

Universidad Andina Simón Bolívar
Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría
En Dirección de Empresas

Enfoque estratégico para una empresa desarrolladora de software
para instituciones financieras

Ing. Patricia Jimbo Santana

2002

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por solo una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación

Patricia Jimbo Santana
Quito, Febrero del 2002

Universidad Andina Simón Bolívar
Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría
En Dirección de Empresas

Enfoque estratégico para una empresa desarrolladora de software
para instituciones financieras

Ing. Patricia Jimbo Santana

Tutor Ing. Diego Ramírez

Quito - Ecuador

2002

ABSTRACT

El siguiente trabajo contiene el estudio de una organización, cuyo objetivo principal es el desarrollo de software para Instituciones Financieras, se realiza el análisis del sector en el que se encuentra la organización; concentrándose en la evaluación del plan estratégico y el diagnóstico de la empresa, con la finalidad de detectar los problemas que posee, y se sugieren estrategias empresariales que deberían implantarse en la Corporación con el objeto de superar los problemas que posee actualmente, se plantea como una de las alternativas de apoyo para la organización un sistema de información gerencial, por medio del cual se pueden medir índices de gestión, a través de las actividades que realizan los diferentes departamentos, logrando una efectiva comunicación entre ellos, para finalmente terminar con el diseño lógico del sistema de información gerencial.

*Un agradecimiento a nuestro Padre Eterno,
y a la Virgen Santísima, quienes me dieron
los tesoros más grandes de este mundo mis Padres
y mis Hermanas, que estuvieron siempre apoyándome,
así como una consideración especial a aquellas personas que
con sus consejos y colaboración permitieron la realización de esta tesis.*

INDICE

INTRODUCCIÓN9
CAPITULO 1 – ANÁLISIS DEL SECTOR EN EL QUE SE ENCUENTRA LA ORGANIZACIÓN	11
1.1 Sector Cooperativo.....	11
1.2 Cooperativas de Ahorro y Crédito (Coac's)	16
1.3 Systecoop	8
CAPITULO 2 – DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	24
2.1 Análisis de la Organización	24
2.2 Análisis Foda de la Corporación Systecoop.....	35
2.3 Actividades Estratégicas.....	40
2.4 Análisis del nuevo producto Bca-2000.....	41
2.5 Políticas de precios.....	45
2.6 Políticas de precios que debe ser utilizadas en el sistema Bca –2000	46
2.7 Mantenimiento a los sistemas implantados.....	46
2.8 Políticas que deben ser consideradas en la corporación para incrementar el número de ventas.....	48
2.9 Definición de objetivos y de la línea estratégica a seguir en cada una de las áreas de la Corporación.....	51
2.10 Construcción de árboles de problemas.....	56
2.11 La situación ideal o imagen objetivo.....	57
2.12 Análisis de alternativas.....	57
2.13 Estrategias empresariales.....	59
2.14 Matriz Bcg.....	60
2.15 Matriz atraktividad – competitividad.....	61
2.16 Elección de una estrategia.....	63
CAPITULO 3 - IMPORTANCIA ESTRATEGICA, SISTEMAS DE INFORMACIÓN, NECESIDAD DEL SISTEMA EN LA ORGANIZACIÓN – CUMPLIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO EVALUACIÓN / FACTIBILIDAD, TÉCNICA – FINANCIERA – OPERATIVA	66
3.1 Estrategia.....	66
3.2 Sistemas y procesos.....	68
3.3 Importancia del sistema de información gerencial.....	70
3.4 Características de los sistemas de información gerencial.....	72
3.5 Cómo el sistema de información gerencial puede ser utilizado como una estrategia para obtener ventajas competitivas?.....	73
3.6 Análisis de Factibilidad.....	79
CAPITULO 4 – DISEÑO LÓGICO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL	84
4.1 Análisis general.....	84
4.2 Administración.....	84

4.3 Contabilidad.....	85
4.4 Recursos humanos.....	85
4.5 Servicio al cliente.....	86
4.6 Finanzas.....	86
4.7 Gestión.....	87
4.8 Ventas.....	87
4.9 Contacto con el cliente.....	88
4.10 Recepción de pedidos y requerimientos.....	88
4.11 Registro y seguimiento de clientes.....	88
4.12 Publicidad y mercadeo.....	89
4.13 Relación entre la evaluación del plan estratégico y el sistema de información gerencial.....	91

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
BIBLIOGRAFÍA.....	100

ANEXOS

1 Cuadros.....	101
2 Gráficos	111
3 Estatutos de Systecoop.....	127
4 Análisis de puestos y funciones.....	140
5 Encuesta.....	149
6 Análisis del proceso de distribución mensual de costos.....	153
7 Estrategias para fidelidad de clientes.....	156
8 Tipos de sistemas de información.....	160

INDICE DE CUADROS

1 Facilidad de copia de los productos.....	101
2 Facilidad de fortalecimiento en la organización.....	101
3 Probabilidades de éxito.....	101
4 Probabilidad de ocurrencia.....	102
5 Módulos del sistema.....	102
6 Precios por número de usuarios.....	102
7 Opciones de venta.....	103
8 Beneficios y recomendaciones de los productos.....	104
9 Matriz de problemas que se encuentran en la organización.....	104
10 Tipología de los productos Bcg en la organización.....	105
11 Criterios que pueden ser tomados en cuenta.....	105
12 Factores de atractividad y competitividad.....	106
13 Dispositivos requeridos.....	106
14 Requerimientos.....	107
15 Costos.....	107
16 Matriz de procesos.....	108
17 Almacenamiento de datos.....	110

INDICE DE GRAFICOS

1	<i>Estructura del grupo empresarial.....</i>	<i>111</i>
2	<i>Organigrama estructural.....</i>	<i>111</i>
3	<i>Elementos que participan en el proceso.....</i>	<i>112</i>
4	<i>Estructura organizacional de la corporación.....</i>	<i>112</i>
5	<i>Fuerzas que influyen en Systecoop.....</i>	<i>113</i>
6	<i>Árboles de problemas.....</i>	<i>113</i>
7	<i>Resolución de problemas.....</i>	<i>114</i>
8	<i>Elementos del plan estratégico.....</i>	<i>114</i>
9	<i>Importancia de la estrategia corporativa.....</i>	<i>115</i>
10	<i>Sig en la organización.....</i>	<i>116</i>
11	<i>Elementos en la organización.....</i>	<i>117</i>
12	<i>Interacción de elementos.....</i>	<i>117</i>
13	<i>Sig en las cooperativas.....</i>	<i>118</i>
14	<i>Función general del sistema.....</i>	<i>118</i>
15	<i>Organización de los módulos.....</i>	<i>118</i>
17	<i>Entradas y salidas contabilidad.....</i>	<i>119</i>
18	<i>Entradas y salidas recursos humanos.....</i>	<i>119</i>
19	<i>Entradas y salidas servicio al cliente.....</i>	<i>119</i>
20	<i>Entradas y salidas finanzas.....</i>	<i>119</i>
21	<i>Entradas y salidas gestión.....</i>	<i>119</i>
22	<i>Flujo de actividades de ventas.....</i>	<i>120</i>
23	<i>Entradas y salidas contacto con el cliente.....</i>	<i>120</i>
24	<i>Entradas y salidas contacto con el cliente (2).....</i>	<i>120</i>
25	<i>Entradas y salidas contacto con el cliente (3).....</i>	<i>120</i>
26	<i>Tareas de publicidad y mercadeo.....</i>	<i>121</i>
27	<i>Entradas y salidas investigación de mercado.....</i>	<i>121</i>
28	<i>Entradas y salidas publicidad indirecta.....</i>	<i>121</i>
29	<i>Procesos generales.....</i>	<i>121</i>
30	<i>Interacción de procesos.....</i>	<i>122</i>
	<i>Diagrama de contexto.....</i>	<i>123</i>
	<i>Flujo de información.....</i>	<i>124</i>
31	<i>Información proveniente de los departamentos.....</i>	<i>125</i>
32	<i>Estructura general de la planificación.....</i>	<i>126</i>

INTRODUCCIÓN

En el mundo actual los gerentes tienen a su disposición una gran cantidad de información la misma que debe ser clasificada, depurada, de tal forma que sean una alternativa de solución para el mejoramiento de la empresa, toma de decisiones, entre otros aspectos. Los recursos de los que se dispone así como las tecnologías de información forman parte esencial de toda estrategia competitiva estos tratan de que se aproveche al máximo los recursos, mejorar los procesos, detección de cuellos de botella logrando conseguir ventajas competitivas; es por esta razón que es necesario realizar cambios fundamentales en la forma en que es manejada una organización permitiendo de esta forma que se pueda seguir con un nuevo y más exigente mercado. Existen empresas que poseen un gran volumen de datos que nunca llega a convertirse en información útil para la toma de decisiones y que no cuentan con un sistema de información adecuado para su correcto aprovechamiento. En el siguiente trabajo se presenta el análisis del plan estratégico de Systecoop que es una empresa desarrolladora de software, tomando como una alternativa de apoyo a la gerencia el diseño de un *sistema de información gerencial*, considerando que este es de particular interés en los sectores en los que se experimenta una presión competitiva creciente y en los que resulta de vital importancia responder inmediatamente mediante un buen posicionamiento, el darle una atención eficiente y oportuna al cliente, el saber aprovechar oportunidades, el tener información en el momento requerido conllevan a un nuevo factor de competitividad.

La organización que se analizará en el presente trabajo tiene varios departamentos cada uno de los cuales realiza sus actividades independientemente de los otros, sin existir la suficiente comunicación entre ellos, presentando un serio problema. Es necesario, por esta razón, reinventar la organización, organizar la gerencia sobre la base del proceso,

no de funciones, sin perder de vista que su prioridad es satisfacer las necesidades de su cliente, brindándole algún valor agregado, y todas sus actividades deben ir encaminadas hacia este fin. No es necesario el cambiar el negocio al que se dedica la empresa, después de realizar el análisis sobre los procedimientos y procesos que se realizan se puede llegar a detectar los problemas y conseguir una mejora en velocidad, calidad y servicios. Se puede considerar a los sistemas de información como una alternativa de solución, debido a que estos logran de que la información se encuentre de forma organizada, sistematizada, precisa, fluya entre los diferentes departamentos de la organización y especialmente que logre contribuir a la toma de decisiones. Sin embargo, es necesario el tener en cuenta que, si los procesos en la organización presentan problemas y estos no son corregidos, el utilizar un sistema va a permitir una manera más eficiente de hacer lo que no se debe hacer, razón por la cual se hará un análisis de los procesos actuales y se indicará los cambios que deben realizarse. En el presente trabajo se pretende realizar un análisis total de la organización, estudiar sus procesos, evaluar su plan estratégico terminando con el diseño lógico del sistema de información.

En el capítulo uno se realiza una análisis del sector en el que se encuentra la organización, posteriormente se realiza un diagnóstico de la empresa, y una evaluación del plan estratégico en el capítulo dos, en el capítulo tres se indica el apoyo que presta el sistema de información gerencial en el cumplimiento del plan estratégico, a continuación en el capítulo cuatro se realiza la evaluación / factibilidad, técnica, financiera, operativa, para terminar con el diseño lógico del sistema de información en el capítulo cinco.

CAPÍTULO 1

ANÁLISIS DEL SECTOR EN EL QUE SE ENCUENTRA LA ORGANIZACIÓN

La organización que es objeto central del desarrollo de esta tesis se desenvuelve en el entorno Cooperativo, razón por la cual el presente capítulo realiza un análisis y evaluación del sector Cooperativo Ecuatoriano.

1.1 Sector Cooperativo

El cooperativismo de ahorro y crédito ecuatoriano nació a partir del año 1960, la razón era la de contrarrestar el apareamiento y afianzamiento del socialismo en América dado el triunfo de la revolución cubana con sus figuras preponderantes, como el comandante Fidel Castro y el Che Guevara, su ejemplo convicción, entusiasmaron a las nuevas generaciones latinoamericanas que quisieron convertir a los andes en una inmensa sierra maestra, para salvar y redimir a nuestras naciones del imperialismo y la opresión interna y externa. Frente a {esta amenaza y el eminente peligro, el entonces líder y presidente de los EEUU, Jhon F. Kennedy, en el afán de minimizar ésta nueva tendencia ideológica que a su juicio podría tener innumerables consecuencias a la hegemonía y liderazgo de la región, propone como alternativa la *Alianza para el Progreso*, como una contrapartida para desalentar los afanes revolucionarios. Los planes de alianza se sustentaron, en los Cuerpos de Paz, los Gobiernos Anticomunistas (dictaduras) y el *Cooperativismo*. El mismo que tenía el eslogan: Esfuerzo propio y ayuda mutua, una alternativa eficaz para impulsar el desarrollo socio-económico de millones de latinoamericanos que descuidados y abandonados por sus gobiernos, no tenían mayores posibilidades de mejorar sus niveles de vida. En este escenario, al mismo tiempo se organizaban las cooperativas de ahorro y crédito, se formo la Federación de Cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador (FECOAC), como organismo integrador, con el respaldo económico del punto IV (después AID). Reconocida oficialmente por el Ministerio de Previsión Social y Trabajo mediante acuerdo

ministerial número 244 del 14 de septiembre de 1963, de tal forma que a estas fechas, teníamos cooperativas de ahorro y crédito, federación de cooperativas y una segunda ley de cooperativas y reglamento general, publicado en el registro oficial número 1 del 23 de septiembre de 1966, que nos rige hasta hoy con algunas modificaciones.

La Fecoac además de los servicios que prestaba (defensa, representación) a las cooperativas, fue la matriz del banco de cooperativas (desaparecido) y de la cooperativa de seguros del Ecuador – Coopseguros – (hoy sociedad anónima) quienes pronto se alejaron de la federación que las creó dado su propia autonomía. Fecoac quedó entonces solo con la ayuda de la AID y las cotizaciones de las cooperativas asociadas, las mas desarrolladas empezaron a renegar del organismo integrador que debilitado y prematuramente envejecido les prestaba cada vez menos servicios, agudizando su crisis por la escasez de los subsidios de la AID que tendían a desaparecer, pues el peligro comunista había disminuido hasta límites casi inofensivos. Los directivos de Fecoac de esos años, corresponden a los primeros del decenio (de los 70), trataron infructuosamente de lograr el apoyo de las cooperativas grandes (San Francisco de Quito, El Sagrario de Ambato, 15 de Abril de Portoviejo, Chone de Chone, La Dolorosa de Guayaquil, Carchi y Pablo Muñoz de Tulcán y otras de menor volumen económico), pero salvo contadas excepciones, no encontraron apertura. Solo recibió la Fecoac del banco de cooperativas y Coopseguros, ayudas de poco monto que prolongaron un poco más su agonía. La federación apenas prestaba servicios de imprenta algo de auditoria, las cooperativas no cotizaban, la consecuencia fue que la Dirección Nacional de Cooperativas procedió a intervenirla hasta que se rehabilitó en 1980. Esta es la penumbra de esta primera etapa de la Fecoac y su camino natural hubiera sido su liquidación de no mediar el apoyo de la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC) con sede en Panamá. Éste organismo había recibido aportes y créditos de la AOD y del BID para fortalecer el

cooperativismo de América Latina. Muchos de estos recursos los había canalizado hacia Centroamérica y el Caribe, donde las posibilidades de recuperación se mostraron muy inciertas, pero la confederación necesitaba los ingresos de los intereses y de recuperación de los préstamos para mantener a flote y generar utilidades como cualquier institución financiera. Para este entonces el cooperativismo de ahorro y crédito ecuatoriano sucedía que siendo el más vigoroso y sólido de Latinoamérica era a su vez el más débil en integración, esta situación contrastaba con lo que ocurría en Centroamérica y el Caribe, donde las cooperativas dependían de los créditos de las federaciones o sea federaciones muy fuertes con cooperativas altamente dependientes de ellas.

Con estos antecedentes Colac, entonces decidió apoyar a la federación y envió a un competente profesional para realizar el trabajo de rehabilitar a Fecoac, en poco tiempo. Se logró que cese la intervención y que vuelva a ser administrada por sus cooperativas. La Colac canalizó hacia el cooperativismo ecuatoriano importantes recursos financieros en dólares en créditos. Estos créditos eran administrados por el representante de la confederación, pero de cada préstamo se debitaba el 10% como certificado de aportación de Fecoac en Colac. La bonanza petrolera creó para éste país la falsa imagen de fortaleza y la deuda externa crecía y crecía hasta que la debilidad estructural de la economía ecuatoriana obligó, a finales del decenio y principios de los 80, a las primeras devaluaciones y con ello el segundo descalabro del organismo de integración. Como los préstamos fueron en dólares, algunas cooperativas no pudieron cumplir sus compromisos por razones obvias y por otro lado ya no fue posible otorgar nuevos préstamos a cooperativas cuya economía comenzaba a declinar. En resumen la federación que para 1982 tenía una suficiencia de alrededor del 80% gracias a sus servicios de auditoría, imprenta y cotizaciones, sin embargo, empezó otra vez a declinar. Se acabó el entusiasmo de las cooperativas por las cotizaciones y tampoco se utilizaban sus servicios los cuales

comenzaron a perder calidad y competitividad. A partir del 12 de noviembre de 1986 quedó atrás los apoyos de la Colac y del movimiento cooperativo canadiense y tomó la posta la Dgrv-Concaf que en el marco de su convenio entre la República del Ecuador y la Confederación de cooperativas de Alemania Federal se firmó el proyecto '**Fomento de Cooperativismo en el Ecuador**', el mismo que fue prolongado por varios períodos cuya permanencia se extendió hasta Diciembre del 2000. El objetivo de este proyecto fue el de modernizar y reforzar las estructuras administrativas y empresariales de las cooperativas y de las organizaciones de autoayuda. El financiamiento del proyecto proviene del Ministerio Federal de Cooperación económica y desarrollo con sede en Bonn, Alemania, su trabajo ha estado orientado a través de medidas directas de asesoría, capacitación y supervisión, paralelamente apoyando la integración y creando estructuras de servicios que ayuden a las cooperativas a alcanzar, asegurar y ampliar la participación de sus socios en el mercado. Con el propósito de descentralizar los servicios que venía ofreciendo la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador Fecoac, conforme al pedido expreso de la asamblea general de esta institución en 1991 la Dgrv-Concaf coadyuvó a esta descentralización. Es de aquí de donde nace la necesidad de crear instituciones que se encarguen de realizar los servicios que venía realizando la Fecoac, creando inicialmente el proyecto curricular que se institucionalizó en diciembre de 1991 en lo que hoy es la Corporación de estudios y desarrollo cooperativo **Cedecoop**, entidad especializada en la formación y capacitación profesional funcional de los talentos humanos con que cuenta el sistema cooperativo. En 1995 los programas especializados de Auditoría, asesoría empresarial (Inacpe) y Servicios Informáticos, se constituyen en empresas Auditoría y Asesoría para cooperativas – **Audicoop** – Consultoría empresarial Cooperativa – **Consulcoop**, y Sistemas y Servicios Informáticos para Cooperativas – **Systecoop** que son organizaciones especializadas que alcanzaron su constitución jurídica a partir de junio del referido año.

El trabajo de estas empresas especializadas se ha ido consolidando con el tiempo (1995-2001), la aceptación y posicionamiento en el mercado cooperativo de servicios les ha permitido avizorar con mucho optimismo y realismo su sostenibilidad. Finalmente en 1999 se crea *Financoop* entidad cooperativa especializada en servicios financieros. Este conjunto de empresas sin fines de lucro constituyen el Grupo de Servicios Especializados con que cuenta el sistema cooperativo de ahorro y crédito y que hoy por hoy es el soporte para la profesionalización y fortalecimiento del sector de ahorro y crédito del Ecuador. Igualmente los otros organismos internacionales de cooperación con el sistema cooperativo nacional como Woccu y Swisscontact, también han apoyado y siguen apoyando al sistema. El desarrollo y fortalecimiento de las cooperativas requiere apoyarse permanentemente en niveles de gestión técnicamente instrumentados, que garanticen competitividad, eficiencia en los servicios, imagen y solidez, capaz de soportar los embates de su entorno generados de los procesos de globalización de las economías y que permita aprovechar la crisis capitalizando con creatividad y oportunidad los esfuerzos y creciendo en el mercado. Este reto llevo a las instancias de integración del cooperativismo de ahorro y crédito a la constitución de un grupo de empresas sin fines de lucro que proporcionan los servicios demandados por el sector cooperativo relacionados con auditoría y asesoría contable, a través de Audicoop, la oferta y necesidad de capacitación y formación profesional funcional de los talentos humanos de los puestos ocupacionales de las Coac's que se soportan a través de la Corporación de Estudios y Desarrollo Cooperativo Cedecoop, el requerimiento de sistemas de servicios informáticos atendido completamente por Systecoop y Financoop que hoy por hoy cierra el círculo de servicios especializados cuya función fundamental es proporcionar servicios financieros a las cooperativas, como también asistencia técnica empresarial, esta última debido a la absorción de Consulcoop organización que hasta diciembre del 2000, prestaba los servicios de consultoría y asesoría

empresarial cooperativa. La trayectoria de estas organizaciones dio inicio en la constitución de Cedecoop en 1991, Audicoop, Consulcoop y Systecoop en 1995; Financoop cuya creación data de 1999, constituyen el único modelo de servicios especializados para cooperativas con esta estructura y autonomía en Latinoamérica. Estos años de ardua tarea han hecho que estas corporaciones alcancen experiencia y un vasto conocimiento sobre el sector cooperativo, afianzando de esta manera su oferta en el mercado que a pesar de la inestabilidad económica del país ha hecho que se vaya consolidando. La estructura del Grupo Empresarial se refleja en el *Gráfico No 1*.

