por escrito

3.- EVALUE LOS HECHOS. Determine la importancia relativa de los hechos reunidos y abandone los que no tienen importancia para el caso. Es conveniente indicar cuáles son los hechos más importantes y los de menor importancia, a través de un sistema de señales o de indicadores.

4.- DEFINA EL PROBLEMA. Asegúrese de que comprendió el caso y de tener claros los elementos del problema y las consecuencias que resultar.

5.- ESTABLEZCA ALTERNATIVAS DE SOLUCION PARA EL PROBLEMA. Es conveniente escribir todas las alternativas de solución y sus posibles consecuencias para el presente y el futuro de la empresa.

6.- ESCOJA LA ALTERNATIVA DE SOLUCION MAS ADECUADA.

7.- PREPARE UN PLAN DE ACCION .