El éxito de estos servicios radica en la especialización de los mismos y la conformación asociativa de las empresas a cargo de ejecutar estas actividades. La participación porcentual de las Coac's en las empresas de servicios sobre la base del universo de las cooperativas en el país (300 cooperativas), se estima en 270, entre las que se incluyen las de tipo cerrado que poseen un vínculo común con asociaciones, colegios, medios de transporte, gremios, entre otros. La cobertura de los servicios que brinda cada una de las empresas se extiende por todo el territorio continental ecuatoriano, podemos indicar que al menos el 90% de las cooperativas de ahorro y crédito alguna vez han recibido un producto, un taller, han participado de una conferencia o charla auspiciada por una o varias de las empresas dedicadas al fortalecimiento del sistema. A continuación se hará una breve descripción de la razón de ser de las Corporaciones del Grupo Empresarial, las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

1.2 Cooperativas De Ahorro y Crédito (Coac's)

Definición

‘Son cooperativas las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada

en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros'.¹

Ámbito de acción

Son instituciones del sistema financiero privado ecuatoriano, que se caracterizan principalmente por ser intermediarios en el mercado financiero, en el cual actúan de manera habitual, captando recursos del público para obtener fondos a través de depósitos o cualquier otra forma de captación (Permitida por la Ley), con el objeto de utilizar los recursos así obtenidos, total o parcialmente, en operaciones de crédito o inversión. Son entidades destinadas a promover la iniciativa empresarial y la inversión productiva como mecanismos para el desarrollo socio económico de los asociados y clientes a través de servicios financieros de calidad.

Objetivos

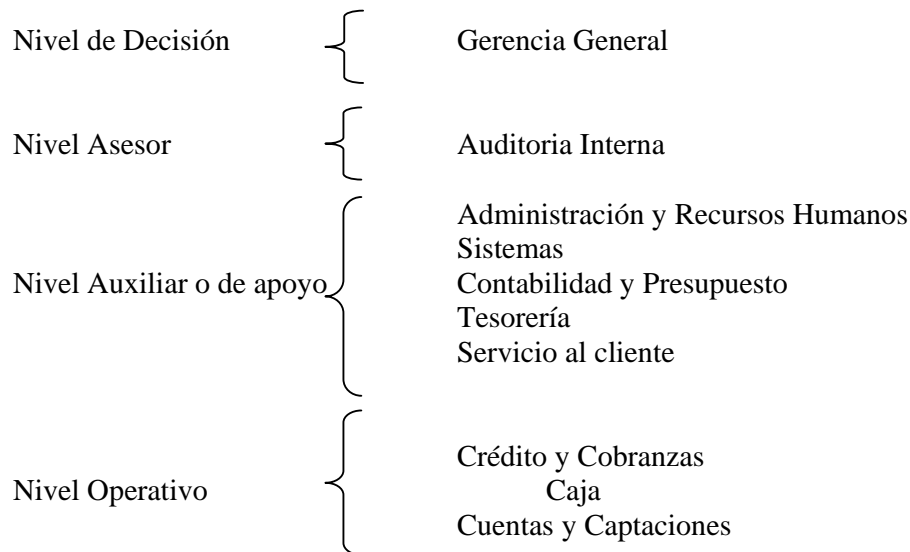
Entre los objetivos más importantes que persiguen las Cooperativas de Ahorro y Crédito, tenemos a los siguientes:

- Maximizar los excedentes y el patrimonio de los socios
- Estimular el ahorro interno e incentivar las actividades productivas
- Captar el ahorro para dirigirlo hacia proyectos de inversión eficientes al menor costo posible
- Crear productos financieros destinados a satisfacer las necesidades de los socios y clientes
- Lograr la eficiencia operativa (altos intereses para los ahorros y bajo interés para los créditos)
- Promover los principios cooperativos y el sistema de ayuda mutua mediante eventos permanentes de capacitación y formación para socios y directivos.

Estructura Administrativa

Las unidades administrativas básicas que conforman las Cooperativas de Ahorro y Crédito, son las siguientes:

¹ Ley de Cooperativas del Ecuador, Artículo 1



Organigrama Estructural

El organigrama estructural de las cooperativas de ahorro y crédito se puede ver en el *Gráfico No. 2*

1.3 Systecoop

La Corporación de Sistemas y Servicios Informáticos para Cooperativas '**Systecoop**' es una empresa de derecho privado, amparada por las leyes ecuatorianas, que tiene como objeto principal el de fomentar y apoyar el desarrollo tecnológico e informático de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, con el propósito de optimizar los servicios que estas Instituciones brindan a sus asociados.

El gran sentido de responsabilidad y de ayuda a favor del Sistema Cooperativo Ecuatoriano, los compromete día a día:

- A investigar, a desarrollar y a promocionar sistemas informáticos financieros, contables y gerenciales para Cooperativas de Ahorro y Crédito;
- A brindar asistencia técnica y asesoramiento al sistema Cooperativo en general, en el análisis, evaluación, implementación e implantación de sistemas informáticos y de computación; y,
- A realizar eventos de capacitación para el mejor conocimiento, perfeccionamiento y especialización en el área informática aplicada a las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Gracias a la gran experiencia en el área informática, a la flexibilidad y calidad de los productos y fundamentalmente al apoyo brindado por las Cooperativas de Ahorro y Crédito, la empresa se ha ubicado como líder en el desarrollo de sistemas informáticos a nivel nacional. La Confederación de Cooperativas de Alemania Federal, Dgrv-Concaf, en Ecuador, es una institución que en el marco del Convenio de Asistencia Técnica suscrito entre la Dgrv-Concaf y el gobierno del Ecuador, apoya y asesora al movimiento cooperativo de ahorro y crédito para coadyuvar a su fortalecimiento y desarrollo. Como base de la asesoría existe un convenio con el gobierno del Ecuador prolongado por última vez el 26 de julio de 1995.

A través de la oficina que poseen en Quito, coordinan con las diferentes instituciones y entidades de servicios especializados las actividades de asesoría, sistemas, auditoría y capacitación a las aproximadamente 350 Cooperativas de Ahorro y Crédito existentes. La meta superior del Proyecto “Fomento del Cooperativismo del Ecuador” es realizar un aporte concreto para incluir a grupos marginados en el desarrollo socio-económico del Ecuador, mejorando con esto su nivel de vida. Para lograr esta meta se ha establecido el objetivo del proyecto: modernizar y reforzar las estructuras organizativas y empresariales de las cooperativas de ahorro y crédito, a través de la utilización de la oferta de servicios de la Federación Nacional y de las corporaciones e instituciones de servicios especializados, vinculados con el movimiento. Los servicios, exclusivamente ofrecidos a las cooperativas de ahorro y crédito, deben ser adecuados a las necesidades del mercado, de la competencia y a favor de los socios. Las Instituciones integrantes del **“Grupo Empresarial de Servicios para Cooperativas”** son:

- *Audicoop - Corporación de auditoría y asesoría para cooperativas:* Se encarga de prestar servicios de auditoría externa y asesoría contable para cooperativas.

- *Cedecoop - Corporación de estudios y desarrollo cooperativo:* Brinda capacitación profesional/funcional a los niveles directivo, ejecutivo, operativo y auxiliar.
- *Financoop – Central de crédito cooperativo:* Presta sus servicios como banca de segundo piso para las cooperativas de ahorro y crédito; gestiona y canaliza recursos financieros de organismos nacionales e internacionales a las cooperativas afiliadas, administra portafolios de inversiones mercado nacional e internacional, proporcionando también servicios de consultoría, asesoría, entrenamientos actualizados, oportunos e interactivos, sobre la base del fomento de valores institucionales.
- *Systecoop:* Corporación de sistemas y servicios informáticos para cooperativas: Se encarga del desarrollo e implementación de sistemas informáticos contables y de informaciones gerenciales, realiza el respectivo soporte técnico y mantenimiento de los sistemas de aplicación, al igual que de los equipos de computación.

Federación nacional de cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador

- Es el organismo de integración de segundo nivel constituido por cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador.
- Contribuye al desarrollo y fortalecimiento integral del cooperativismo nacional, para ello, cuenta con el apoyo y respaldo de las cooperativas de ahorro y crédito de las 22 provincias del País.

Unión nacional de cooperativas de ahorro y crédito para la seguridad financiera

Esta entidad tiene como objetivo instrumentar mecanismos de protección a los ahorros y capital institucional de las cooperativas afiliadas. En 1990, la DGRV-Concaf crea el programa INACPE “Instituciones de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa” cuyo objetivo fue el de brindar asesoría técnica de estas empresas, así como también el fomentar la creación de instituciones similares en varias regiones del país.

Uno de los primeros inconvenientes que encontró el equipo técnico de ese entonces fue la falta de homogeneidad en el registro de la información contable – financiera, debido a

la carencia de un catálogo de cuentas para las cooperativas no controladas por la superintendencia de bancos así como la carencia total de apoyo tecnológico en el procesamiento de datos.

Luego de realizado un diagnóstico en cinco cooperativas de este tipo, se decidió la contratación de un técnico para la elaboración de un software que permita controlar de mejor manera las actividades más críticas de estas empresas como son: la contabilidad, la información de los socios, control de captaciones, administración de créditos y el control de las inversiones de socios y clientes. A mediados de julio de 1991, el programa INACPE contrata una persona para que realice las instalaciones del software para cooperativas, el mismo mes y año se realizó la primera instalación del software en Santo Domingo de los Colorados.

Luego de realizadas con éxito las primeras instalaciones, cooperativas de mayor tamaño se interesaron por el software, para lo que INACPE debió contratar un mayor número de personas destinadas a esta actividad, a mediados de 1994 la DGRV-Concaf aprueba un presupuesto para el área de sistemas, considerándole como un programa aparte, creándose en este instante la **Corporación Systecoop** (*Ver los estatutos en el Anexo No.3*). Por exigencia de los clientes más grandes, ante la imposibilidad de operar por algunas limitaciones en la versión original, en agosto de 1994 se empieza a instalar la segunda versión del sistema SIA “Sistema Automatizado para Cooperativas” en todas las oficinas (matriz, agencias y/o sucursales) que a esas fechas el número de instalaciones llegaba a 14. A partir de enero de 1995 se instrumentó el mantenimiento a los sistemas, servicio optativo para los clientes que se presentó en dos modalidades:

- *Mantenimiento puntual:* Asistencia específica a la Cooperativa por lo que se le factura un costo de hora técnico, incluyendo los trabajos en programación, consultas escritas sobre aspectos de sistemas, llamadas telefónicas por asistencia, etc.

- *Mantenimiento permanente:* Contrato anual que le garantiza al cliente un servicio completo como: consultas telefónicas, asistencia en la cooperativa, auxilio, rectificación de programas, corrección de datos erróneos, nuevos procesos, nuevas versiones, boletines, asesoría, etc.

Durante los primeros meses de 1995 contadas cooperativas optaron por la primera modalidad, cambiándose a la segunda en el mismo año, escasos clientes decidieron no contratar este servicio. Hasta fines de 1997, aparte de mantener competitivos los productos básicos (Contabilidad, Socios, Cartera, Captaciones y depósitos a plazo fijo) se han desarrollado los siguientes:

- Reportes Superintendencia de Bancos. Sistema que emite información escrita y magnética según los requerimientos del organismo de control.
- Consolidación de Balances. Producto que permite la integración de uno o más estados financieros presentándoles en forma consolidada.
- Comunicaciones Remotas.- Permite operaciones básicas de clientes de las misma cooperativa o entidades similares en modo remoto.
- Ahorro Plan. Sistema de ahorro contractual disponible para socios y clientes de las cooperativas.
- Crédito ProGrupo. Sistema de registro de créditos con garantías solidarias.
- Elecciones. Sistema desarrollado puntualmente para cada cliente, este basándose en las condiciones que establezca la cooperativa, emite los padrones para las elecciones, listados para los registros de firmas y comprobantes de votación.

En abril de 1997, se empezó con el desarrollo de una nueva versión del sistema, empleando tecnología avanzada en las distintas etapas establecidas para el desarrollo; además, a este sistema que le hemos denominado BCA-4 “Banca Cooperativa Automatizada”, le estamos dando un enfoque bancario, redefiniendo muchas cosas que en el sistema cooperativo se manejan por costumbre, entre estos podemos anotar:

- Incorporación del concepto de multiempresa,
- El sistema está diseñado para controlar más de una moneda,
- Ambiente gráfico,
- Registro de firmas y fotografías,
- Incorporación del concepto de cliente,
- Cambio de topología de la red,
- Desarrollo de subsistemas para el manejo de áreas netamente administrativas,
- Incorporación de las Bases de Datos a los sistemas informáticos y el uso de los archivos planos para el uso en otras aplicaciones y con propósitos de generar información adicional.

Las razones por las cuales en el año 1997, se empezó los intentos por el desarrollo de un nuevo sistema fueron las siguientes:

- Durante los seis años de actividad de la corporación, se ha logrado llegar a un mercado importante del sistema cooperativo ubicándonos en las cooperativas pequeñas y medianas; la imposibilidad de llegar con nuestro producto a las cooperativas grandes debido a que la tecnología utilizada en el SIA no fue interesante para este segmento de mercado.
- El avance de la tecnología y la masificación, el uso de las PC's, el uso del ambiente gráfico y el color en las pantallas; hicieron que los clientes se cautiven por soluciones en ese entorno, siendo de muy poco interés los sistemas en carácter en blanco y negro aunque no menos valiosos.
- El tiempo empleado en el mantenimiento del sistema SIA, debiendo los programadores recorrer muchas líneas de programación para entender la lógica del programa para corregir un error y la falta de documentación actualizada del sistema, fue otra de las razones para el cambio.
- La incursión en tecnología de reciente generación obedeció también a la expectativa de crear productos y servicios modernos que permitan a las cooperativas competir en mejores condiciones con la banca y proporcionar a los socios servicios accesibles mediante líneas telefónicas o servicio de internet.

CAPÍTULO 2

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA – EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

2.1 Análisis de la Organización

Como ya se dijo anteriormente *Systemcoop* es una corporación de sistemas y servicios informáticos para cooperativas, la misma que se encarga del desarrollo e implantación de sistemas informáticos contables y de información gerencial. Transformar la realidad es una tarea compleja, que requiere, entre otros aspectos, de las condiciones del entorno, de los cambios que se dan en él y de las oportunidades que se pueden y se deben aprovechar. Para esto es necesario una visión de futuro de la corporación que señale de manera clara y precisa hacia dónde ir y de una misión que acompañe cotidianamente los pasos que se deben seguir. Los problemas actuales que presenta la organización no necesariamente van a ser solucionados en el corto o en el largo plazo, lo que si es fundamental es el hecho de que los procesos que apuntan al cambio de la realidad estén acompañados de la construcción colectiva de una propuesta de desarrollo que superen las ideas tradicionales de que hay que atender las urgencias del día a día. El realizar un plan estratégico que actúe en el futuro no es más que pura utopía, el futuro no existe en una esquina del tiempo, aguardando a poder ingresar, el futuro no es más que una construcción social permanente, se debe construir todos los días, sin embargo éste es una visión, una promesa que necesita de un contrato de planificación, de gestión, de seguimiento y de evaluación de las acciones colectivas para hacerlas realidad. *‘La construcción del futuro empieza hoy’²*.

La esencia de la planificación estratégica consiste en distribuir los recursos en aquellas áreas que tengan el mayor potencial en el futuro. Existen tres etapas importantes que deben considerarse en este proceso:

² Spencer Jonson, M. D, *El Cambio*,

- *Portafolio de inversiones:* Se debe considerar la tasa de crecimiento de mercado para el producto que se esta desarrollando, así como la tasa de participación relativa en el mercado.
- *Potencial para generar utilidades futuras:* En este caso la planificación estratégica debe orientarse a base el atractivo del mercado donde la Corporación se encuentra compitiendo.
- *Escenarios de juego:* Aquí el plan estratégico comprende diferentes opciones dependiendo de la posición de la unidad estratégica de negocios en la industria, del análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Corporación.³

A continuación se presenta el esquema básico que se seguiría para ir delineando el plan estratégico:

- *Cuál debería ser la actividad?*

La actividad principal debería ser la prestación de servicios relacionados al área informática, la venta de sistemas que es nuestra mayor actividad y generadora de recursos debe a largo plazo convertirse en venta de servicios de procesamiento de datos y servicios conexos a la intermediación financiera de las cooperativas de ahorro y crédito.

- *Cuál es el objeto de existencia de la corporación?*

La razón de ser de la Corporación es ser una organización que soporte las demandas del mercado cooperativo, especialmente del sector de ahorro y crédito, en el área informática y de procesamiento de datos, a precios razonables y que se garantice la calidad y continuidad de los productos y servicios.

- *Qué tiene de singular o distintivo la organización?*

- La especialización de los productos en el mercado cooperativo.

³ Sarv, Singh Soin, *Administración para el Éxito*, México, McGraw Hill, 2000

- Existe una concentración de los productos en áreas críticas de la organización, los productos son transaccionales, poco apoyo para la toma de decisiones y no existen sistemas estratégicos para las cooperativas.
- No existe concentración geográfica, en algunas provincias no tenemos clientes mientras que en otras tenemos todas las instituciones importantes, en general, tenemos presencia en todo el país.
- Nuestros productos están exclusivamente enfocados al mercado cooperativo de ahorro y crédito, por la característica del producto base del desarrollo de la corporación, ha llegado al segmento medio (en términos económicos) de las Coac's a las grandes no se llega por la tecnología mientras que a las pequeñas por el precio.
- Los procesos que poseen nuestros productos tienen una basta experiencia en el ámbito cooperativo.
- El grupo de personas que conforman la corporación son profesionales técnicamente especializados en el área.
- Existe un área específica de ventas y mercadeo la misma que se encuentra fortalecida a partir del año 2000.
- No existen métodos de distribución debido a las características del producto (software), no existe el mecanismo de distribución, el software se implanta en las instalaciones del comprador, con actividades de configuración, capacitación y seguimiento. La comercialización de hardware y software realizada con el mercado cooperativo se distribuye mediante valija por vía terrestre o aérea bajo responsabilidad del cliente, el costo en la implantación del producto así como el envío de los productos y servicios se encuentra incluido en el precio de venta.
- Como servicios de apoyo a los clientes se puede citar el seguimiento posventa, el apoyo en temas relacionados a redes, sistemas operativos, asesorías puntuales, entre otros que se brindan sin costo para el cliente a manera de valor agregado.
- Los productos de software producidos por la corporación tienen una garantía de funcionamiento de por vida siempre que se le proporcione el mantenimiento correspondiente; como parte del contrato de prestación de servicios, se incluye el mantenimiento a los sistemas durante seis meses calendario, posterior a esta fecha se ofrece el servicio cuyo precio esta reglamentado. La garantía sobre los productos comercializados por la corporación son trasladadas al cliente final producto de los avales que proporcionan los mayoristas a nuestras compras.

- *Quiénes serían nuestros principales clientes, compradores, usuarios?*

Debido a que la corporación es creada por las Coac's para el mismo mercado, nuestros clientes siempre serán cooperativas, especialmente de ahorro y crédito ya que sus propietarios pertenecen a ese sector cooperativo, a pesar de que el estatuto no especifica que sea para las de ahorro y crédito, pudiendo extender el servicio a las de vivienda, transporte, producción, entre otros.

- *Cuales serían nuestros productos o servicios principales, en el presente o el futuro?*

En el presente, nuestro principal producto es la venta de sistemas informáticos, de los dos que actualmente se comercializan, el que más acogida tiene en el mercado es el “Sistema Automatizado para Cooperativas SIA”, por la utilidad práctica que brinda a la administración. El segundo producto que se está comercializando es el llamado “Alerta Temprana” que no tiene mayor aceptación en el mercado, debido básicamente a las siguientes razones:

- No aporta utilidad operativa a la administración, es decir, la compra no disminuye el trabajo operativo de los empleados, más bien es un método de evaluación y control.
- La falta de profesionalización en el manejo de las Coac's hace que los administradores vean a Alerta Temprana como un producto innecesario debido al manejo empírico de la entidad, desconociendo la utilidad de aplicar medidas prudenciales en la intermediación financiera.
- Fallas en los instrumentos de mercadeo del producto ya que en las primeras implantaciones, se trabajó mayoritariamente con los gerentes y administradores cuando el producto está destinado al elemento legislativo de las Coac's.

El futuro de los sistemas es el producto BCA-2000, el que está orientado a cubrir la demanda de las cooperativas grandes y medianas de Coac's, ya que este segmento, al ser más técnicos en el manejo financiero, requieren de aplicaciones adicionales, un mayor control en las transacciones operativas y de herramientas de apoyo para la

toma de decisiones. A pesar de esta situación con los sistemas en producción y en desarrollo, el futuro de la corporación no está en la venta de sistemas, está en la prestación de servicios y procesamiento de datos de las Coac's.

- *Cuáles serían los segmentos principales del mercado en el presente o el futuro?*

Por capacidad de pago el segmento más importante de la corporación es el de las cooperativas grandes; sin embargo uno de los objetivos de Systecoop es llegar a todo el mercado cooperativo, por lo que deberán diseñarse productos y/o servicios estratificando a las Coac's según el tamaño y ubicación geográfica a fin de lograr una mayor cobertura.

A largo plazo todas deberán tener la posibilidad de recibir el mismo servicio, cuyo costo estará diferenciado por el volumen de transacciones realizadas.

- *En que han cambiado las actividades de corporación en comparación con lo que eran en uno o cinco años?*

Sustancialmente no ha variado nuestra actividad principal, la venta de sistemas que implica la instalación configuración, seguimiento y posteriormente el soporte, se siguen realizando con ligeras variaciones en los procedimientos.

Los servicios que se han incrementado son el área de comercialización de hardware, software y suministros; así como el servicio de promoción de las Coac's mediante la página Web. Últimamente la comercialización está restringida a cooperativas nuevas y en algunos casos cuando estratégicamente conviene prestar ese servicio; la página web está suspendida hasta que se instale la próxima versión de este producto.

- *Qué diferencias podría haber en las actividades realizadas por la corporación en un plazo futuro de entre tres y cinco años?*

La diferencia tiene que darse en la forma como se proveen los sistemas para el procesamiento de datos; esto es, a futuro las cooperativas deberán pagar por el servicio de procesamiento de datos y no por los sistemas que se instalen en los pc's de su propiedad. Este cambio deberá darse básicamente por las siguientes razones: esta modalidad facilita el intercambio de operaciones entre las instituciones conectadas a la red; las cooperativas cada vez están menos dispuestas a cancelar un servicio de mantenimiento a los sistemas; y, la corporación debe orientar sus esfuerzos de acuerdo a las tendencias globales que el aprovechamiento de las economías de escala mediante la masificación de operaciones centralizadas.

- *Cuáles serían nuestros principales intereses económicos y como se medirían estos?*

Los primordiales intereses en el aspecto económico son el cubrir costos operativos, generar el excedente necesario que permita cubrir de manera holgada los costos de inversión a corto y mediano plazo.

Para financieras las inversiones a largo plazo deberán ser los propietarios y beneficiarios de la corporación quienes decidan la forma o manera de lograr los recursos monetarios a fin de invertir en la infraestructura requerida. Para este propósito pueden existir algunas alternativas, incrementos de las aportaciones, pagos anticipados por los servicios a recibir, financiamiento externo o generar un proyecto que sea auspiciado por una organización que tenga interés en el mercado cooperativo ecuatoriano.

- *Qué cuestiones filosóficas son importantes para el futuro de la organización?*
 - *Imagen de la organización:* Es necesario reestablecer la imagen que tiene la organización en el sistema cooperativo, el cambiar la forma de pensar de los

- clientes implica mejorar el servicio que se presta, realizarlo de forma ágil y oportuna.
- *Productividad:* Para incrementar la productividad es necesario realizar un análisis de la forma de trabajo del personal, los incentivos presentados, el crear un ambiente agradable de trabajo va a permitir mejorar la productividad en la organización.
 - *Enfoque de la administración:* Es necesario el realizar un nuevo enfoque en la administración,
- *Qué consideraciones especiales se tiene en cuanto a las siguientes partes interesadas?*
 - *Propietarios / accionistas:* Comprende el staff legislativo de la organización y como tales su función es controlar el cumplimiento de los planes y programas trazados y establecer las políticas a seguir en el mediano y largo plazo; la única consideración existente es lo referente al descuento en los productos y servicios desarrollados por la corporación, descuento que está fijado en el orden del 10%.
 - *Consejo de administración:* Aparte de los beneficios como socios y accionistas, los miembros de las Juntas y Comités tienen reglamentado un valor simbólico por reunión de trabajo más gastos de movilización y hospedaje.
 - *Empleados:* Aparte de los beneficios establecido por Ley, los funcionarios y empleados mantienen un fondo de retiro, el mismo que se genera con las aportaciones mancomunadas del empleado y el patrono, la reglamentación y legislación del fondo está normada por los miembros participantes de ese. Adicionalmente existe un seguro de vida establecido para las personas que por su función deben trasladarse fuera de la ciudad así como un seguro de asistencia médica para todos los funcionarios y empleados.
 - *Clientes / compradores / usuarios:* Muchos de los clientes además son propietarios, por lo que ponemos especial énfasis en el servicio, procurando proporcionarles calidad. No existen beneficios ni aspectos que los distinga aparte de la relación de negocios y servicios.
 - *Proveedores:* Últimamente calificamos a los proveedores a fin de garantizar que las transacciones comerciales cumplan con nuestras expectativas, esta calificación consiste en la indagación de cumplimiento de las obligaciones fiscales.

De todo el análisis realizado anteriormente podemos concluir la Visión y Misión de la Corporación Systecoop. Para los elementos claves que participan en el proceso ver *Gráfico No. 3*.

Visión

Constituirse en el centro de procesamiento de datos del sistema cooperativo a nivel nacional, capaz de cubrir todas las necesidades de las cooperativas y lograr la adaptación dinámica a las nuevas tecnologías.

Metas

- Ser una organización excelente en su género, sólida y democrática.
- Lograr y mantener un eficiente manejo organizativo y administrativo.
- Ampliar la comercialización y posicionarse en mercados internacionales.

Misión

Coadyuvar al desarrollo tecnológico informático de las cooperativas de ahorro y crédito. A efectos de apoyar la misión la empresa debe dedicarse a:

- Lograr que los clientes sean capaces de reconocer a la organización porque responden a sus necesidades y las abordan.
- Permitan reconocer a la organización por ser un negocio proveedor, innovador y técnicamente superior, de productos de primera calidad.
- Lograr de los empleados y la iniciativa privada el reconocimiento por excelencia e integridad en el manejo de las actividades de la empresa.
- Proporcionar un ambiente para alcanzar la excelencia y el desarrollo personal de todos los empleados.

Objetivos

- Brindar asistencia técnica y asesoramiento a las Cooperativas de Ahorro y Crédito y al sistema cooperativo en general, en el análisis, evaluación e implantación de sistemas informáticos.
- Estudiar, investigar, desarrollar y promocionar sistemas y programas operativos, contables y gerenciales para cooperativas de ahorro y crédito y del sistema cooperativo en general.

- Realizar eventos de capacitación, conferencias, talleres y seminarios para el mejor conocimiento, perfeccionamiento y especialización en el área informática, aplicada a las cooperativas de ahorro y crédito y al sistema cooperativo en general.
- Convertirse en una organización moderna y competitiva.
- Facilitar el desarrollo organizativo, productivo y comercial.
- Realizar capacitación y formación permanente en todos los niveles, aprovechando la tecnología moderna.
- Producir productos de excelente calidad.

Organización

La Corporación Systecoop es una empresa jurídica amparada por las leyes ecuatorianas, creada por el sistema cooperativo de ahorro y crédito para beneficio del mismo sistema. Participan como propietarios de la Corporación: La Federación Nacional de Cooperativas, las empresas de servicios especializados y las cooperativas de ahorro y crédito usuarias de los servicios proporcionados por la Corporación.

Productos

Todos orientados al apoyo técnico informático de los asociados y del sistema cooperativo en general.

a. Asesoría Informática – Software

Desarrollamos proyectos para la sistematización de todos los procesos administrativos financieros de las empresas cooperativas; definición del entorno tecnológico, especificación técnica del hardware y software; legalización y licenciamiento de programas de uso general.

- *Sia (Sistema Integrado Automatizado)*
- *Alerta Temprana (Evaluación de índices financieros)*
- *Bca-2000 (Banca de Cooperativas Automatizada)*

b. Web site

Servicio de una página Web en la que se puede dar a conocer la información de las cooperativas, teniendo publicidad al respecto de cada una de ellas (www.coopecuador.com).

c. Capacitación

Con el propósito de fortalecer los conocimientos, perfeccionamiento y especialización del recurso humano de nuestros clientes y del sistema cooperativo en general, realizamos eventos de capacitación, conferencias, talleres y seminarios, exclusivamente dentro del ámbito técnico informativo.

d. Configuración e instalación de redes locales

Bajo ambiente multiusuario y/o red de PC's soportados con herramientas Microsoft; instalación y configuración de sistemas operativos multiusuarios UNIX.

e. Mantenimiento de equipos

Reinstalación de Software, reparación de computadores, instalación de discos, memoria y periféricos en general; mantenimiento preventivo (limpieza y reordenamiento de la información)

f. Distribución

- Equipos de computación: De marca y genéricos, impresoras, monitores, unidades de respaldo, suministros varios, etc.
- Software Microsoft: Somos distribuidores de todos los productos Microsoft, asesoría para la legalización y licenciamiento de programas windows, office, foxpro, visualbasic, y otros.
- Medios magnéticos: Distribuidores autorizados de los productos Imation (3M), como disquetes, cd's, cartuchos para respaldos, discos ópticos, etc.

Experiencia

Con más de ocho años de vigencia de nuestros productos en el mercado cooperativo, 'Sia' es el sistema con más instalaciones en el país, llegando (hasta fines de 1999), a cubrir todas las provincias continentales con más de ochenta (80) instalaciones en cincuenta y un ciudades. La flexibilidad (de nuestros productos) para adecuarse a empresas cooperativas de todo tamaño; ha permitido la instalación en instituciones que están bajo el control de la Superintendencia de Bancos, cumpliendo con todos los requisitos de control e información exigida por este organismo; así como en cooperativas rurales cuyo número de socios no superan los mil. Desde 1997 hemos trabajado arduamente para que nuestros productos estén debidamente garantizados; es así que, en enero de 1999, Systecoop entregó a todas las cooperativas clientes usuarias, el certificado de homologación, documento que certifica el funcionamiento de todos los productos, en el nuevo milenio, sin embargo ya es necesario poner a disposición de nuestros clientes el nuevo producto.

Estrategia

- Know – How – Conocimiento sobre las actividades y procedimientos del sector cooperativo.
- Precios bajos en los productos que ofrecen en comparación con otras empresas desarrolladoras de software
- Lealtad de los clientes.
- Personal capacitado en las diferentes áreas.
- Apoyo de un organismo internacional – Dgrv-Concaf.
- Apoyo y ser parte integradora del “*Grupo Empresarial para cooperativas de ahorro y crédito*”

Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la empresa se encuentra en el *Gráfico No. 4*.

Análisis de puestos y funciones

El análisis y puestos de la organización se pueden observar en el *Anexo No. 4*

2.2 Análisis Foda de la Corporación Systecoop

Por medio de esta herramienta se busca contraponer una perspectiva externa (el entorno de la empresa) y una perspectiva interna (situación de la empresa). La perspectiva externa hace referencia a las amenazas y oportunidades, mientras que la perspectiva interna a las fortalezas y debilidades. Para realizar el análisis de la situación interna de la empresa es necesario el realizar prioritariamente el análisis cualitativo y cuantitativo de aspectos tecnológicos, comerciales, financieros y organizativos, de activos fijos y recursos humanos, de maquinaria y valores organizacionales. Las fortalezas son aquellos aspectos positivos de la organización de la empresa que generan ventajas competitivas. Se deben analizar desde dos dimensiones teniendo como primera la ventaja que representan en relación con los competidores y la facilidad con que podría ser copiado por ellos.

Competidores y la facilidad con que podrían ser copiados los productos por ellos.

Las debilidades de la empresa son los aspectos criticables de la organización de la empresa, es decir las características negativas que le ocasionan desventajas frente a sus competidores y son materia pendiente de mejoramiento. Su análisis debe seguir dos dimensiones, las desventajas que representan en relación con los principales competidores y la facilidad con la que se podrían fortalecer estas debilidades. Para las facilidades de copia y de fortalecimiento de los productos ver los *Cuadros 1 y 2*. Las oportunidades y amenazas hacen referencia a tendencias externas a la empresa, que pueden ser tanto del macroentorno (político, económico, social, institucional, etc.) como al entorno competitivo en que actúa la empresa (competidores, tecnologías, distribución, cambio de hábitos de los consumidores, etc.). *Las oportunidades* son las tendencias que pueden repercutir

favorablemente sobre los planes existentes o futuros de la empresa. Su análisis debe seguir dos dimensiones: el grado de atractivo que representa y la probabilidad de éxito ver *Cuadro No. 3. Las amenazas* son tendencias que pueden repercutir desfavorablemente sobre los planes existentes o futuros de la empresa. Su análisis se debe hacer en función del grado de seriedad que representan su impacto en la empresa y la probabilidad de su ocurrencia, ver *Cuadro No. 4*, las incurrencias internas y externas de la organización se pueden observar en el *Grafico No. 5*.

Para realizar el Análisis Foda se respondieron las siguientes preguntas:

- *Estructura organizacional:* ¿La estructura y cultura organizacional permiten un flujo libre de información, a todos los niveles de la corporación? ¿La estructura organizacional impide o facilita la ejecución de actividades eficientes según las necesidades de los clientes? ¿La totalidad del personal, tiene objetivos claramente definidos?
- *Planeación:* ¿Se han establecido planes factibles que vinculen a todo el personal y a la comunidad beneficiaria del proceso? ¿Estos planes guían el trabajo de la corporación? ¿Permiten el logro de los objetivos?.
- *Coordinación:* ¿Qué tan bien cooperan y se coordinan los diferentes departamentos dentro de la corporación? ¿Se encuentran algunos departamentos (formales o informales) en un estado crónico de conflicto, y si es así por qué ocurre esto? ¿Qué tan bien coordina la corporación con las otras corporaciones pertenecientes al Grupo Empresarial?
- *Personal:* ¿El personal que se contrata tiene actitudes y habilidades apropiadas para el cargo? ¿Tiene cada persona dentro de la organización una descripción de su trabajo con una definición clara de su desempeño y responsabilidades? ¿Existen miembros del personal cuyas funciones se superponen con las de otros empleados provocando una división de responsabilidades poco clara? ¿Se cuenta con educación continua y capacitación permanente para asegurar la óptima ejecución del trabajo?
- *Control y Supervisión:* ¿Tienen los empleados de todos los niveles contacto frecuente con personal que pueda proporcionar orientación, asistencia y apoyo? ¿Ayudan los empleados de jerarquías superiores a establecer los objetivos de

desempeño para sus subalternos y hacen el seguimiento sobre el cumplimiento de dichos objetivos?

- *Capacitación:* ¿En cuáles áreas tienen necesidad de capacitación los diversos tipos de personal? ¿En cuáles áreas están bien capacitados? ¿Tienen algunos miembros del equipo de trabajo potencial no utilizado o habilidades que pueden ser útiles para desempeñar otras actividades? ¿Se analizan con regularidad las necesidades de capacitación del personal nuevo y del personal antiguo que tiene problemas en su rendimiento o cuando se les asigna responsabilidades nuevas? ¿Concuerdan los objetivos de la capacitación y el contenido de la misma con las necesidades que se establecen en estos análisis? Cuando se evalúa la capacitación, además del aumento en el conocimiento, ¿se evalúa el mejoramiento en el rendimiento y el impacto en la oferta de servicios? ¿Se capacita a todo el personal que presta servicios en técnicas de consejería y comunicación, dentro de la cual debería considerarse la recepción?
- *Sistema de Información gerencial:* ¿Tienen los directivos información exacta sobre los avances de los proyectos y si se cumplen o no las actividades dentro de lo establecido? ¿Tienen los administradores la suficiente información para planificar y tomar decisiones en las áreas de finanzas, producción, suministros y planeación? ¿Cuenta la administración con un sistema que proporcione información de elementos no cuantificables como la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes?
- *Capacidad financiera:* ¿Cuál es el nivel actual de autofinanciamiento? ¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento? ¿Qué tan estables son? ¿Se incrementarán, disminuirán o permanecerán iguales en un futuro cercano? A largo plazo, ¿qué tiene que cambiar en el contexto o dentro de la organización para asegurar financiamiento adicional o generar mayores ingresos? ¿Cuáles de estos cambios son factibles? ¿Se puede reducir costos en la elaboración de los nuevos productos?.
- *Clientes:* ¿Por qué nos prefieren?, ¿Por qué no nos prefieren?, ¿Qué debemos hacer en cada caso?.
- *Competencia:* ¿Quiénes son nuestros competidores actuales?, ¿Por qué los consideramos nuestros competidores?, ¿Quiénes son nuestros competidores potenciales?, ¿Por qué los consideramos nuestros competidores potenciales?.

Para realizar el Análisis Foda se elaboraron encuestas al personal, las mismas que se indican en el *Anexo No. 5*.

Fortalezas

- Posicionamiento en el mercado (poder de negociación frente a las cooperativas).
- Respaldo y Asesoramiento de un organismo internacional Dgrv-Concaf.
- Percepción de la calidad del servicio por parte del cliente.
- Establecimiento de una cultura organizacional en la corporación, manteniendo claramente la visión logrando una óptima distribución de las responsabilidades, orientando hacia los objetivos propuestos.
- Sistemas de motivación, e incentivos al personal.
- Estilo de dirección apropiado.
- Capacidad de reacción de los directivos frente a cambios.
- Planificación, dirección y control estratégico de buena calidad.
- Experiencia y formación técnica del personal,
- Servicio y orientación permanente a los clientes
- Diversificación de productos, para atender mejor al sector cooperativo.
- Relación costo-beneficio de los servicios ofrecidos mejores que los de la competencia
- Terminación de la dependencia de recursos externos en el corto plazo.
- Políticas de cooperación (alianzas estratégicas)
- Innovación de nuevos productos y servicios.
- Puntualidad, cumplimiento y confiabilidad cualitativa en relación con los compromisos adquiridos.
- Posibilidad de reaccionar flexiblemente ante los deseos de los clientes.
- Apoyo y respaldo de las corporaciones pertenecientes al Grupo Empresarial.
- Buen manejo administrativo, las cuentas se encuentran claras, existen informes y comunicaciones continuas, al igual que una buena administración financiera.

Debilidades

- Falta de estatutos y reglamentos en la organización, actualización de los actuales.
- Dependencia total de la gerencia para la toma de decisiones.
- El Director Ejecutivo es la única persona que posee el conocimiento total sobre el sistema cooperativo, y sobre la organización.

- No existe colaboración adecuada por parte de los directivos a la corporación.
- Baja remuneración.
- Mano de obra costosa para el desarrollo de nuevos productos.
- Falta de liderazgo tecnológico.
- Falta de adecuación de los servicios y productos a las necesidades del cliente.
- Carencia de la participación del cliente en el proceso de desarrollo de nuevos productos.
- Falta de políticas de mercadeo y ventas, ocasionando una deficiente promoción en los nuevos productos, no se utilizan estrategias modernas.
- Escasa coordinación entre las diferentes áreas de la organización.
- Baja capacitación en los empleados.
- Relaciones inestables con los clientes.
- Bajo poder de negociación con los proveedores de hardware y software.
- Ausencia de un sistema de información gerencial que apoye en la toma de decisiones.

Oportunidades

- Diversificación de los productos de tal forma que se extiendan a todo el sistema cooperativo, sin ser necesariamente al área financiera.
- Disponibilidad de que el nuevo producto se encuentre a precios competitivos internacionalmente. Posibilidades de expansión a nivel internacional.
- Gran potencial de crecimiento horizontal, hasta lograr ser la entidad que se encargue del procesamiento de la información.
- Aumento de las exigencias de la calidad del producto por parte de los clientes.

Amenazas

- Los constantes cambios tecnológicos requieren de un personal altamente calificado para que los productos desarrollados se ajusten a las exigencias del mercado.
- Fuga de información por parte de personal que laboro en la corporación y que se encuentra actualmente con la competencia, prestando una imagen negativa a los clientes.
- Disminución de la capacidad de pago por parte del Sector Cooperativo en el área financiera, debido a la crisis económica que continúa atravesando el país.
- Crisis en la economía mundial.
- Tendencia a la baja de precios para mantenerse competitivos.

- Falta de colaboración y desprestigio por parte de la Fecoac, a parte de considerarse como un organismo competidor.
- Aumento del poder de negociación por parte de la competencia.
- Normas y procedimientos complejos y rígidos para toma de decisiones por parte de los clientes.
- Ausencia de un adecuado sistema de control interno en la corporación, lo cual evidencia una débil cultura del control como responsabilidad básica de la administración.

2.3 Actividades Estratégicas

Desarrollo de Productos

- *Actividades*
 - Capacitación
 - Contratación de personal técnico de buen nivel
 - Información sobre las nuevas tecnologías
- *Medidas*
 - Productos Estrellas: Lograr que el nuevo producto que se esta desarrollando el Bca-2000 logre tener una calidad excelente y garantía en la implantación, .
 - Otorgar un certificado que garantice a las cooperativas la utilización de los productos, los mismos que constituyan una marca y un sello de calidad.

Calidad: Humano, productos desarrollados y Organización

- *Control de Calidad*
 - Realizar un control de calidad de los productos desarrollados, y de los cambios en los procesos antes de realizar la implantación en las Coac's clientes.
 - Dar mayor importancia al seguimiento de las actividades, poniendo especial énfasis en el análisis de los sistemas.
- *Producción y Organización*
 - Conseguir asesoría de expertos en Software.

- Utilizar herramientas actualizadas para el desarrollo de los productos que sean de calidad.
- Crear círculos de calidad.
- Fomentar en la Corporación el Mejoramiento Continuo.
- Lograr la certificación de Control de Calidad para el desarrollo del software.

Precios y Costos

- *Costos*

- Analizar los costos reales en el desarrollo de los productos utilizados por las Coac's.
- Adecuación de tecnología adecuada, actualización de hardware y software con herramientas de última tecnología.
- Eliminar costos innecesarios, teniendo personal dentro del departamento de soporte técnico que permita realizar el mantenimiento de Hardware, a parte de realizar otras funciones.

Promoción

- Realizar una promoción continua de los productos.
- Mantener información permanente y actualizada sobre el mercado cooperativo en general.
- Realizar frecuentes viajes al exterior para ampliar el mercado y al interior para fortalecer los vínculos con las Coac's clientes.
- Participar en ferias y exposiciones para lograr difundir el servicio prestado a las Coac's.

Se presenta un análisis del proceso utilizado para la distribución mensual de los costos en la corporación para las distintas unidades productivas en el *Anexo No. 6*

2.4 Análisis del nuevo producto Bca-2000

Ubicación del Bca-2000 dentro del manejo de la empresa cooperativa de intermediación financiera

El enfoque del sistema Bca-2000 se enmarca dentro de un contexto general de la administración de una intermediaria financiera cooperativa, capaz de que se constituya en una herramienta de apoyo para la administración en el proceso de información de

todas las áreas funcionales de las empresas cooperativas. El sistema Bca-2000, con los trece productos concebidos, abarca todas las unidades administrativas básicas y dentro de ellas los procesos más comunes de una intermediaria financiera, es necesario el desarrollo de otros subsistemas que le permitan enfrentar de mejor manera un mercado muy competitivo, que en los últimos años ha venido –al menos – provocado por la crisis bancaria producto de las condiciones de nuestro país, entre estas necesidades tenemos:

- Sistema de intercambio y proceso de información con otras instituciones cooperativas.
- Sistema de acceso directo para los usuarios.

El sistema de intercambio y proceso de información con otras instituciones debe incluir:

- Intercambio de información histórica de los clientes de todo el sistema financiero a nivel nacional, mediante procesos en línea, con el propósito de lograr antecedentes de los socios y/o clientes para el análisis y evaluación de solicitudes de crédito.
- Interactuar operaciones entre socios y clientes de distintas empresas de intermediación financiera cooperativa en el ámbito nacional, para lo cual se deberán establecer convenios mutuos que permitan la prestación de servicios on line.

El sistema de acceso directo de los usuarios deberá comprender lo siguiente:

- Proporcionar información a los usuarios y/o clientes sin intermediación del personal de la cooperativa, ésta será provista mediante salas de máquinas dispuestas dentro de las instalaciones de la cooperativa así como en lugares remotos; de igual manera permitirán el acceso a consultas y operaciones mediante recursos modernos como son las líneas telefónicas y el uso de internet.

Alcance del Sistema

El sistema Banca Cooperativa Automatizada ‘BCA-2000’ es un software administrativo-financiero orientado al procesamiento de datos de empresas cooperativas que realizan intermediación financiera, específicamente ‘BCA-2000’ pretende sistematizar las áreas más críticas de la administración, en la que se incluyen: los servicios financieros a disposición de socios y clientes, la actividad de las unidades

administrativas más relevantes (contabilidad, cajas, tesorería, etc.); y, el apoyo a la gestión de la alta gerencia mediante información que le permita una oportuna toma de decisiones.

Factores críticos de éxito para el desarrollo del nuevo producto

- Controlar todas las operaciones realizadas por los socios y/o clientes de las empresas cooperativas en los productos financieros y servicios cooperativos destinados al público.
- Cubrir las necesidades básicas de procesamiento de datos de las principales unidades administrativas de la intermediaria financiera cooperativa.
- Integrar e interrelacionar las operaciones electrónicamente entre las unidades administrativas y al personal responsable mediante la definición clara de las funciones asignadas al recurso humano de la empresa cooperativa.
- Mejorar el control de las operaciones que realizan los usuarios con los clientes, almacenando toda la información necesaria de las transacciones realizadas en el sistema.
- Apoyar a los mandos medios proporcionando información ágil y oportuna que permita el análisis de las cuentas bajo su responsabilidad y la toma de decisiones acertadas.
- Proporcionar a la alta gerencia y directivos, información rápida y precisa para la toma de decisiones sobre cifras históricas así como el de facilitar el desarrollo de estrategias a base de proyecciones elaboradas por el sistema.
- Apoyar a la administración en el control de los recursos físicos y humanos de la cooperativa proporcionando información que le permita un análisis objetivo de los costos y sus repercusiones en los rendimientos económicos.
- Proporcionar herramientas que le permitan planificar a corto y mediano plazo la gestión financiera, realizando evaluaciones mediante indicadores económicos y de gestión.
- Disminución al máximo del tiempo de los funcionarios y empleados mediante la sistematización de los procesos manuales, dando la facilidad para generar sus propios reportes.

Indicadores claves de rendimiento

Los indicadores claves de rendimiento para la gestión administrativa y financiera son:

- Obtención de la información de manera ágil, oportuna y exacta.
- Facilidad de operación y optimización de los procesos incluidos en cada módulo del sistema.
- Proporcionar información básica que permita el control de todas las operaciones en las distintas fases del proceso.
- Disminución de los gastos en material preimpreso y tiempo de los funcionarios y empleados.
- Eliminación de trámites internos que involucran autorizaciones u operaciones de las áreas funcionales involucradas en un proceso.
- Seguridad en el proceso de la información mediante herramientas modernas utilizadas para el almacenamiento de grandes volúmenes de información.

Necesidades y Problemáticas Operacionales a satisfacer con el nuevo producto

Problemas

- Demasiado tiempo invertido en trámites internos relacionados con un proceso vinculado con más de una unidad administrativa.
- Exceso de procesos manuales para generar información suficiente para la gerencia.
- Ausencia de sistemas que apoyen la administración interna.
- Carencia de herramientas que permitan controlar de manera adecuada los recursos físicos y humanos de la cooperativa.

Necesidades

- Las organizaciones de intermediación cooperativa requieren de un sistema automatizado que esté acorde con los avances tecnológicos, con interfaces interactivas para el usuario proporcionándole seguridad en el almacenamiento de datos y facilitando la operatividad de los distintos procesos incluidos en los módulos del sistema.
- Se requiere de un sistema que automatice los procesos principales de las distintas unidades administrativas, de manera integrada capaz de lograr la información suficiente e integral provista por todos los actores que intervienen en el proceso de datos.

Las cooperativas precisan de una herramienta que automatice sus procesos principales, genere una cultura organizacional en el que prime el profesionalismo necesario para el análisis e interpretación de los resultados de los procesos y sean capaces de tomar

decisiones oportunas que repercutan en el fortalecimiento institucional y del sistema cooperativo ecuatoriano en general.

2.5 Políticas de Precios

Sistema automatizados para cooperativa (Sia)

El precio de cada módulo esta determinado por la complejidad del mismo y el número de líneas de programación incluidas en los distintos programas y rutinas. Los precios utilizados para cada uno de los módulos se puede ver en el *Cuadro No. 5*. La forma de pago, para el caso de nuevos contratos, (instalaciones) la forma de pago de los sistemas y licencia (Runtime) se puede establecer de la siguiente manera:

- 10% del monto del convenio, a la firma de contrato.
- El saldo del contrato (90%) dividido para el número de etapas en las que se prevé la implantación, a pagarse de la siguiente manera:
 - El 50% correspondiente a esa etapa, después de haber cumplido con las fases de instalación capacitación y seguimiento por parte de Systecoop.
 - El 50% restante luego de que la cooperativa haya probado el normal funcionamiento de los sistemas instalados.

Para las Cooperativas que no disponen de recursos se puede convenir otro tipo de pago que puede ser:

- Hasta máximo un año plazo sin intereses, pagaderos en cuotas mensuales, no condicionado a ninguna etapa ni fase de la implantación.
- Hasta máximo tres años plazo con una tasa de interés, pagadero en cuotas mensuales, según la tabla de amortización adjunta al contrato.

Licencias para la ejecución del programa de aplicación para cooperativas

La información de las licencias por número de usuarios se observa en el *Cuadro No. 6*

Hasta las Cooperativas que compran licencia de ocho usuarios, la forma de pago de la licencia se incorpora al precio total del sistema, y será cancelada según la forma adoptada en el punto numero uno. Si la licencia supera a la de ocho usuarios, el precio de la licencia será cancelada de contado.

2.6 Políticas de Precios que deben ser utilizadas en el Sistema Banca Cooperativas Automatizada (Bca2000)

Alternativas para las Cooperativas:

En el *Cuadro No. 7* se indica la alternativa de precios para las Coac's. Como política se debe tomar en cuenta que en las opciones para coacs (Cooperativas de ahorro y crédito), existen dos precios referenciales: precio normal y precio mínimo, estos deberán ser utilizados como herramientas estratégicas para la negociación, es decir se deberá aplicar un criterio selectivo de acuerdo a la capacidad de pago de la Cooperativa. (Margen de utilidad sobre el costo: mínimo 20%, máximo 40%). El análisis realizado anteriormente se debería tener como política para Cooperativas que no poseen el Sistema Integrado Automatizado Sia, en el caso de que las Cooperativas posean el sistema anterior y se interesan por el nuevo producto se debe realizar el cambio exclusivamente de los módulos que poseen sin costo extra para el usuario, obteniéndose la rentabilidad con la venta de los nuevos módulos que constituyen un gran valor agregado para la Corporación.

2.7 Mantenimiento a los sistemas implantados

Mantenimiento permanente

El mantenimiento a los sistemas en producción es idéntico para todas las cooperativas de ahorro y crédito que accedan a este tipo de servicio; el precio del servicio difiere para cada cooperativa en función al volumen de datos, el mismo que se calcula de la siguiente manera:

1. ***Costo fijo:*** El equivalente a cien dólares anuales por cada módulo instalado en la Cooperativa.
2. ***Costo Variable:*** Está determinado por la suma del número de registros de los archivos principales de los módulos instalados, procesados hasta el mes anterior de la vigencia del contrato de servicios o mantenimiento anterior.

Modulo	Archivos para el conteo de registros
• Contabilidad General	Movimientos Contables
• Información de Socios	Datos de identificación de socios
• Cartera de Crédito	Dividendos de los créditos
• Depósitos a la Vista	Ahorro de los socios
• Depósitos a Plazo Fijo	Definición de DPF permanente
• Consolidación de Balances	Archivo consolidado de cuentas
• Superintendencia Bancos	Definición de reportes para la Superintendencia de bancos

El costo variable se determina por el número total de registros contados en cada archivo, aplicando la siguiente tabla de valoración:

- Hasta trescientos mil registros, el valor equivalente a U\$. 0,0165
- Hasta un millón de registros, el equivalente a U\$. 0,0135
- De un millón en adelante, el equivalente a U\$. 0,0105

El pago del contrato de mantenimiento permanente puede ser en forma anticipada en pagos mensuales anticipados equivalente a la parte proporcional mensual del contrato.

Si el pago se realiza en forma anticipada, se considera los siguientes descuentos:

1. Dentro del primer mes del año, el 10%
2. Hasta el segundo mes del año, el 6%
3. El 3% si el pago total se realiza el tercer mes de año.
4. A partir del cuarto mes no se considera rebaja alguna.

Si la Cooperativa decide el pago mensual, se instala un sistema de claves que se entrega previo el pago de canon mensual por el servicio.

Mantenimiento Puntual

Bajo este contrato de servicios, la corporación no tiene obligación alguna con la Cooperativa para realizar actualizaciones periódicas del sistema; solo responderá a solicitudes puntuales. El costo de este servicio es equivalente a \$. 15,00 por hora técnico.

El tiempo empleado por el técnico en las actividades solicitadas por la cooperativa se calculan de la siguiente manera:

1. Mediante llamadas telefónicas

Toda llamada arranca con 30 minutos de tiempo, a partir de esto se registra el tiempo empleado en la consulta. el computo total por atención a clientes se aproxima a los quince minutos.

2. Por trabajos realizados en Systecoop

Se registra los tiempos empleados en cada actividad tanto en el departamento de Soporte Técnico con en el de Diseño y Desarrollo, tiempos que sumados se aproximarán a los inmediatos cuartos de hora.

3. Por visita de los técnicos a la Cooperativa

Se registra el tiempo empleado en la actividad misma de soporte técnico como la utilizada en el desplazamiento del personal desde y hacia la Cooperativa, en caso de que el trabajo lleve más de una jornada de trabajo, el computo de las horas no podrá exceder de diez horas diarias. El pago será realizado por la Cooperativa, previa la presentación de una carta de cobro en la que se detallan las actividades realizadas durante el mes transcurrido, la persona responsable del trabajo y la responsable de la cooperativa que solicitó la asistencia técnica.

Otras actividades de soporte técnico

Depende de actividad a cumplirse y la ubicación de la Cooperativas, estos trabajos se facturan con la tarifa de quince dólares la hora.

2.8 Políticas que deben ser consideradas en la corporación para incrementar el número de ventas

El ejecutivo de ventas tiene a mano los informativos que contienen:

- Especificaciones de los productos o servicios, tales como: ambiente operativo, lenguaje, aspectos generales, módulos, precios, formas de pago, tablas de amortización, etc., toda esta información posee gráficos y/o fotografías. También tiene los folletos (broshures, trípticos, etc.) de cada tipo de producto o servicio

disponibles. Una carpeta que contenga información de Cooperativas que han implantado nuestros productos y con las respectivas certificaciones.

- El ejecutivo de ventas deberá recordar sus propósitos: El propósito de vender, es decir que los potenciales clientes que sean contactados o visitados, sean manejados hasta que adquieran nuestros productos y/o servicios.
- El vendedor siempre tiene una lista de clientes potenciales y no solamente esperar que los clientes se contacten con la Corporación. Esta lista de potenciales clientes o prospectos se elabora y actualizada conjuntamente con Mercadeo.
- Una vez que se cuente con la lista de clientes potenciales, el vendedor investiga quien es la persona que toma la decisión, en definitiva no siempre la persona que en el papel toma la decisión (Gerente) es el que realmente tiene la última palabra, este punto con práctica, suspicacia y sentido común, lo determinará el vendedor en el momento de la presentación de los productos y servicios.
- Es fundamental contar con una Carta de requerimientos para las cooperativas que van a ser visitadas, en donde debe constar la fecha y hora de visita, las instalaciones físicas necesarias para la presentación, los equipos necesarios si es el caso, Las personas que deben estar en la presentación (es indispensable contar con la o las personas que tienen el poder de decisión).
- Se debe formular un plan completo de que se va hacer. El Plan debe incluir: La cuota que debe hacer ese día para alcanzar sus metas, determinar un tiempo en el que va a elaborar el plan de visitas a prospectos, en el cual se deberá incluir metas de producción para el vendedor.
- Postular: El postulado es una decisión hecha con total confianza de que algún evento o acción va a tomar lugar. El vendedor debe tener la idea de, o hacerse la imagen en su mente del prospecto tomando un servicio que se le ofrece.
- Propósitos de los clientes potenciales, un prospecto solo adquirirá beneficios y estos beneficios serán algo que le ayudará a realizar sus propósitos como institución. Si el vendedor sabe cuáles son esos propósitos se le facilitará llevarlo a entendimiento, de manera que él lo compre. Se debe preguntar, por ejemplo, : Que es lo que quiere lograr su institución con la sistematización de los procesos? Algunas veces las Instituciones tienen un gran número de propósitos que han fallado o no han podido lograrlos. Cuando el vendedor trata de venderle algo, el prospecto tratará de dramatizar objeciones. Cualquier objeción puede transformarse en oposición. La manera de manejar esta situación es reconquistar el propósito con relación a la

importancia de la sistematización de los procesos de la institución, preguntándole Porqué se quiere contar un adecuado sistema informático?, Qué dificultades se han tenido para contar con un adecuado sistema de información?, luego se le debe dejar que el cliente potencial hable sobre ello. Una vez que ha hablado al respecto el prospecto se animará, el vendedor debe recalcar que los productos de Systecoop van a lograr satisfacer todas sus expectativas.

- La siguiente acción es alinear los beneficios del servicio:
 - a) En una primera visita, los propósitos reales que debe perseguir el vendedor son los siguientes:
 - Investigar quien(es) es(son) el(los) que toma(n) la decisión final de adquirir los servicios y/o productos de Systecoop.
 - Vender la Imagen Institucional de la Corporación, argumentando específicamente que formamos parte de un grupo empresarial muy sólido y que estamos asesorando en servicios informáticos al Sistema Cooperativo del país por más de once años
 - Indagar sobre otras necesidades puntuales del cliente
 - No se da la información de precios en la primera visita.
 - b) Una vez efectuada la primera visita, el siguiente paso que se realiza es hacer el seguimiento correspondiente al cliente, y de acuerdo a las expectativas generadas en este, resolver todas las objeciones y satisfacer adecuadamente sus inquietudes.
 - c) Una vez efectuado este paso, en una segunda visita, se efectúa la negociación sobre: formas de financiamiento, precios, alternativas de venta, arrendamiento, etc.

Entre los beneficios que poseen se recalcan los siguientes:

- La integración entre módulos
- Los niveles de seguridad y controles de acceso al sistema
- El sistema jamás elimina información (genera archivos históricos)
- Permite que todo reporte sea visualizado, siendo esta una ventaja económica efectiva
- La capacitación sobre el uso y posibilidades de procesamiento sin costo adicional para el cliente

- El mantenimiento preventivo y correctivo, incorporación de nuevos procesos y nuevas versiones sin costo adicional
- Soporte técnico permanente (feriados y fines de semana) sin costo adicional.
- La excelente calidad de los productos y servicios,
- Los profesionales altamente capacitados que trabajan en Systecoop,
- Valor agregado de los productos vs. los de la competencia:

Competencia

Systecoop

- | | | |
|------------------------------------------|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ➤ <i>Bancos y conciliaciones</i> | —————→ | <i>Tesorería:</i> como un todo que incluye bancos y además se encarga de la manipulación, control e inventario de los recursos monetarios |
| ➤ <i>Activos fijos</i> | —————→ | <i>Propiedad, planta y equipo:</i> incluye los activos que cumplieron su vida útil y no únicamente aquellos amortizables. |
| ➤ <i>Conciliación de créditos</i> | —————→ | <i>Gestión de créditos:</i> incluye: <ul style="list-style-type: none"> • ingreso de información • recepción de documentación • registro de solicitudes • flujo de autorización • calificación • control presupuestario |

Las Estrategias que deben ser consideradas para lograr la fidelidad en los clientes puede ser revisada en el *Anexo No. 7*

2.9 Definición de objetivos y de la línea estratégica a seguir en cada una de las áreas de la Corporación

Una vez que hemos realizado el análisis FODA y definido el objetivo central de la Corporación, así como el haber elaborado los objetivos generales de cada área (los mismos que son los objetivos específicos de la Corporación), y se ha realizado un estudio de la distribución de costos y las políticas utilizadas en la Corporación, nos toca delinear las principales líneas de acción a desarrollar o estrategias. Las estrategias son los caminos o mecanismos a seguir para responder a las exigencias del entorno y ubicar a la Corporación en una relación ventajosa para el futuro. La estrategia no es un fin en sí mismo sino sólo un medio con miras a alcanzar los objetivos de largo plazo. Implica la voluntad de tomar

un conjunto de decisiones concretas y de involucrar en las mismas a los actores sociales. Cada estrategia constituye un conjunto de acciones o medidas tácticas, que permite a la Organización desarrollarse en el largo plazo y comprometer sus recursos humanos así como su capital. Cuando pensamos estratégicamente estamos abriendo caminos hacia los programas y proyectos específicos que nos permiten cumplir con la misión. Las estrategias deben formularse para explotar las oportunidades, evitar las amenazas, impulsar las fortalezas, eliminar las debilidades y contribuir al logro de la visión de futuro y de la misión. Como se dijo anteriormente, una vez que ya hemos definido los objetivos, de acuerdo a ellos es necesario que se definan las líneas estratégicas o los grandes ejes de actuación que van a articular las actuaciones concretas del plan estratégico en cada una de las áreas de la corporación y nos permitirán alcanzar el objetivo. *‘El desarrollo de estrategias debería tratar de capitalizar las oportunidades externas más importantes y los puntos fuertes internos, mientras que debería neutralizar las amenazas y los puntos débiles más serios’.*

Las estrategias que se van a considerar de acuerdo a los recursos que ellas puedan implicar en su ejecución y la disponibilidad de los mismos. Otras cuestiones que se han considerado son:

- El impacto.
- La viabilidad en su ejecución.
- La potencialidad sinérgica de cada estrategia.
- La aceptación que tendrán en las distintas Coac's y el Grupo Empresarial.
- La compatibilidad con otras estrategias.

Los objetivos y líneas (estratégicas) vinculan varios aspectos de la realidad para vertebrar juntos un camino común; que no necesariamente son lo contrario a los problemas, sino también propuestas originales y creativas que podrán generar transformaciones importantes. La definición de estas líneas estratégicas no implica negación de otros temas planteados, sino selección de aquellos que resultan de mayor importancia sobre la realidad

y las fortalezas y oportunidades que se le presentan a la Corporación. Una vez que tengamos definidas las líneas estratégicas comenzaremos a vertebrar el camino que nos conducirá de una *cabecera*, que es la situación actual, a la otra cabecera *la situación objetivo*. Las líneas estratégicas que se seguirán definen las grandes opciones que las diferentes áreas pueden realizar ante el futuro, pero cada una de estas líneas puede componerse de uno o varios proyectos concretos de intervención o desarrollo. Estos proyectos de intervención se tornan estratégicos en la medida que se lleguen a convertir en los ejes del desarrollo de la Corporación, los cuales permitan una reasignación de los recursos que posee el mismo, la atracción de recursos externos y por tanto la obtención de ventajas comparativas respecto de la situación actual de la Organización. Al inicio se considero un conjunto de estrategias, pero se van a indicar las que deben tener como límites la posibilidad de hacerse efectivas de acuerdo a la realidad en la que deben implantarse. En el planteamiento de dichas estrategias se debe considerar:

- La especificación de los instrumentos o medios que las hagan realizables.
- La determinación de las áreas que se responsabilizarán de la planificación, ejecución y evaluación del proyecto propuesto.
- El grado de compromiso que cada área debe asumir.
- Estimación del tiempo de realización.
- Estimación del presupuesto.

La planificación estratégica supone la descripción de un camino entre dos puntos o como pasar de la situación actual o inicial (un punto) a la situación deseada u objetivo (otro punto). Para realizar el análisis de estos puntos, en relación con los proyectos de desarrollo, vamos considerar:

- Análisis de Participación de cada uno de los departamentos en la Corporación.
- Análisis de Problemas que se presentan.
- Análisis de Objetivos y camino a seguir para llegar a su cumplimiento.
- Análisis de Alternativas.

Vamos a comenzar por la consideración de la situación inicial o actual a la que debería atacar el proyecto, aquella de la que partimos y a la que queremos transformar. Esta situación está constituida por:

- Análisis de Participación.
- Análisis de Problemas.

Para realizar el análisis de las áreas involucradas es necesario tener una aproximación previa al área del problema, la que después se ordenará con su análisis específico. Esta aproximación es sólo a efectos de poder detectar cuáles son las áreas involucradas por el problema. Un problema es la distancia entre la situación actual y la situación deseada o imagen objetivo. También podemos entenderlo como el obstáculo que se interpone impidiendo acceder a la situación ideal y al que hay que superar. Un problema es percibido por algunos empleados y por otros no. Generalmente lo que es un problema para un miembro de la Corporación no lo es para el otro, o ambos lo definen de diversa manera porque lo ven distinto o porque tienen intereses diversos. Luego de haber realizado el análisis Foda se puede identificar que los problemas más críticos en la organización son:

- No se han establecido métodos de control sobre el cumplimiento de los objetivos propuestos, así como tampoco han logrado vincular a todo el personal de la Organización, sin saber si el plan se está o no cumpliendo tampoco ha sido posible el guiar efectivamente el trabajo de la Corporación.
- No existe una cooperación entre los diferentes empleados de la organización, la coordinación que existe es mínima.
- La coordinación existente con las otras corporaciones pertenecientes al Grupo Empresarial también es mínima, no se está pensando como grupo, lo único que desean es tratar de sobresalir cada una de ellas.
- No se está evaluando a los empleados de acuerdo con el trabajo desempeñado, lo cual no permite la detección de problemas para poder corregirlos a tiempo y poder asegurar la óptima ejecución del trabajo, esto también conlleva a que no se sepa las necesidades de capacitación que tiene el personal.

- No se tiene información exacta sobre las actividades que se están realizando lo que no permite una buena planificación, ni evaluar elementos no cuantificables como es el caso de la calidad del servicio que se esta prestando a los clientes.

Estrategias:

- Elaboración de un Sistema de Información Gerencial, el cual debe incorporar los estatutos, reglamentos, se tendrá el flujo de información entre los diferentes departamentos, se medirán los objetivos planteados de acuerdo a las actividades desarrolladas por cada una de las áreas, se podrá lograr la evaluación del rendimiento de acuerdo a los objetivos cumplidos, permitiendo apoyar en la toma de decisiones.
- Establecimiento de convenios con casas proveedoras de Hardware y Software de tal forma que permitan mantener actualizado al personal y se puedan incorporar nuevas tecnologías en el desarrollo de los productos.
- Determinación de un grupo que se encargue de realizar el análisis de todo el sector cooperativo y se puedan establecer productos con precios que lleguen a los clientes, se debe considerar que esta actividad puede ser realizada con el resto del Grupo Empresarial.

Cada uno de los empleados de la Corporación siempre van a tener distinta posición, intereses y definición frente al problema. Esto debe considerarse porque respondiendo a su matriz multiactoral la formulación de una intervención estratégica en el territorio tendrá que tener en cuenta a cada uno de los empleados y a sus posiciones frente al problema, para participativamente junto con ellos, elaborar el modo de intervención.

- Primer sector, el grupo empresarial, cuyo interés es la toma de decisiones políticas o un interés público.
- Segundo sector, el sector cooperativo, cuyo origen es privado y se propone un interés privado: el lucro.
- Tercer sector, las organizaciones internacionales como Swisscontact y la Dgrv-Concaf que tienen un interés público: el bien común de las Cooperativas.

A su vez un empleado puede ser más o menos importante o relevante para la resolución de un problema y puede implicarse o comprometerse más o menos. Las líneas estratégicas de

todo plan y sus proyectos concretos, se deducirán siempre de la implicación, intereses y relevancia de los distintos empleados y de la relación que mantienen entre ellos y con la Corporación, así como con el resto de integrantes del Grupo Empresarial. En el *Cuadro No. 9* se puede ver una matriz con los problemas más fuertes que se encuentran presentes en la organización, y las áreas involucradas, además de la Implicación que establece el compromiso de cada una de las áreas con respecto al problema, y la relevancia que es la importancia del área ubicada en la primera columna para la resolución del problema. El análisis del problema es decisivo para el diagnóstico que permitirá la elaboración de la estrategia. Es importante que todas las opciones posibles permanezcan abiertas a la formulación de nuevos problemas y de sus causas y efectos. Siempre deberemos identificar el problema focal o principal y luego describirlo a partir de que encontremos sus causas y consecuencias o efectos.

2.10 Construcción de árboles de problemas

En la organización se presentan varios problemas, los mismos que se encuentran descritos en el *Gráfico No. 6*. Con el desarrollo de los árboles anteriores se ha ido incorporando información acerca del problema, lo que puede cambiar su formulación. Con este análisis se pueden conocer mejor las causas, los efectos y sus relaciones. Como se puede observar en los problemas, la mayor parte de estos aparece por la falta de coordinación que ocurre en la Corporación, para esto hay que tener en cuenta claramente que cada una de las metodologías de planeación definen aún con diferentes denominaciones: un objetivo, una mecánica de interpretación de la realidad actual y una propuesta de una realidad esperada para, en consecuencia, organizar, dirigir y controlar un proceso, un producto, una política y estas a la Corporación. Quizá lo relevante en estos tiempos no es la metodología o las tendencias que motivan el usar o no un tipo de planeación, sino el hacer una planeación seria que nos permita delinear escenarios cada vez más certeros para nuestros propósitos.

2.11 La situación ideal o imagen objetivo

Así como en la situación actual nos referimos a los análisis de participación y de problemas, en la situación ideal, aquella situación que se desea o imagen objetivo (aquello que queremos lograr), se tendrán en cuenta:

- Análisis de Objetivos.
- Análisis de Alternativas.

Análisis de los Objetivos

Un objetivo es la situación que se desea obtener al final del período de duración de un proyecto, mediante la aplicación de los recursos y la acciones previstas y que está incorporado a la situación deseada o imagen objetivo del proyecto como una de sus variantes. En el análisis de objetivos, debemos transformar el árbol de problemas en un árbol de objetivos (futuras soluciones de los problemas) y se analiza. Desde arriba hacia abajo, es necesario volver a formular todos los problemas transformándolos en objetivos (afirmaciones positivas). De igual manera se transforma el problema focal en objetivo. Se pueden solucionar las dificultades de la reformulación al aclarar el planteamiento original del problema. Si las afirmaciones no tienen sentido o no están suficientemente claras después de haber sido reformuladas a partir de los problemas, se debe escribir un nuevo objetivo que muestre claramente la relación medio-fin. Hay que averiguar si los objetivos corregidos en un nivel son suficientes para lograr el objetivo del siguiente nivel (relación medio-fin). Desde abajo hacia arriba hay que asegurarse de que las relaciones causa-efecto se hayan convertido en relaciones medio-fin. Los árboles de resolución de los problemas se muestran en el *Gráfico No. 7*.

2.12 Análisis de Alternativas

El propósito del análisis de alternativas es identificar posibles opciones, valorar sus posibilidades de ser llevadas adecuadamente a la práctica y acordar una estrategia de programa o proyecto. Se identifican las posibles ramas medios-fin alternativas en el árbol

de objetivos que pueden convertirse en posibles proyectos. Estas ramas medios-fin constituyen las opciones alternativas. Los actores involucrados deben discutir las opciones alternativas a la luz de los grupos de interés que serían afectados por éstas y de qué manera. Para la identificación de las opciones alternativas, se debe tener en cuenta:

- Identificar diferentes escalones como posibles alternativas o componentes del proyecto.
- Eliminar los objetivos que obviamente no son deseables o imposibles de conseguir.
- Eliminar los objetivos que persiguen otros proyectos en el área.
- Discutir las implicaciones para los grupos afectados.
- Selección de la alternativa más viable.

Se deben considerar las opciones alternativas con relación a los siguientes criterios:

- Costo total.
- Beneficios para los distintos departamentos.
- Probabilidad para lograr los objetivos.
- Riesgo que corre la organización en el caso de no implementarse.

Otros criterios que se deben tomar en cuenta son:

- *Técnicos*: idoneidad, uso de recursos reales, adecuación al mercado, etc.
- *Financieros*: costos, viabilidad financiera, necesidades de divisas, etc.
- *Económicos*: rendimiento económico, eficacia, etc.
- *Institucionales*: capacidad, asistencia técnica, insumos, etc.
- *Ambientales*: efectos ambientales, costos ambientales, costos y beneficios, etc.
- *Sociales y de distribución*: participación local, motivación, limitaciones culturales, etc.

Seleccionar la alternativa del proyecto:

- Hacer una evaluación de la factibilidad de las diferentes alternativas.
- Seleccionar una de las alternativas como estrategia del programa o proyecto.
- Si no se puede alcanzar directamente un acuerdo, entonces, hay que introducir criterios adicionales a los citados o modificar la opción del árbol de objetivos.

Las alternativas que se pueden plantear deben tener una estrecha relación con el aspecto económico y financiero de la Corporación en la medida que esta crece, se diversifica y

tiene que enfrentarse a un entorno que cambia vertiginosamente las etapas que se identifican son:

- Portafolio de inversiones: En este caso el plan estratégico debe basarse en el análisis de la tasa de crecimiento de mercado del producto ofrecido por la organización.
- Potencial para generar utilidades futuras: El plan estratégico se debería basar en el atractivo del mercado donde la empresa se encuentre compitiendo y la posición de la unidad estratégica de la Corporación dentro del Sistema Cooperativo.
- Escenarios de juego: Aquí el plan estratégico comprende diferentes opciones que dependen de la posición de la unidad estratégica de negocios en el Entorno Cooperativo, del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y de sus oportunidades y amenazas.

2.13 Estrategias Empresariales

Cualquier modelo de planeación estratégica que se adopte requiere de un sistema de medición de indicadores estratégicos, de gestión y de servicios que permitan conocer, de manera sistemática y permanente, los avances y resultados de la operación de la Corporación, lo que facilitará la obtención de información oportuna; analizar los problemas y debilidades de la operación; y, tomar decisiones para lograr los objetivos propuestos. Todo esto, de tal forma que los elementos críticos de éxito serán la descripción cualitativa de los resultados y acciones que describen el logro de los objetivos, radicando aquí la importancia del Sistema de Información Gerencial. Se identifican dos tipos de elementos: por una parte los componentes críticos de éxito definen los resultados concretos al preguntarnos *¿qué debe ocurrir como resultado, para considerar que se ha tenido éxito en el logro del objetivo?*; y por otra, los factores críticos de éxito que son las acciones por desarrollar en la operación y que por su impacto, son determinantes para el éxito en el logro de los objetivos, se pueden definir con el siguiente cuestionamiento *¿qué acciones vitales debe realizar la Corporación para obtener resultados esperados?*. En los Gráficos

No.8 y No 9 se puede observar como todos los elementos del plan estratégico concluyen en los componentes y factores críticos de éxito. La Corporación tiene como estrategia básica el desarrollo del nuevo producto Bca-2000, el mismo que va a encontrarse al alcance de todas las cooperativas, implantando una política de venta de acuerdo al volumen de activos que posee la cooperativa, la diferenciación del producto radica en los módulos complementarios que son parte del sistema y que se consideran como valor agregado como es el caso del módulo de Cajas, Tesorería. Con el fin de que la Corporación pueda alcanzar sus objetivos de crecimiento y rentabilidad es necesario examinar diferentes estrategias de desarrollo. Por ello es necesario definir estrategias específicas para cada unidad de actividad estratégica, teniendo en cuenta su posicionamiento diferenciado sobre dos dimensiones, el atractivo del mercado de referencia y las posiciones detectadas en cada producto-mercado (análisis de competitividad). Para ello es necesario que se recurra a la noción de cartera de productos-mercados, que favorece un análisis de las actividades de la empresa y sugiere una gestión selectiva y una asignación de los recursos óptima.

Análisis de la Cartera de Actividades: Se van a indicar varios métodos a considerar para decidir la asignación de recursos a diversos productos de la empresa, se utilizarán diferentes indicadores para medir las dimensiones de atractivo y de competitividad.

2.14 Matriz Bcg

Para esto es necesario relacionar el crecimiento del mercado junto con la participación del producto en dicho mercado:

- Tasa de crecimiento (atractivo) del mercado.
- Cuota de mercado (medida de competitividad).

Tenemos una matriz de cuatro cuadrantes (abajo) que definen cada uno cuatro situaciones fundamentalmente diferentes en términos de las necesidades financieras para su funcionamiento, y que deberán ser administradas de distinta forma. Se pueden identificar

cuatro grupos de productos-mercados respecto a los cuales se puede formular un diagnóstico preciso:

- ***Vacas lecheras:*** Productos con débil crecimiento en su mercado de referencia para los que la empresa tiene una cuota de mercado relativa elevada. Estas unidades deben proporcionar liquidez financiera importante y consumir poco. El objetivo estratégico es cosechar.
- ***Pesos muertos:*** Productos con cuota de mercado relativa débil en un sector que envejece. Resulta poco factible aumentar la cuota de mercado pues debería hacerse frente a competidores con ventajas en costos. Mantener viva dicha actividad es una sangría financiera sin esperanzas de mejora. El objetivo es retirarse o vivir modestamente.
- ***Dilemas:*** Productos con cuota de mercado débil en un mercado de expansión rápida, y que exigen importantes fondos para financiar el crecimiento. A pesar de su desventaja en relación al líder se trata de identificar actividades que puedan ser promovidas con posibilidades de éxito, y mantenerlas.
- ***Estrellas:*** Productos líderes en un mercado en crecimiento rápido. Exigen medios financieros importantes para sostener el crecimiento y debido a su ventaja competitiva, generaran beneficios grandes y tomaran en el futuro el relevo de los productos ‘vacas lecheras’.

La posición sobre la matriz supone una indicación sobre la estrategia a considerar para cada producto (mantenimiento del liderazgo para las estrellas), permite apreciar las necesidades financieras y el potencial de rentabilidad y permite evaluar el equilibrio de la cartera de actividades. Las orientaciones que salgan de este análisis de cartera constituyen orientaciones que es necesario precisarlas.

Tipología de productos Bcg en la Corporación

En el *Cuadro No. 10* se puede observar la tipología de los productos Bcg en la corporación.

2.15 Matriz Atractividad – Competitividad

Esta matriz interrelaciona el atractivo del mercado con la posición competitiva. La matriz BCG se apoya sobre la cuota de mercado relativa y la tasa de crecimiento, pero el atractivo de mercado puede depender de otros muchos factores como su accesibilidad, tamaño, entre

otras, para esto se elige un juego de indicadores de atractivo y un juego de indicadores de competitividad.

- ***Atractividad***

Accesibilidad, tamaño, presencia de los competidores, leyes, además del crecimiento, aquí debemos considerar el ingreso a otros sectores cooperativos diferentes del de Ahorro y Crédito.

- ***Competitividad***

A parte de la participación, es necesario considerar otros aspectos que en algunos casos pueden considerarse como subjetivos. En el *Cuadro No. 11* se pueden ver los criterios que se deben tomar en cuenta con su respectiva evaluación.

Como ayuda para la elección de la cartera de actividades, la matriz crecimiento-cuota de mercado tipifica o clasifica los productos según estos factores: El Sia es considerado un producto vaca lechera debido a que se trata de un producto que sigue dando rentabilidad, beneficios, que su venta es masiva, pero que no puede crecer mucho más. Como producto estrella el producto Bca-2000, se refiere este tipo de productos a aquellos que habiendo alcanzado un nivel de ventas alto, potencialmente pueden alcanzar mucho mas, seguirán creciendo y dando mayores beneficios. No existen productos que puedan considerarse como pesos muertos, por ultimo, productos dilema de la Corporación son las Comunicaciones así como la distribución de Hardware, son productos dilema porque, como su propio nombre indica, no se sabe con certeza como se instalaran en el mercado competitivo. Si bien ahora ocupan todavía un pequeño margen del mercado, se espera que lleguen a alcanzar altas cotas de ocupación y de ventas, ya que disfrutan de rápido crecimiento, o debería realizarse un análisis que sustente el retirarlos del mercado, debido a que tampoco no son la razón de ser de la Corporación, pero que si representan un pequeño margen de utilidad, la misma que puede aumentar si se concentran esfuerzos. En el *Cuadro No. 12* se puede observar los factores de atractividad y competitividad. Se obtiene así un sistema de clasificación de dos dimensiones, similar a la matriz BCG. Es frecuente subdividir cada dimensión en tres niveles (débil, medio, fuerte), definiendo 9 casillas,

correspondiendo cada una a una posición estratégica específica. En la zona C, la capacidad competitiva y los atractivos del producto-mercado son elevados. La orientación estratégica a seguir es la de un crecimiento ofensivo, debiendo ubicarse en este nivel el Bca2000. En A, los atractivos y posiciones son muy débiles y la orientación estratégica es la de mantenimiento sin inversión o la desinversión (pesos muertos en BCG). La zona B es intermedia, siendo la ventaja competitiva débil, pero el atractivo del mercado de referencia es alto. La estrategia a seguir es la del desarrollo selectivo. Es la situación en la que se encuentran la Configuración e instalación de redes locales, así como el mantenimiento y distribución de equipos, una situación típica de los dilemas en BCG). En la zona D, se tiene una ventaja competitiva fuerte pero el atractivo del mercado es bajo, siendo la estrategia la de perfil bajo, consistente en defender la posición sin incurrir en gastos elevados, en esta zona no podemos clasificar ninguno de los productos que posee la Corporación. La matriz atraktividad-competitividad es muy flexible, ya que los indicadores son elegidos en función de cada situación particular. La diferencia con la matriz BCG es la ausencia de relación con el rendimiento económico y financiero. Esta matriz posee una serie de limitaciones, debido a que los problemas de medida son mas delicados y el riesgo de subjetividad es aquí mucho mas importante; el procedimiento es pesado y exigente cuando el numero de criterios retenidos y el numero de actividades diferentes a evaluar son elevados; los valores de los indicadores son agregados de factores. El resultado no será el mismo según el método de agregación utilizado; las recomendaciones que se desprenden de este análisis son generales y poco precisas.

2.16 Elección de una Estrategia

La estrategia es la concreción de las opciones que orientaran las decisiones de la empresa sobre actividades y estructuras de la organización y fijaran un marco de referencia en el que deberán inscribirse todas las acciones que la empresa emprenderá durante un determinado periodo de tiempo.

Estrategias de crecimiento

Buscan el crecimiento en ventas, beneficio o tamaño de la organización, pueden establecerse tres tipos de estrategias partiendo de un objetivo de crecimiento:

Crecimiento intensivo: Esta estrategia es justificable cuando la empresa no ha explotado todas las oportunidades de sus productos en los mercados que cubre actualmente. La estrategia de crecimiento intensivo persigue el crecimiento de las ventas, cuota de participación o de beneficios, mediante la actuación y concentración en los mercados y productos con los que la empresa opera. Dentro de esta estrategia se incluyen las siguientes:

Penetración de mercado: Debería utilizarse esta estrategia para los productos Alerta Temprana y WebSite, ya que consiste en aumentar ventas de productos actuales en el mercado cooperativo. Tiene el riesgo de beneficiar al conjunto de competidores en la medida en que influye más en la demanda global que en la demanda selectiva. Pueden ser adoptadas varias vías: Desarrollar demanda primaria para lo cual se podría utilizar *'Utilice un sistema de Monitoreo y Control de la Actividad Financiera'*.

Racionalización de mercado: Tratando de que el Sistema ingrese a aquellas cooperativas que pueden realizar el monitoreo respectivo, y a las pequeñas, solicitar la información y entregar el informe respectivo.

Desarrollo de mercado: Se deben introducir productos actuales en mercados nuevos, el Sia con algunos de sus módulos puede llegar a satisfacer las necesidades de otro segmento como es el caso de las Cooperativas de Transportes, con lo cual se está atacando un nuevo segmento de usuario, logrando posicionar el producto en el mismo mercado Geográfico, y poco a poco seguirse abriendo a otras provincias en las cuales se encuentre el Sistema Sia, un nuevo mercado va a permitir la oportunidad de crecimiento de la organización.

Desarrollo de producto: Se está desarrollando el producto Bca2000, que es una reformulación del producto actual que es el Sia, con la finalidad de cubrir el mercado

actual. Consiste en aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa. Varias posibilidades: No se debe considerar la estrategia de integración ni hacia arriba ni hacia abajo debido a que el abastecimiento de Hardware no es la razón principal de la Corporación, no se necesita controlar las fuentes de abastecimiento del hardware, y ella misma se encarga de la comercialización del producto hacia el usuario final que son las cooperativas.

Estrategias por participación de mercado (competitivas)

Se desarrollan estrategias a base de evaluaciones realistas de la relación de fuerzas existentes y de definir los medios a poner en funcionamiento para alcanzar el objetivo fijado. Partiendo de la cuota de mercado que poseen los productos. El Sia era un producto líder que ocupó la posición dominante en el mercado y es reconocido como tal actualmente por los competidores, desarrollo la demanda global, promoviendo nuevos módulos para utilizar en los productos, descubriendo nuevos usuarios, se han utilizado estrategias defensivas tratando de innovar con nuevos conceptos para el mercado cooperativo, así como manteniendo una guerra de precios. En cuanto a la competencia se puede indicar que es una empresa formada por ex - funcionarios de la Corporación, quienes atacan frontalmente a la organización, utilizando estrategias agresivas, atacándole en sus puntos débiles, así como una estrategia agresiva, difamando a la Corporación. No se ha tratado de utilizar la diversificación como estrategia, lo que si se ha conseguido es especializar al Sia, como un producto específico para Cooperativas de ahorro y crédito. Como ya se había manifestado anteriormente se debe buscar estrategias, que permitan mejorar la Corporación internamente, la misma que de cómo resultado una mejor productividad, es por esto que se ha considerado el desarrollo del sistema de Información Gerencial, este nos va a permitir mejorar la comunicación en la Corporación, así como el disminuir una de las debilidades que se presentan.

CAPITULO 3

IMPORTANCIA ESTRATEGICA, SISTEMAS DE INFORMACIÓN, NECESIDAD DEL SISTEMA EN LA ORGANIZACIÓN – CUMPLIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO EVALUACIÓN / FACTIBILIDAD, TÉCNICA – FINANCIERA – OPERATIVA

En el presente capítulo se hace un análisis de las estrategias que deben ser consideradas en la organización, así como las alternativas que se presentan para la corporación, la evaluación del plan estratégico, y el análisis de factibilidad técnica, financiera y operativa del Sistema de Información Gerencial.

3.1 Estrategia

Muchas empresas actualmente hablan de estrategias pero cual es la adecuada?, que es lo que hace que una estrategia sea efectiva?, cuando implantarla?, cuando cambiarla?, que pasa si la estrategia seleccionada no funciona?, son algunas de las preguntas que se analizarán en la primera parte de esta tesis, así como el análisis del plan estratégico de la empresa desarrolladora de software. Por estrategia debemos entender a todo un conjunto de objetivos, planes, y la base de recursos de la empresa, en un momento dado, en realidad una estrategia no es más que ‘el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo’. Todas las empresas tienen una estrategia aunque no tengan planes, aunque no se establezcan objetivos formales, lo único que hay que tener en cuenta es que los actos de la empresa deben ser congruentes, la misma que es el resultado de la planificación formal o la definición de metas. En el *Gráfico No. 10* se indica la importancia de la Estrategia Corporativa. Toda planificación destina recursos con el objeto de alcanzar los objetivos limitados que fluyen de un plan estratégico más amplio, es necesario el conocer todas las fuerzas y debilidades de la organización, los cambios del ambiente y los movimientos de los competidores inteligentes, siempre es necesario el analizar el verdadero patrón que surge de las metas, las políticas y los programas básicos que operan en la empresa para

poder ver cuál es la verdadera estrategia. Toda estrategia consta de tres tareas básicas como son las metas, políticas y por supuesto los programas. Una estrategia puede considerarse efectiva si se concentran en los siguientes puntos:

- Establecer objetivos claros y decisivos: Se dirigen todos los esfuerzos hacia metas generales comprendidas con claridad que son decisivas y factibles?. Las metas específicas de las unidades subordinadas pueden transformarse al calor de las campañas o la competencia, el logro de esas metas debe asegurar la viabilidad y vitalidad continuas de la empresa u organización frente a sus contrincantes.
- Conservar la iniciativa: Una posición reactiva prolongada engendra cansancio, hace descender la moral, cede la ventaja al tiempo y los intangibles a los contrincantes, incrementa los costos, disminuye el número de opciones disponibles y baja la probabilidad de alcanzar el éxito necesario para asegurar la independencia y la continuidad.
- Concentrarse en lo que mejor se sabe hacer, y no desperdiciar los recursos: Una diversificación puede llevar al desperdicio de los recursos, es por esto que las organizaciones deben tener bien en claro y dedicarse a lo que mejor pueden hacer.
- Tener flexibilidad: La concentración y la concesión facilitan al estratega volver a emplear los mismos atributos para dominar posiciones seleccionadas en diferentes momentos, también obligan a los contrincantes menos flexibles a usar más recursos para mantener posiciones predeterminadas, a la vez que hay una asignación menor de recursos propios para propósitos defensivos.
- Contar con un liderazgo coordinado y comprometido: Los líderes deben ser seleccionados y motivados de tal forma que sus propios intereses y valores coincidan con las necesidades del papel que les asigne, las estrategias exitosas requieren de compromiso y no solo de aceptación.
- Sorprender: La sorpresa puede alcanzar un éxito fuera de toda proporción en cuanto a la energía utilizada y puede cambiar de manera decisiva posiciones estratégicas.
- Ofrecer seguridad: La estrategia debe ser capaz de asegurar la base de recursos y demás aspectos operativos fundamentales para la empresa, desarrollar un sistema de inteligencia suficiente para prevenir sorpresas por parte de los

contrincantes, desarrollar la logística imprescindible para sustentar cada uno de sus impulsos.

Una estrategia establece la secuencia coherente de las acciones a realizar, esto ayuda a poner orden y a asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes. El ser un gerente en una organización es encargarse básicamente de la planificación, organización, coordinar y controlar, sin embargo según algunos autores estos representan el rol interpersonal que incluye la cabeza visible, líder y enlace; el rol informativo que incluye monitor, difusor y portavoz, y por último el rol decisorio en donde es necesario ser emprendedor, gestor de anomalías, asignador de recursos y negociador. Los gerentes deben delegar y tratar de hacer lo menos posible ellos mismos, sin embargo hay que tener muy en cuenta que existen determinadas tareas que deben realizar ellos mismos

3.2 Sistemas y Procesos

El sistema es aquel que facilita un proceso, siendo el medio que da lugar al proceso. Hay que considerar que en la organización la estructura puede modificarse para ajustarla a cualquier proceso que puede ser considerado como el más conveniente, por lo que debemos considerar al proceso mas determinante que la estructura bajo ciertos límites.

Sistema: Desde el punto de vista sistémico es un conjunto de partes relacionadas:

Organización: Cualquier cosa que no sea caos.

Comportamiento de los Sistemas

- Resistencia al cambio
- Demanda de cambios

Pensamiento basado en el enfoque de sistemas

- Existe un problema
- Está ligado estrechamente a una situación

- Requiere una solución
- La solución tendrá otros efectos además del que se desea producir en el problema
- Es aconsejable tratar de prever dichos efectos
- La solución puede evaluarse si se identifica y se pondera la combinación de resultados deseados e indeseados
- La solución no será permanente, puesto que la situación cambiará
- Información = - Entropía = Neguentropía

Entropía: es el estado más probable de todas las cosas (caos). Pero no necesariamente el desorden es disgregación. A mayor entropía mayor desorden.

Neguentropía: medida de la organización que se obtiene a través de la información.

Sinergia: la corporación debe buscar un posicionamiento de un producto con un resultado combinado que es mayor que la suma de sus componentes.

Hay que considerar que la corporación se adapta a su entorno cuando es capaz de diferenciar su entorno, y entender claramente el medio en el cual se desenvuelve. La idea es que no se puede entender una organización si no es con referencia al entorno en que está inserta. Para adaptarse al medio la organización debe realizarlo a través de la diferenciación e integración así también a través de sus políticas laborales.

El utilizar un Sistema de Información Gerencial (SIG) es una valiosa herramienta para la toma de decisiones a través de una delegación y control de autoridad metodológica y predefinida. El SIG permite ver a través de un '*Tablero de Control*' la situación de la empresa, a base del principio de administración por proyectos de una manera gráfica amigable, de tal forma que permitirá identificar rápidamente el estado financiero actual de cada uno de los departamentos presentes en la corporación. Permitirá la delegación de la autoridad, la misma que se puede llevar a cabo por medio de las firmas electrónicas, de acuerdo con un sistema jerárquico previamente definido.

Apoyo en la administración

La implantación de un sistema de información gerencial permitirá a la administración conocer las necesidades asociadas a cada uno de los proyectos, con el objeto de asegurar el apoyo correspondiente una vez autorizados por las instancias predefinidas. Al realizar el análisis de un SIG, se va a presentar la necesidad de una redefinición de procesos, lo cual implica que su implementación se debe realizar en etapas, lo cual permite que la implementación vaya a la velocidad con la que se logran hacer los cambios en el sistema de trabajo de la organización, a partir de lo que se tiene actualmente. Esta implementación gradual es posible gracias a la característica modular del SIG por medio de subsistemas, de tal forma que todos sean integrados y permitan un flujo normal de operación. La interacción con la información administrativa se hace a través de Interfaces, que sean manejables por el usuario. En la medida en que la implementación incluya a los sistemas administrativos, la información de la mayor parte del SIG debe ser posible verla en tiempo real.

Apoyo indirecto a los Clientes

Se debe tener una herramienta que permita la interacción con los clientes, proporcionándoles la información fundamentalmente a las solicitudes de cotización, ventas concretadas (órdenes de inicio de proyectos), entre otras. El SIG les permite a los niveles directivos tener un control diario del estado de los proyectos actuales, así como el estado de resultados y flujo de efectivo previsto por su Unidad de Negocio o Departamento.

3.3 Importancia del Sistema de Información Gerencial

Un sistema de información gerencial operativo es particularmente importante en el medio social y económico actual, en el cual los directores necesitan tomar decisiones que incluyen aspectos tales como la capacidad financiera, la satisfacción de los clientes, el avance de los proyectos realizados y el control de calidad. Los directores mencionados no pueden tomar decisiones que aseguren la supervivencia, ampliación y rentabilidad de su

organización, si el sistema de información gerencial no produce información completa, exacta y regular. Un sistema de información puede definirse técnicamente como un conjunto de componentes interrelacionados que permiten capturar, procesar, almacenar y distribuir la información para apoyar la toma de decisiones y el control en una institución. Además para apoyar a la toma de las decisiones, la coordinación y el control, los sistemas de información pueden también ayudar a los administradores y al personal a analizar problemas, visualizar cuestiones complejas y crear nuevos productos. Los sistemas de información pueden contener datos acerca de personas, lugares y cosas importantes dentro del a institución y el entorno que lo rodea. Existen varias clases de sistemas de Información, los mismos que se pueden observar en el *Anexo No. 8*, así como las ventajas que presenta un Sig efectivo para un administrador.

Cómo funciona un sistema de información gerencial?

Un sistema de información gerencial, reúne datos sobre la variedad de funciones de una organización lo que permite a un administrador planear, hacer seguimiento y evaluar las operaciones y el desempeño de las actividades de la corporación. El sistema de información gerencial no necesita ser complejo. Debe proporcionar las bases que se requieren para tomar decisiones. Los datos que se necesitan para la planeación, seguimiento y evaluación se tomarán de diversas fuentes. En el *Gráfico No. 11* se indica la forma en que el SIG actúa directamente en la organización.

De dónde viene la información gerencial?

Por lo general, la información se origina en los distintos subsistemas de una organización, tales como: el departamento de diseño y desarrollo, soporte técnico, mercadeo y ventas, contabilidad, secretaría, etc. La información llega en varios tipos de registros, entre ellos: archivos, formularios, resúmenes mensuales, informes oficiales, encuestas y estudios especiales que son preparados por el personal en los diferentes niveles y departamentos. Si la información es completa, exacta, regular y puede ser integrada, los niveles gerenciales

podrán determinar si se está logrando los objetivos propuestos, si los recursos son utilizados eficiente y apropiadamente y si la organización se encuentra en el camino correcto para ayudar al entorno cooperativo a alcanzar los objetivos propuestos. Para que el Sistema de información cumpla los objetivos propuestos, se debe tener la integración de la Administración, Tecnología de la información, Sistema de Información, la Organización y los Clientes, de acuerdo con el *Gráfico No. 12*. Un sistema de información contiene datos sobre la organización y su entorno, desarrollando tres actividades básicamente (alimentación o insumo, procesamiento) producen la información necesaria para la Corporación. La retroalimentación es el producto regresado a personas o actividades apropiadas en la institución para evaluar y afinar el insumo. Un sistema de Información Gerencial a menudo cambian a la institución así como a los productos, servicios y procedimientos internos, llevándola a nuevos patrones de comportamiento. La Corporación puede requerir de un cambio en sus operaciones internas para sacar ventaja de las nuevas tecnologías de los sistemas de información. Estos sistemas son vistos como recursos estratégicos, permiten una ventaja competitiva, constituyéndose en un arma estratégica, promoviendo la sobrevivencia y prosperidad de la institución.

3.4 Características de los Sistemas de Información Gerencial

Las Características que posee el Sistema de Información Gerencial son:

- Dan soporte a las decisiones de los niveles gerenciales, siendo también de utilidad para propósitos de planeación del personal directivo.
- Se encargan de orientar hacia los informes y el control, estando diseñados para informar sobre las operaciones existentes, y por tanto ayudan a tener el control de las actividades.
- Dependen de los datos existentes de la empresa y en los flujos de información.
- Ayudan a la toma de decisiones valiéndose de la información presente y la del pasado.
- Permiten flexibilidad, adaptabilidad y una respuesta rápida.

- Proporcionan soporte a decisiones y soluciones para problemas cuyas soluciones no pueden anticiparse por adelantado.
- Los resultados están dirigidos a personas de la alta dirección.
- Nos van a permitir resolver las siguientes preguntas: En que negocio debemos de estar?, Qué es lo que están haciendo los competidores?, Qué módulos se deben vender para lograr flujo para invertir en desarrollo y tecnología de sistemas?, Cuál es el impacto en las utilidades de los cambios que se proponen en el crédito fiscal a la inversión?.

3.5 Cómo el Sistema de Información Gerencial puede ser utilizado como una Estrategia para obtener ventajas competitivas?

El sistema de Información Gerencial puede ayudar a la corporación a superar a la competencia de diversas maneras, como es el caso del desarrollo de nuevos productos y servicios, apuntar a diversos nichos de mercado, evitar que sus clientes cambien a la competencia, producir exactamente lo que el cliente necesita, proporcionar productos y servicios a costos menores que los competidores. En el modelo de fuerzas competitivas que se indican a continuación, la Corporación hace frente a una cantidad de amenazas y oportunidades externas, el reto de nuevos concurrentes a su mercado, la presión de productos y servicios sustitutos, el poder de negociación que poseen las cooperativas, y el posicionamiento de los competidores tradicionales en el sector. La ventaja competitiva que adquiere la Organización radica especialmente al estimular la capacidad de la empresa de tratar con clientes, proveedores, productos y servicios sustitutos, dicha interacción se muestra en el *Gráfico No. 13*. El modelo de la cadena de valor destaca las actividades específicas en la Corporación, en donde las estrategias competitivas pueden ser mejor aplicadas, en donde el Sistema de Información Gerencial debe tener un impacto estratégico. En este caso se contempla a la organización como una serie de actividades básicas que añaden un margen de valor a los productos o servicios de la empresa. La Corporación va a tener una ventaja competitiva a medida de que proporcione a sus clientes

mayor valor en el producto, así como un precio menor. El SIG, podría tener un mayor impacto estratégico si ayudara a la Corporación a dar productos o servicios a menor costo que los competidores o darlos al mismo costo pero con mayor valor. Las actividades que dan el mayor valor a los productos o servicios dependen de las características de la Corporación. Todo sistema de información cambia potencialmente la estructura, cultura, políticas y trabajo de una institución es por esto que es necesario tener el apoyo de las personas involucradas, al inicio se va a presentar una resistencia institucional, para lograr el cambio es necesario crear en la conciencia del personal de la Corporación la necesidad de cambiar la tecnología, tareas, estructuras y personas de manera simultánea. Los factores que pueden ser considerados en los planes de sistemas son:

- El entorno cooperativo en el que debe operar la Corporación.
- La estructura organizacional: jerarquía, especialización y procedimientos de operación.
- La cultura y la política de la corporación.
- El tipo de organización.
- El grado de apoyo y comprensión de la alta dirección.
- Los principales grupos de interés afectados por el sistema.
- Los tipos de tareas y decisiones que deben ser apoyados por el sistema de información gerencial.
- Los sentimientos y actitudes de los empleados de la organización que usarán el sistema de información gerencial.

El tomar decisiones no es un proceso sencillo, y queda condicionado por las metas, características psicológicas y marcos de referencia de quienes toman las decisiones. Es un reto el construir un sistema que de un apoyo genuino a la toma de decisiones, debido a que deben proporcionar opciones múltiples para manejo de la información y para evaluarla, debe dar el apoyo a los estilos personales y conocimientos múltiples y deben de modificarse fácilmente a medida aprenden y aclaran sus valores. Uno de los objetivos que debe cumplir el sistema que se desea desarrollar para la Corporación es que no debe apoyar

a las predisposiciones de los administradores, sino proporcionar diferentes puntos de vistas distintos sustentados en la información. El sistema debe ser menos formal y altamente flexible de tal forma que sea de gran utilidad para los directivos de la Corporación, que apoye en la toma de decisiones, las mismas que no son un proceso sencillo. El desarrollar el sistema de información gerencial tiene riesgos e incertidumbres que puede parecer difícil el que logre alcanzar la meta. En algunas ocasiones el costo de alcanzarla puede resultar demasiado alto. Se debe tener claramente en cuenta la dificultad que existe de establecer requerimientos de información para los usuarios en lo individual y para la Corporación como un todo. Los requerimientos pueden ser muy complejos o sujetos a cambio. Hay que tener en cuenta también que el tiempo y los factores de costos en el desarrollo de un sistema de información gerencial son difíciles de analizar y en algunos casos puede resultar objetivo, dependiendo del análisis que se realice, el sistema que se vaya a desarrollar debe ser lo suficientemente flexible y no tan sofisticado, ya que mientras más crece la sofisticación del sistema produce menos beneficios tangibles y más intangibles. El simple desarrollo del sistema de información gerencial y el plan estratégico no garantizan el éxito o la sobrevivencia de la organización, aún cuando la construcción de un nuevo sistema de información es un proceso de cambio organizacional planeado, esto no significa que el cambio pueda ser planeado o controlado. Las personas o grupos dentro de la Corporación tienen diversos intereses y pueden hacer resistencia a los cambios planteados en los procedimientos, en las relaciones de puestos y en las tecnologías. En el *Gráfico No. 14* se puede observar la interacción del Sig con las cooperativas. Del cuadro anterior se puede observar claramente que la Corporación Systecoop se encarga de la creación de Sistemas que ayuden a realizar las actividades y las transacciones que se realizan en las Coac's, pero así mismo la Corporación requiere de un sistema que le permita diseñar las actividades, controlar, evaluar los objetivos planteados todo lo que conlleva a evaluar resultados y a la toma de decisiones efectivas por parte del nivel gerencial. Como se ha descrito en

capítulos anteriores la empresa de Sistemas y servicios informáticos Systecoop, necesita que se desarrolle un sistema que le permita tener el control en los siguientes aspectos:

- *Administrativo* – departamentos, empleados, funciones que realizan los mismos así como el seguimiento a sus actividades, nóminas, roles de pago, entre otras.
- *Proveedores* – seguimiento de los proveedores que poseen, características en la negociación con cada uno de ellos.
- *Clientes* – control de los clientes que tienen, seguimiento a los servicios que les brindan
- *Financiero* – Contable registro de las actividades contables y financieras que posee la corporación.
- *Activos Fijos* – control de los bienes y enseres que poseen.
- *Mantenimiento* – Registro de los talleres que prestan servicios a la corporación, así como el seguimiento de los equipos que se ingresan y las actividades realizadas al mismo.
- *Ventas* – control de las ventas realizadas por el departamento, lo que les va a permitir tomar decisiones a nivel directivo de las nuevas políticas a implantarse en la institución.

Objetivos del Sistema de Información Gerencial

- Reducir errores de captura. (Entrada de datos)
- Mejorar los servicios que la corporación presta al cliente.
- Acelerar la captura de datos
- Acortar el tiempo de procesamiento de datos.
- Automatizar la creación de reportes que sirvan a la organización para la toma de decisiones (reporte de ventas, inventario, cuentas por cobrar, etc.)

El desarrollo de este sistema va a ayudar administrativamente a los empleados, así también permitirá la toma de decisiones a nivel gerencial.

Evaluación de Factibilidad

Para que se pueda desarrollar el sistema se deben tener en cuenta tres tipos de Factibilidades, técnica, operativa y financiera, con lo que se considerará la idoneidad del personal, objetivos, metodologías, las instalaciones, equipos y recursos necesarios, así como los recursos que aporta la corporación.

- **Técnica:** Aquí se debe responder las siguientes interrogantes:
 - Se encuentra disponible el equipo requerido?.
 - Se puede producir el equipo requerido?
 - Está disponible en el comercio el software o se puede elaborar?
 - Tiene nuestro personal la experiencia requerida para estructurar el software?
 - Tiene nuestro personal la experiencia requerida para poder aplicarlo?
 - Se dispone de tiempo suficiente para estructurar el proyecto en nuestras instalaciones?

De forma general podríamos decir que la razón de ser de la corporación Systecoop es el desarrollo de sistemas, por lo cual podríamos asumir que se cuenta con personal especializado para la construcción del sistema de información gerencial, y que se dispone del equipo necesario, uno de los inconvenientes que se pueden presentar es el hecho de que no se cuenta con personal disponible para la elaboración del proyecto, sin embargo realizamos el análisis a continuación. Generalmente, suele pensarse que el diseño de la configuración de una instalación solo depende del volumen de información a procesar, y que una vez cuantificada esta variable el responsable del proyecto decide cuantas terminales, impresoras, etc., necesita. Sin lugar a dudas, esto es un grave error, dado que el volumen de la información, como parámetro, incide en la evaluación de las velocidades de cada dispositivo y en la forma de almacenamiento de los datos, pero no determina el diseño de la configuración, que necesariamente estará condicionada a las políticas que encuadran al proyecto. La configuración debe contemplar los aspectos políticos que la condicionan, los volúmenes, las velocidades y capacidad de los dispositivos, y finalmente los aspectos técnicos referidos al hardware y software. La complejidad que presenta la evaluación de un proyecto de inversión como la toma de un computador, impone la utilización de una metodología que establezca una disciplina de trabajo que permita el planeamiento y control del proyecto, facilite la asignación de tareas y mejorar las estimaciones, y en definitiva nos permita reducir el riesgo. En este estudio de factibilidad es necesario transformar un acto aventurado de inversión, en una

decisión de riesgo calculado, no se debe dejar de lado que la ausencia de una metodología se debe más a la falta de apreciación del riesgo involucrado, que a la dificultad para su formulación y posterior ejecución. Para dimensionar la instalación será necesario conocer los volúmenes por tipo de operación, tamaño de los archivos, nivel de actividad sobre los mismos, cantidad de caracteres por tipo de documento a procesar, crecimiento anual del volumen de operaciones y archivos, y tipo de procesamiento para cada aplicación, de forma tal, que se pueda definir la capacidad y forma de almacenamiento de los datos. Disponer de esta información supone el conocimiento a priori de los sistemas de información cuyas funciones computarizadas serán procesadas en el nuevo equipo, y si bien la estrategia de Software puede definir criterios para la asignación de prioridades en el desarrollo de sistemas, y aun las modalidades de procesamiento; difícilmente pueda dilucidar los inconvenientes que presenta el dimensionamiento de la instalación. En este análisis se debe tener en cuenta la capacidad por tipo de dispositivo y establecer el perfil técnico de los periféricos en función del sistema de información gerencial que será procesado por este equipo. En el *Cuadro No. 13* se indica los dispositivos que se requieren. Se debe tener a consideración la distribución de computadoras personales conectadas a la instalación central. De lo anteriormente descrito podemos indicar que la organización posee personal calificado, el mismo que puede ayudar en el desarrollo del sistema, también cuenta con equipos, entre los recursos que dispone la empresa que pueden ser utilizados para el proyecto tenemos:

- Sistema operativo de red: Window Nt Server 4.0, estaciones de trabajo: con windows 95/98/nt/2000/xp, Leguaje para desarrollo de aplicaciones: Power Designer – Power Builder, motor de base de datos: Informix y Anywhere.
- *Metodología:* La naturaleza del proyecto requiere garantizar un modelo conceptual dinámico que integre diversas aplicaciones soportadas por una base de datos corporativa.

- *Análisis y desarrollo:* Se aplicará la técnica del análisis estructurado de sistemas de Yourdon, que proporciona un ambiente de desarrollo con participación activa de los futuros usuarios en el perfeccionamiento del modelo.
- Las actividades de relevamiento, análisis, diseño, implementación y pruebas de aceptación no se aplicaran en forma secuencial sino concurrente, realimentándose entre sí y previniendo distorsiones del diseño.
- *Capacitación permanente de usuarios:* El proyecto estará asistido de un plan de capacitación permanente orientado específicamente a los siguientes aspectos: Entrenamiento en el uso de los nuevos programas, que equivale decir a realizar las actividades diarias con apoyo de una herramienta nueva; Aplicación de los nuevos cursogramas administrativos, formularios y nuevas reglamentaciones internas dispuestas por las autoridades.
- *Optimización de circuitos administrativos:* Del análisis de los problemas y la aplicación de soluciones surgirán nuevos formularios normalizados, procedimientos y normativas, que definiendo claramente las funciones y responsabilidades a nivel directivo, de supervisión y operativo, reglamenten claramente el funcionamiento administrativo.
- *Medición y evaluación de resultados:* El proyecto estará supervisado por autoridades administrativas, quienes analizarán los avances del proyecto y las propuestas de solución, disponiendo en consecuencia la implementación de los nuevos sistemas y normativas.

Para todo equipo nuevo que se requiera es necesario estandarizar las propuestas sobre las cuales se efectuará la selección, para esto el informe debe presentar los requerimientos que se encuentran en el *Cuadro No. 14*.

3.6 Análisis de Factibilidad

Económica: Los aspectos que deben ser considerados en la factibilidad económica del proyecto son:

- Cuál es el costo de adquisición del equipo?
- Cuál es el costo de la operación de mantenimiento del equipo?
- Costo de adquisición del software?

- Costo de mantenimiento del software?
- Cuál es el costo de la elaboración del software?
- Cuál es el costo de entrenamiento del personal?

Los costos que se indican en el *Cuadro No. 15* son estimados, razón por la cual se puede decir que estos pueden variar un poco ya en la ejecución misma del proyecto, y considerando que la empresa ya posee algunos de estos equipos que pueden ser utilizados. La arquitectura de los equipos propuestos se adaptan al procesamiento de las aplicaciones que se piensan desarrollar, el procesamiento va a ser centralizado, dependiendo de las políticas de la organización se debe seleccionar el tamaño, velocidad, capacidad, etc. de cada componente del sistema. También se considera como operación de mantenimiento del equipo, un contrato anual para 8 equipos instalados en red, con dos impresoras, obteniéndose los siguientes costos:

- Mantenimiento de Computadores \$600

En cuanto al costo de adquisición del software debemos decir que el sistema será desarrollado en Power Builder versión 6.5, diseñador el Power Designer y como motor de base de datos Informix, para lo cual se necesitará de un servidor con dos estaciones de trabajo, además del software indicado anteriormente.

Windows 2000 Server	\$800
Informix	\$500

Para el costo de elaboración del software podemos, considerar los siguientes valores que se detallan a continuación:

- Costo por hora analistas - programadores: \$ 2.5
- Costo estimado de horas (entrevistas): 10 horas \$ 15.0
- Tiempo para llevar a cabo el proyecto: 6 meses

Debido a que son herramientas que la empresa posee, el costo de la realización del estudio, codificación e implementación son mínimos, y que la implementación del sistema obtendrá grandes beneficios, este puede ser desarrollado, evaluando aspectos como la agilización de muchas tareas, que permitirán a la empresa el atraer mas clientes y lograr que sus

empleados puedan desarrollar sus labores con mayor dedicación. Es importante también el considerar la contratación de nuevos técnicos cuya tarea sea exclusivamente el desarrollo del Sistema de Información Gerencial y su puesta en marcha. Se pretende empezar el desarrollo y la posterior implantación del sistema de información gerencial, quitando tiempo a las actividades que normalmente realiza el personal, razón por la cual se puede considerar el pago de horas extras, dependiendo de las que le hayan asignado exclusivamente al proyecto.

Operativa: Se puede considerar que se posee factibilidad de llevar a cabo este proyecto desde el punto de vista operacional debido a que la mayoría de procesos asociados al registro de datos, son realizados por el usuario en hojas electrónicas, debiendo ingresar los mismos datos pero en las bases de datos del sistema, debiendo tener en cuenta:

- Operación garantizada.
- Uso garantizado.

Para hacer un análisis más minucioso de la Factibilidad operativa podemos contestar las siguientes preguntas:

- Producirá la nueva aplicación cambios bruscos en las operaciones actuales? El sistema que se pretende implantar no producirá cambios bruscos, pero de acuerdo con los planteamientos realizados, si van a producir cambio en la forma de los procedimientos, para lo cual se va a requerir un tiempo hasta lograr la adecuación de los mismos.
- Son fáciles de seguir los nuevos procedimientos? Los procedimientos son fáciles en seguir, lo que puede haber es un poco de resistencia en la forma de llevar a cabo las actividades.
- Ayudará la aplicación a los usuarios y a quienes proporcionan los datos? La integración de las aplicaciones que existen actualmente ayudará a los usuarios notablemente, a la vez que proporcionará la información pertinente para el sistema de información gerencial.

- Se encuentran disponibles los datos necesarios? Los datos se encuentran, lo que hay que hacer es organizarlos e integrarlos de acuerdo con las necesidades actuales.
- Es probable una resistencia muy grande?

La factibilidad operativa va también de la mano con la evaluación del impacto del proyecto sobre la corporación, actualmente la corporación está manejando una gran parte de sus actividades en forma tradicional, cuyos sistemas tienen un gran porcentaje de procesamiento manual y en algunos casos batch, ahora estamos presentando como alternativa el integrar todos sus sistemas y canalizar la información hacia el sistema de información gerencial. Desde el punto de vista técnico y económico, el proyecto resulta a priori, viable, dado que este tipo de instalación está ampliamente aprobada por otras empresas. En este caso el estudio de Factibilidad operativo adquiere, su mayor significación, ya que la viabilidad del sistema de información gerencial no está en duda, pero lo que falta verificar es si la Corporación está en condiciones de absorberlo; ya que, el personal no tiene experiencia en el manejo de este tipo de sistemas, el director ejecutivo verá modificados los procedimientos del conjunto de su operatoria y además deberá estar a la cabeza del cambio. Surgirán además los temores de una racionalización, además de la resistencia natural al cambio en todos los niveles; la operatoria de la corporación sufrirá profundas modificaciones, se requerirá la capacitación del personal; la participación como usuario (Una nueva función) en la definición de los futuros sistemas, podrán surgir modificaciones en la estructura de poder de la organización que tendrán relación directa con la reestructuración orgánica, etc. y además de todo esto se deberá seguir cumpliendo con las actividades diarias para que la corporación siga funcionando. Como vemos un cambio de esta envergadura puede generar una sucesión interminable de conflictos que si se dejan librados al azar las posibilidades de éxito del proyecto tendrán un alto grado de

aleatoriedad. No se puede relativizar el estudio operativo y a efectos de reducir los márgenes de riesgo se debe contemplar:

- Establecer el alcance de los cambios organizacionales
- Evaluar las normas, métodos y funciones organizacionales vigentes.
- Evaluar el desarrollo organizativo alcanzado.
- Analizar las relaciones de poder actuales y futuras y su efecto sobre el proyecto.
- Trazar una hipótesis de conflictos potenciales.
- Efectuar un análisis sobre la oportunidad del proyecto.

Como este análisis fue realizado anteriormente podemos indicar que para determinar la factibilidad operacional nos basamos más que todo en las respuestas recibidas por parte del personal (preguntas realizadas a un grupo de 10 personas) que realizan gran actividad de operaciones manualmente (hojas electrónicas y procesadores), o sistemas independientes que no poseen integración, quienes manifestaban que requerían un sistema funcional, que llegue a satisfacer las necesidades de la empresa. Indicando algunos de los procesos que deseaban se lleguen a implementar. Por lo que concluimos que el programa puede llegar a ser operacional en poco tiempo. Systecoop cuenta con los procesos constructivos y la experiencia suficiente para la construcción del sistema de información gerencial,

Finalmente podemos indicar que:

- La inversión que se requeriría no es grande frente a la posición financiera de la Empresa, y se puede aprovechar la infraestructura instalada.
- Los beneficios totales (Incluyendo los intangibles) son atractivos ya que van a permitir mejorar el control de las actividades y evaluar el cumplimiento de objetivos lo que da como resultado tomar decisiones adecuadas y oportunas.

CAPITULO 4

DISEÑO LÓGICO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL

Luego de haber realizado el análisis del Plan Estratégico, una de las estrategias que puede ser utilizada por la empresa es un sistema de Información Gerencial, a continuación se presenta el Diseño del Sistema de Información propuesto.

4.1 Análisis General

Anteriormente se reunió información la misma que es necesaria para diseñar el nuevo sistema, para esto es necesario la formulación de las especificaciones funcionales, en esta etapa definimos lo que el sistema debe hacer, como se lo debe hacer y la secuencia que deben seguir los datos de entrada, el proceso, los informes de salida y todo lo demás. En esta etapa se requirió estrictamente la colaboración del personal de la corporación, debido a que era necesario tener la certeza de que los procedimientos operativos y de decisión que se utilizan en la organización estén identificados adecuadamente y que el nuevo sistema será diseñado exclusivamente para satisfacer sus necesidades. A continuación se detallan los procedimientos del procesamiento de la información, como por ejemplo si el sistema será una operación en línea o por lotes, de que manera se van a hacer las actualizaciones de los archivos, y cuando se prepararán los informes. Se realiza también el diseño y descripción de los documentos de entrada, informes de salida, procedimientos de control, especificaciones de archivos, las bases de datos, así como la frecuencia de los procesos. La Matriz de Procesos se muestra en el *Cuadro No. 16* La Función general del sistema se encuentra en el *Gráfico No. 15*

4.2 Administración

Es la función que se encarga de resolver las tareas relacionadas con la contabilidad, recursos humanos, finanzas, y gestión. La organización de los módulos se encuentra en el

Gráfico No. 16. En la administración se debe tener en cuenta la siguiente información de control:

- Contabilidad general
- Proveedores
- Deudores-facturación
- Caja-bancos
- Proyección de pagos y cobranzas
- Planificación financiera
- Bienes de uso (Activo Fijo)
- Créditos y cobranzas
- Costos
- Presupuestos
- Planes económicos
- Control de gestión
- Impuestos y seguros

4.3 Contabilidad

Se encarga del registro de las transacciones contables que realiza la empresa, la preparación de las cuentas y la ejecución de los balances, así como la interpretación de los índices financieros. Las entradas y Salidas del proceso se observan en el *Gráfico No. 17*. En este módulo se tiene como mecanismo de apoyo las actividades realizadas por el departamento de Mercadeo y ventas, debido a que este departamento se encarga de los contratos ya sean puntuales o de mantenimiento de las Coac's, indicando los valores que debe facturar este departamento, de igual forma se encarga de emitir facturas de las actividades puntuales extras realizadas por el departamento de Soporte Técnico, así como de los pagos efectuados por la compra de equipos a proveedores. Los indicadores que se pueden medir aquí son los de endeudamiento, de liquidez, entr otros indicadores financieros.

4.4 Recursos Humanos

Administra las actividades inherentes al personal de la organización. En el *Gráfico No. 18* se puede observar las Entradas y Salidas de este proceso. En Recursos Humanos se consideran las siguientes actividades principales:

- Inventario de personal
- Análisis de desempeño
- Empleos
- Capacitación
- Remuneraciones
- Accidentes
- Liquidación de sueldos

Actualmente en la corporación no existe un departamento exclusivo de Recursos Humanos, por lo que se sugiere que se cree esta división la cual va a coordinar todos los departamentos existentes en la Corporación, ayudando también en la evaluación de los empleados. En este flujo se debe medir los indicadores de rendimiento del personal, evaluación de sus actividades, efectividad de las políticas de desempeño, entre otras.

4.5 Servicio al Cliente

Es la imagen de la empresa, esta función es la encargada de contactarse con el cliente externo. Las Entradas y Salidas de este proceso se encuentran en el *Gráfico No. 19* El departamento de Mercadeo es el encargado de coordinar las actividades que se realizan en la Corporación con las Coac's, ellos realizan directamente el contacto con el cliente y coordinan las actividades con el departamento de Soporte Técnico para requerimientos, y a su vez con el departamento de Contabilidad para la emisión de las facturas correspondientes. Aquí se debe medir el grado de satisfacción de los clientes, trabajos realizados, indicadores de control de calidad, y otra serie de indicadores.

4.6 Finanzas

Se encarga de procesar los datos que proporciona Contabilidad para hacer análisis financieros, proyecciones e inversiones. Las entradas y Salidas del proceso se indican en el *Gráfico No. 20*. Las actividades de Finanzas también son realizadas por el departamento de Contabilidad y los documentos de inversiones, presupuestos, proyecciones son coordinadas directamente con la Dirección Ejecutiva, los indicadores que aquí se miden

están correlacionados con los medidos en el módulo de contabilidad, como por ejemplo los indicadores presupuestarios, así como el de inversiones.

4.7 Gestión

Realiza todas las actividades para que las macrofunciones de la empresa trabajen coordinadamente. Las Entradas y Salidas se encuentran en el *Gráfico No. 21*. Las actividades de Gestión son realizadas por todos los departamentos coordinadas con la Dirección Ejecutiva, todas las actividades realizadas en la corporación constituyen una fuente de entrada para el Sistema de Información Gerencial, el mismo que nos va a permitir la evaluación de los objetivos de cada uno de los departamentos.

4.8 Ventas

Se encarga de asesorar al cliente sobre las bondades y ventajas del los productos que ofrece la empresa. En el *Gráfico No. 22* se indica el flujo que tienen las actividades de Ventas. El registro y seguimiento al cliente debe ser realizado conjuntamente entre los departamentos de Soporte Técnico y Mercadeo y Ventas, debido a que los dos son los encargados de interactuar directamente con el cliente. La corporación también se encarga de distribuir equipos de computación, a las Coac's, por lo que se deben considerar:

- Emisión de requisiciones
- Plan de Compras
- Activamiento
- Control de Recepciones
- Circuito compras-proveedores

Comercialización

- Canales de distribución
- Pedidos-facturación
- Plan de ventas
- Investigación de mercado
- Marcas y nuevos productos
- Estadísticas y reportes gerenciales
- Mailing

4.9 Contacto con el Cliente

Esta función se encarga de que el contacto con el cliente sea el mínimo necesario y con la máxima eficiencia. En el *Gráfico No. 23* se indica el Flujo de entradas y salidas del proceso. El contacto con el cliente son actividades realizadas con las de servicio al cliente, exclusivamente con el departamento de Mercadeo, esta es la parte inicial, lo que permite evaluar que tan efectiva es la conversación que posee el cliente con las personas del departamento de Mercadeo y Ventas. Se deben medir los indicadores de requerimientos atendidos a los clientes, así como las alternativas utilizadas como medios de promoción, y los resultados obtenidos, entre algunos indicadores más.

4.10 Recepción de Pedidos o Requerimientos

Esta función se encarga de evaluar todos los requerimientos y poner las prioridades correspondientes de las actividades que deben realizarse enviando las solicitudes a los departamentos correspondientes. En el *Gráfico No. 24* se puede observar las entradas y salidas del proceso. Una vez que ha existido el contacto con el cliente es necesario evaluar los requerimientos lo que me da como resultado una orden de trabajo es luego enviada al departamento de Soporte Técnico para que indique los recursos que se utilizarán para su ejecución.

4.11 Registro y Seguimiento de Clientes

Se encarga de llevar el registro de los datos correspondientes a las solicitudes, proformas enviadas, contratos ya sean de mantenimiento o puntuales, requerimientos, y necesidades que expresan los clientes en general. En el *Gráfico No. 25* se pueden observar las entradas y salidas del proceso. Se almacena toda la información referente a los clientes, todos sus requerimientos, solicitudes, problemas con el software existente, tiempos de respuesta para dar soluciones efectivas, todo esto permitirá correcciones de los procesos que presentan mayor cantidad de problemas para los usuarios, permitiendo posibles innovaciones. Los

indicadores obtenidos aquí son complementarios del proceso anterior, los mismos que ayudan en el proceso de gestión.

4.12 Publicidad y Mercadeo

Las tareas de este proceso se pueden observar en el *Gráfico No. 26*.

Investigación de Mercado

Es una de las actividades principales que debe realizar el departamento de mercadeo, se debe almacenar los resultados de los mecanismos utilizados para realizar la investigación, por lo cual el sistema debe contemplar las actividades realizadas y la evaluación de los mismos, con la finalidad de ver si están dirigiendo bien los recursos de la corporación, esto nos permitirá evaluar las necesidades del mercado, y diseñar nuevas estrategias. En el *Gráfico No. 27* se puede observar las Entradas y Salidas del proceso. Como salida se obtienen indicadores de las necesidades de los clientes, así como las alternativas que deben seguirse.

Publicidad Indirecta

Las entradas y Salidas del proceso se indican en el *Gráfico No. 28*.

Ingeniería

Es la función que realiza la elaboración del nuevo producto de la empresa y da soporte a los productos existentes, también se encarga del desarrollo de nuevos productos, del control de calidad y del mantenimiento de los sistemas instalados, encontrándose dentro de esta área los departamentos de diseño y desarrollo, soporte técnico, y control de calidad. En el *Gráfico No. 29* se indican los procesos. Todos los departamentos de ingeniería deben considerar los siguientes actividades y funciones del negocio:

- Productos: Sia y Bca2000
- Características de los productos
- Planeamiento (Planes de implantación, soporte, etc.)
- Programación de los requerimientos
- Procesos en programación
- Control de calidad

- Ingeniería (Metodología utilizada, tiempos y control de eficiencia)
- Mantenimiento de los programas (Plan de mantenimiento, costeo de ordenes de trabajo, etc.)
- Desarrollo de nuevos productos (Prototipos y especificaciones)

El análisis de la información obtenida permitirá establecer las necesidades en materia de información tanto operativas, administrativas y de gestión; como así también respecto de la toma de decisiones. En cada caso se deberán considerar: volúmenes, confidencialidad, frecuencia, complejidad para su obtención, integridad, redundancia, seguridad, oportunidad, control interno y los factores particulares inherentes a la Empresa. Sobre la base de los resultados del levantamiento de la información y la estrategia de sistemas se deberá:

- Efectuar una revisión de la estrategia de sistemas a efectos de detectar posibles incongruencias en las definiciones previas, respecto a los resultados que arroja el levantamiento de información.
- Establecer una hipótesis sobre los sistemas de información gerencial cuyo caudal de procesamiento deberá ser absorbido el nuevo sistema.
- Analizar la modalidad de procesamiento global, estableciendo porcentajes para cada tipo de proceso.
- Establecer requerimientos especiales de hardware y software (Dispositivos especiales).
- Analizar requerimientos de técnicas especiales de procesamiento de datos a emplear para el corto y mediano plazo.

En el *Gráfico No. 30* se pueden observar los Procesos que se encuentran involucrados en el Sistema, el Diagrama de Contexto, y el Flujo de Información del sistema. Mientras que en el *Cuadro No. 17* se puede observar el almacenamiento de datos proveniente de la información que se va a almacenar.

Todos los sistemas independientes que actualmente se están utilizando en la corporación, van a ser integrados, proporcionando información al sistema de información gerencial, como se indica en el *Gráfico No. 31*. Luego de todo el análisis realizado anteriormente podemos indicar la estructura general del procedimiento de planificación que se debe

realizar, como se observa en el *Gráfico No. 32*. Aquí se miden indicadores de productividad, así como los de desempeño de cada uno de los departamentos de la institución.

4.13 Relación entre la evaluación del plan estratégico y el sistema de información gerencial

En la evaluación del plan estratégico se ha proporcionado una “fotografía” de la corporación permitiendo examinar de que forma se están llevando las estrategias a mediano y largo plazo, para lo cual fue necesario concretar la visión del negocio en objetivos estratégicos relacionados entre sí según diferentes perspectivas, logrando formar una estrategia que sea más entendible y por tanto más eficientemente comunicable. Este esfuerzo nos permite también organizar todos los elementos de gestión de la empresa en torno a sus verdaderos objetivos, no es suficiente el decidir que se debe realizar cambios en la gestión es clave que hayan quedado claras las razones por las cuales se necesita un cambio, el cambio en la organización depende exclusivamente de la gestión realizada, y del grado de satisfacción que presentan las personas inmersas en este proceso para lo cual es necesario la comprensión de la estrategia actual de la empresa que demuestran las personas que forman parte de la corporación.

El enfoque adecuado que se trato de indicar es:

- Conjunto coherente de elementos que deben conectar las acciones con las estrategias.
- Centrado en los objetivos estratégicos y las iniciativas prioritarias, los cambios en la evaluación y la compensación son una consecuencia y no la razón de ser del plan estratégico.

La Corporación debe concentrar sus esfuerzos en:

- Fidelizar los clientes rentables.
- Mejorar el servicio prestado sus clientes.
- Penetrar en nuevos canales – nuevos segmentos de cooperativas.

- Terminar el desarrollo del nuevo producto y lograr aumentar las ventas.
- Mejorar la calidad del servicio prestado a los clientes.
- Ser considerado un líder y un visionario por las Coac's, sacando provecho de la ayuda que obtienen de los organismos internacionales.
- Incrementar el número de los clientes actuales con el nuevo producto.
- Gestionar los recursos en forma eficiente.
- Reforzar la imagen/marca.

Las iniciativas estratégicas son las acciones que la corporación se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos, en la empresa se realizan actividades pero están realmente enfocadas hacia el cumplimiento de la estrategia?, para esto puede existir un exceso de iniciativas y proyectos con falta de recursos y tiempos para llevarlas a cabo. A partir de la definición de la misión, visión y objetivos se han definido algunas estrategias adecuadas lo cual constituye el punto de partida para el desarrollo del Sistema de Información Gerencial.

- El Sistema de Información Gerencial es un sistema que puede ayudar a la planificación y gestión que facilita la comunicación y proporciona mayor información a todos los niveles de la corporación.
- Centrado en el contenido. El software que se pretende desarrollar es un medio utilizado como apoyo para la estrategia corporativa, no es el fin en si mismo.

Lo importante es que los objetivos estratégicos se encuentren en el sistema, y que los indicadores que se ingresen sean los adecuados para su seguimiento. El sistema no esta limitado a la evaluación de los indicadores financieros, si no a otros aspectos no financieros los que van a permitir a la organización el tener una rentabilidad futura. La construcción del Sistema de Información Gerencial también va a permitir centrar la capacidad para generar vínculos con el cliente, para conocerlos, saber sus requerimientos y proporcionarles los productos y servicios adecuados a sus necesidades, lograr que los productos ofrecidos por la Corporación se encuentren a precios competitivos para la calidad y funcionalidad que ofrecen. La evaluación del sistema es el medio que se tendrá

para visualizar si se está cumpliendo o no con los objetivos estratégicos, pero también hay que tener en cuenta que no existen objetivos perfectos, aquí se pueden considerar:

- Indicadores de resultados: miden la consecuencia del objetivo estratégico, siendo estos también los indicadores de efecto.
- Indicadores de causa: miden el resultado de las acciones que permiten su consecución, también son conocidos como indicadores inductores

Al no existir indicadores directos, lo más pertinente es medir ciertos objetivos a través de varios de estos indicadores. Con lo que podemos indicar que la evaluación del cumplimiento de los objetivos es el fin que persigue el sistema, para lo cual necesita de varios indicadores constituyéndose estos en el medio necesario para medirlos. En conclusión el desarrollo del sistema de información gerencial no es más que el enlace entre planificación y la gestión de la Corporación. El alcance y características del sistema se deben adaptar a las necesidades de la corporación. La corporación parte de un sistema de planificación, de unos instrumentos de gestión, de una estructura organizativa concreta, de un determinado estilo de liderazgo, cultura y de unos proyectos que ya se encuentran realizados y otros que se encuentran desarrollándose u olvidados, la implantación del sistema de información gerencial supone un cambio pero es necesario aprovechar lo que ya se hizo bien, el objetivo no es el mantener cosas que ya se han hecho, aunque sean insatisfactorias pero si de aprovechar los esfuerzos positivos y evitar aquellas actividades que ya se han desarrollado. Con el análisis del plan estratégico se definieron aquellas actividades que son importantes, logrando simplificar la gestión, teniendo como palabra clave la priorización de las actividades que se están desarrollando actualmente en la corporación. El objetivo central es ordenar la información, los proyectos y los recursos de forma eficiente para la Corporación. El Sistema de Información Gerencial puede ayudar a planificar mejor, entender y comunicar la estrategia, y a gestionar mejor con una visión más global y a largo plazo. Anteriormente se han expuesto los elementos que deben existir en la corporación para tener un buen modelo de planificación y gestión. Es por esto

imprescindible el apoyo por parte de la dirección ejecutiva, el tener un buen equipo de trabajo, con poder formal e informal dentro de la organización, una comunicación fluida y una participación por parte de personas claves, cada una de las cuales debe aportar con sus puntos de vista para el desarrollo de la organización. El realizar una buena gestión del cambio es fundamental.

El Sig debe considerarse como un instrumento que simplifique la gestión y la planificación a través de la clarificación del modelo del negocio, priorizar las actividades importantes y dar consistencia a todos los elementos constitutivos del plan estratégico.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- En La Corporación Systecoop se deben implantar políticas que permitan un mejoramiento continuo, control de calidad, marketing de ventas que conlleve a la maximización de ingresos y la racionalización de gastos. Se debe centrar esfuerzos en la mejora y el desarrollo del producto que se encuentra actualmente en desarrollo el Bca2000, las políticas también deben implantarse a nivel del grupo empresarial debido a que estas influyen directamente en la organización.
- En el presente trabajo se han considerado algunas estrategias que se pueden poner en práctica con la finalidad de mejorar los procesos que existen en la corporación, teniendo en cuenta que se deben emplear estrategias agresivas que puedan sacar a la organización del caos en el que se encuentra, el nuevo producto que se encuentra desarrollándose constituye el futuro de la organización, por lo cual todos los recursos deben ser dirigidos hacia el éxito de dicho producto, si el producto no llega a cumplir las expectativas planteadas por las Coac's, la Corporación no tiene futuro.
- Las ventajas competitivas que actualmente tiene la corporación son transitorias, si se toma en consideración la Ley de Némesis que manifiesta que 'Cada ventaja alberga en si misma su propia destrucción', los competidores buscaran neutralizar, igualar o sobrepasar las ventajas que posee la organización, por lo que estas no podrán mantenerse y se deben cambiar fácilmente por otras. Por esta razón se debe reforzar la imagen corporativa, reconfigurar los procesos existentes en algunos departamentos, invertir más en los nuevos productos que están siendo desarrollados de tal forma que se pueda tener productos más diferenciados y más complejos para evitar su rápida imitación.
- En toda organización existe un número limitado de áreas en las cuales los resultados, si son satisfactorios, asegurarán un rendimiento competitivo

satisfactorio para la corporación, luego del análisis realizado se puede indicar que “Las cosas deben ir muy bien” en las áreas de soporte técnico y diseño y desarrollo, para que la empresa florezca, si los resultados en estas áreas no son los adecuados, los esfuerzos de la organización para el período van a ser menos que deseados, los factores determinantes de éxito apuntan a los trabajos clave que deben ser estructurados de manera excelente para que la Corporación florezca. Estas áreas deben recibir especial atención por parte del Director Ejecutivo.

- Se debe cambiar la forma de pensar del personal y lograr que sientan al proceso de planificación como algo propio de cada uno de ellos, llevarlo a cabo, para lo cual debe ser dirigido por personal adecuado, y si es necesario lograr ayuda externa, ya sea por razones de tipo metodológico o como elemento de control que supla la falta de experiencia que existe en la corporación.
- Las más altas instancias directivas de todas las áreas de la empresa deben participar activamente en el proceso así como la Junta Directiva, de igual forma el Director ejecutivo debe hacerlo suyo de manera explícita, participando activamente en el cambio que se pretende realizar en la organización.
- La dirección ejecutiva debe considerar alternativas para la gestión como es el Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral), el mismo que es considerado como uno de los más importantes modelos de planificación y gestión debido a que contribuye a la resolución de los problemas que presentan las empresas, este se encarga de traducir la estrategia en objetivos relacionados medidos a través de indicadores y ligados a los planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización, estos indicadores son colocados en el Sistema, permitiendo su evaluación.
- El Sistema de Información Gerencial (SIG) es una valiosa herramienta que sirve de apoyo para la toma de decisiones a través de una delegación y control de autoridad

metodológica y predefinida, permitiendo ver a través de un “Tablero de Control” la situación de la empresa, a base del principio de administración por proyectos de una manera gráfica amigable, de tal forma que permite identificar rápidamente el estado financiero actual de los Departamentos o Unidades de Negocio, así como el cumplimiento de los objetivos, y por ende del Plan Estratégico, permitiendo también la delegación de la autoridad, utilizando firmas electrónicas a base de un esquema jerárquico definido.

- El llegar a implantar el SIG se puede hacer en etapas, lo cual permite que la implantación vaya a la velocidad con la que se logran hacer los cambios en el sistema de trabajo de la Corporación, a partir de lo que se tiene actualmente. Es por esta razón que el sistema debe ser diseñado modularmente, utilizando sub-sistemas, de tal forma que el primer sub-sistema a implantarse permita el control de los Proyectos realizados en la institución, que es la base de la construcción del SIG, la interacción con la información administrativa se hace a través de Interfases.
- El Sig es particularmente importante en el medio social y económico actual, en el cual los directivos necesitan tomar decisiones para lo cual requieren información oportuna que permita incluir aspectos tales como la capacidad financiera, la satisfacción de los clientes, el control de calidad entre otros. El Director Ejecutivo de la organización debe tomar decisiones que aseguren la supervivencia, ampliación y rentabilidad de sus programas para lo cual es necesario que el Sig presente información completa, exacta y regular, que le permitan apoyarse para la toma de decisiones.
- El sistema de información gerencial debe proporcionar los datos necesarios a los administradores para que tenga el suficiente argumento para analizar la situación actual, identificar problemas inmediatos y encontrar las soluciones respectivas, descubrir patrones y tendencias que le permitan formular objetivos apropiados para

el futuro y tomar las decisiones inteligentes sobre el uso de los recursos limitados financieros y materiales.

- La importancia radical de Implantar el Sistema de Información Gerencial en la Corporación es el tener las herramientas que permitan controlar la consecución de los objetivos planteados en cada una de las áreas, y la medición de la eficiencia y eficacia de las actividades realizadas, el Sig debe ofrecer opciones y soluciones no solamente las razones.
- Los beneficios que proporciona el Sistema de Información Gerencial no deriva únicamente de la existencia de un conjunto de elementos coherentes para el mejor entendimiento y comunicación de la estrategia. El proceso de diseño de estos elementos y su posterior evaluación son de una gran utilidad en la organización
- La necesidad de un Sig, no depende del tipo de organización, no solo se ha logrado implantar con éxito en empresas grandes, globales, de alta rentabilidad, y en mercados altamente competitivos, con lo que la necesidad no depende del tipo de organización sino de los problemas que presenta la organización y si este sirve de apoyo a la estrategia corporativa, permitiendo mejorar su modelo de planificación, control y gestión. Ayudará a la corporación a conectar los diferentes departamentos, comunicando la estrategia que se debe desarrollar o priorizando la información o los proyectos dentro de la organización, en tal caso no es más que el enlace entre la planificación y la gestión.
- Sin embargo el desarrollar un buen sistema no garantiza que se realice una implantación con éxito, el liderazgo por parte de la alta dirección, una buena comunicación y participación y la adecuada constitución y esfuerzo de los equipos de trabajo son los factores relevantes de la implantación, es por esto que es fundamental el tener en cuenta aspectos claves como son la relación con las personas, las responsabilidades, y las barreras al cambio.

- Existen tres fases muy importantes que deben tenerse en cuenta como son el Liderazgo, debido a que debe ser liderada al máximo nivel de la corporación, al ser este un proyecto que requiere tiempo y esfuerzo, es importante el transmitir su relevancia para la organización. Ese apoyo debe ser continuado y no solo al inicio del proyecto. La comunicación debe existir un entendimiento de todos los objetivos por parte de las personas que trabajan en la corporación, por lo cual es necesario un buen proceso de comunicación tanto vertical como horizontal,

BIBLIOGRAFÍA

- Araya Juan Rafael, *Planificación estratégica en el Cooperativismo*, San José, 2000
- Artículo del Balanced Scorecard [http://www.btgsa.com/Articulo%20BSC%20iii\(IESE\).pdf](http://www.btgsa.com/Articulo%20BSC%20iii(IESE).pdf) - 2002
- Autor R. Murdrick - *Sistemas de Información Administrativa*
- Beveridge – Schechter, *Optimization: Theory and Practice*, New York, 1998
- Darío Corrales, *Memoria Taller sobre Planificación Estratégica*, Nicaragua, Managua, 2000.
- D.F. Ruud – Ch. C. Watson, *Estrategia en Ingeniería de procesos*, 2000
- Egan, Gerard, *El Administrador Actual*, México, Prentice-Hall Hispanoamericana,
- Ertel Danny, *Negociación 2000*, McGraw-Hill, Argentina, 2000
- Fecoac, *Importancia del Sector Cooperativo*, Quito, 2001
- Garcia Krkbridge, Cristina, *Planificación Operacional y Estratégica*, México, McGraw Hill, 2000
- Grupo Empresarial, *Planeación estratégica, estrategias de desarrollo*, Quito, 2001
- Grupo Empresarial, *El entorno Cooperativo*, Quito, 2001
- Guevara, Cascante, *Planificación Administrativa*, Caracas, 2001
- Iganico Gil Pechuan - *Sistemas y tecnologías de la Información para la Gestión*
- Kenneth C. Laudon y Jore p. Laudon - *Management Information Systems*
- Kotler, Philip, *Mercadotecnia*, Naucalpan de Juárez: Prentice Hall, 1999
- McCarthy, *Basic marketing*. 11va edición. Estados Unidos. Ed. Irwin, 2000
- Monitoreo y evaluación orientados a la obtención de resultados, New York, 2001
- *Planificación estratégica, metodologías de evaluación e indicadores*, San José, 2001
- *Primer Seminario de Planificación Estratégica para ONGs de América Latina*, Costa Rica, 2000
- Rafael Andreu, Joan E. Ricart y Joseph V. - *Estrategias y Sistemas de Información*
- Sarv Singh Soin, *Control de calidad total*, McGraw-Hill, México, 1999
- Staton, William J, *Fundamentos de marketing*, México, DF: McGraw-Hill, 2001
- *Taller de Planeación Estratégica*, Grupo Empresarial, Quito, 2001
- *The Science and Design of processs*. Second edition, James P. Schaffer, Ed. Mc Graw Hills, 1999
- Universidad de Puerto Rico, *Políticas y estrategias de planificación ante los nuevos desafíos*, Puerto Rico, 1999

ANEXO NO. 1**Cuadro No. 1*****Facilidad de Copia de los productos***

		Facilidad de copia	
		Alta	Baja
Ventaja sobre los competidores	Alta	Defensa enérgica para mantenerse adelante	Ventaja estructural de fácil defensa
	Baja	No constituye una fortaleza estratégica	A mantener sólo si el esfuerzo es bajo

Fuente: www.sopde.es/economia/planmarketing/cap44.html**Cuadro No. 2*****Facilidad de fortalecimiento en la organización***

		Facilidad de fortalecimiento	
		Alta	Baja
Desventaja respecto de los competidores	Alta	Acortamiento fácil de desventajas	Desventaja estructural de difícil solución
	Baja	Desventaja recuperable si el esfuerzo es bajo	No constituye una debilidad estructural

Fuente: www.sopde.es/economia/planmarketing/cap44.html**Cuadro No. 3*****Probabilidades de Éxito***

		Probabilidad de éxito	
		Alta	Baja
Grado atractivo de	Alta	Aprovecharla de inmediato	Interesante si el riesgo es aceptable
	Baja	Interesante si el esfuerzo es bajo	Descartable, sin importancia

Fuente: www.sopde.es/economia/planmarketing/cap44.html

Cuadro No. 4

Probabilidad de ocurrencia

		Probabilidad de ocurrencia	
		Alta	Baja
Grado de seriedad	Alta	Riesgo que debe ser evitado a toda costa	Riesgo de cobertura especulativa
	Baja	Riesgo a ser evitado si el esfuerzo es bajo	Situación de impacto débil

Fuente: www.sopde.es/economia/planmarketing/cap44.html

Cuadro No. 5

MODULOS	Precio referencial
Contabilidad general	1.800,00
Información de socios	900,00
Cartera de crédito	3.900,00
Depósitos a la vista	4.200,00
Depósitos a plazo fijo	1.200,00
Consolidación de balances	750,00
Reportes superintendencia de bancos	1.350,00
Total costo de los módulos	14.100,00

Fuente: Systecoop
Elaboración: Patricia Jimbo Santana

Cuadro No. 6

Número de Usuarios	Venta
Hasta uno	1.200,00
Hasta ocho	3.255,00
Hasta dieciséis	5.535,00
Hasta treinta y dos	8.235,00
Hasta sesenta y cuatro	12.375,00
Hasta ciento veintiocho	18.495,00

Fuente: Systecoop
Elaboración: Patricia Jimbo Santana

Cuadro No. 7

<p style="text-align: center;">Opción No. 1</p> <p><i>Cooperativas que se encuentran fuera de la ciudad de Quito, en otros cantones, o provincias del Ecuador</i></p>	<p><i>Implantación del Bca2000, región sierra:</i> <i>Precio Normal: USD\$ 12,000.00</i> <i>Precio Mínimo: 11,400.00</i> <i>Implantación del Bca2000, región costa:</i> <i>Precio Normal: USD\$ 12,000.00</i> <i>Precio Mínimo: 11,850.00</i> <i>Implantación del Bca2000, región oriente:</i> <i>Precio Normal: USD\$ 12,000.00</i> <i>Precio Mínimo: 11,100.00</i></p>
<p style="text-align: center;">Opción No. 2</p> <p><i>Cooperativas que se encuentran fuera de la ciudad de Quito, en otros cantones, o provincias del Ecuador, a las cuales la instalación del sistema (ellos traen los equipos) y la capacitación del personal se efectúa en las instalaciones de Systecoop.</i></p>	<p><i>Implantación del Bca2000, región sierra:</i> <i>Precio Normal: USD\$ 7,500.00</i> <i>Precio Mínimo: 6,450.00</i> <i>Implantación del Bca2000, región costa:</i> <i>Precio Normal: USD\$ 7,500.00</i> <i>Precio Mínimo: 6,450.00</i> <i>Implantación del Bca2000, región oriente:</i> <i>Precio Normal: USD\$ 7,500.00</i> <i>Precio Mínimo: 6,300.00</i></p>
<p style="text-align: center;">Opción No. 3</p> <p><i>Cooperativas que se encuentran fuera de la ciudad de Quito, en otros cantones, o provincias del Ecuador, a las cuales la capacitación del personal se efectúa en las instalaciones de Systecoop.</i></p>	<p><i>Implantación del Bca2000, región sierra:</i> <i>Precio Normal: USD\$ 9,300.00</i> <i>Precio Mínimo: 7,800.00</i> <i>Implantación del Bca2000, región costa:</i> <i>Precio Normal: USD\$ 9,300.00</i> <i>Precio Mínimo: 7,950.00</i> <i>Implantación del Bca2000, región oriente:</i> <i>Precio Normal: USD\$ 9,300.00</i> <i>Precio Mínimo: 7,800.00</i></p>
<p style="text-align: center;">Opción No. 4</p> <p><i>Cooperativas que se encuentran en la ciudad de Quito, y valles aledaños.</i></p>	<p><i>Implantación del Bca2000:</i> <i>Precio normal : USD\$ 7,200.00</i> <i>Precio mínimo : 6,300.00</i></p>
<p style="text-align: center;">Opción 5</p> <p><i>Cooperativas que se encuentran fuera de la ciudad de Quito, en las cercanías (donde se puede ir y regresar el mismo día)</i></p>	<p><i>Implantación del Bca2000, región sierra:</i> <i>Precio normal: USD\$ 7,500.00</i> <i>Precio mínimo: 6,600.00</i></p>

Fuente: Systecoop
 Elaboración: Patricia Jimbo Santana

Cuadro No. 8

<i>Servicios / productos ofrecidos</i>	<i>Beneficios buscados</i>	<i>Recomendaciones estratégicas de servicios a los clientes</i>
Sistema Automatizado Sia	<ul style="list-style-type: none"> • Brinda utilidad en la administración. • Seguridad y respaldo de los procesos que maneja. 	Este sistema al encontrarse en modo texto no presenta mayor atractivo para los clientes es por esto primordial el lograr reemplazarlo con el nuevo producto Bca-2000, este producto debe encontrarse dirigido para cooperativas pequeñas, en las que no se requiera de inversiones mayores..
Banca de Cooperativas Automatizada– Bca2000	El futuro de los sistemas es este producto, el que está orientado a cubrir la demanda de las cooperativas grandes y medianas de Coac's, existe un mayor control en las transacciones operativas y de herramientas de apoyo para la toma de decisiones.	Este producto tiene incorporadas una mayor cantidad de características a más de estar realizado con tecnología de punta, satisfaciendo las necesidades actuales de los clientes, además del know – how del sistema anterior, lo que constituye un gran valor agregado para el producto.

Fuente: Systecoop
Elaboración: Patricia Jimbo Santana

Cuadro No. 9

<i>Áreas / Problemas</i>	<i>Cumplimiento de Objetivos dentro del Plan Estratégico</i>	<i>Coordinación y Cooperación Comunicación</i>	<i>Información sobre las actividades realizadas</i>	<i>Implicación</i>	<i>Relevancia</i>
<i>Administrativa</i>	+	++	+	A	A
<i>Diseño y Desarrollo</i>	-	++	+	A	M
<i>SopORTE Técnico</i>	+	+	-	M	M
<i>Mercadeo y Ventas</i>	-	+	-	M	A
<i>Contabilidad</i>	+	+	-	B	B

Grado de relación: ++ muy buena, + buena, 0 neutral, - mala, -- muy mala.

Implicación: Alta (A), media (M) o baja (B).

Relevancia: Alta (A), media (M) o baja (B).

Cuadro No. 10

<i>Nombre características</i>	<i>Vacas lecheras</i>	<i>Dilema</i>	<i>Estrella</i>
<i>Producto</i>	Sia	Configuración e instalación de redes locales, Mantenimiento y distribución de equipos	Bca-2000
<i>Crecimiento del mercado</i>	Débil crecimiento	Rápida expansión	Rápida expansión
<i>Participación de mercado</i>	Elevada	Débil	Alta
<i>Características de producto</i>	Provee rentabilidad	Demandan dinero	Bastante inversión
<i>Objetivo estratégico</i>	Cosechar	Desarrollar o retirarse	Relevaran a vacas lecheras

Fuente: Systecoop
Elaboración: Patricia Jimbo Santana

Cuadro No. 11

<i>Criterios</i>	<i>Peso</i>	<i>Escala de evaluación</i>				
		<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<u>Atractividad</u>						
<ul style="list-style-type: none"> • Accesibilidad del mercado • Tasa de crecimiento • Extensión del ciclo de vida • Dureza de competencia • Posibilidades de diferenciación • Concentración de clientela 	20 15 20 20 10 15					
	<i>Peso</i>	<i>Escala de evaluación</i>				
		<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<u>Competitividad</u>						
<ul style="list-style-type: none"> • Cuota de mercado • Precio de costo • Cualidades distintivas • Dominio de tecnología • Habilidad de ventas 	20 20 20 20 20					

Fuente: Systecoop
Elaboración: Patricia Jimbo Santana

Cuadro No. 12

A T R A C T I V I D A D	ALTA	B DESARROLLO SELECTIVO		C CRECIMIENTO OFENSIVO
	MEDIA			
	BAJA	A DESINVERSION		D PERFIL BAJO
		DÉBIL	MEDIA	FUERTE
		COMPETITIVIDAD		

Fuente: Systecoop
Elaboración: Patricia Jimbo Santana

Cuadro No. 13

<i>Unidad Central de Proceso</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño y organización de la memoria • Velocidad de transferencia • Capacidad de la unidad de control • Niveles de interrupción
<i>Discos</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo medio de acceso • Capacidad • Fijos o removibles • CD's y reproductoras de CD's
<i>Terminales de Vídeo</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Inteligentes o no inteligentes • Funciones avanzadas de hardware • Tamaño de la pantalla o buffer • Velocidad de transferencia
<i>Impresoras</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Chorro de tinta o láser • Tamaño • Velocidad
<i>Software</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Multiprogramación • Despacho de tareas • Seguridad en el manejo de datos • Software para modelización • Desarrollo de aplicaciones

Elaboración: Patricia Jimbo Santana

Cuadro No. 14

<p>Configuración a cotizar</p> <p>Apertura del costo por dispositivo</p> <p>Cargos por importación</p> <p>Cargos por instalación</p> <p>Modalidades de contratación</p> <p>Forma de pago</p> <p>Forma de entrega</p> <p>Recargos o impuestos</p> <p>Servicio Técnico (Características y costo)</p> <p>Asesoramiento y apoyo</p> <p>Equipo de backup</p> <p>Horas de máquina para desarrollo (Cantidad, lugar y costo)</p> <p>Posibilidades de ampliación</p> <p>Lista de usuarios con equipos instalados similares al cotizado</p>

Elaboración: Patricia Jimbo Santana

Cuadro No. 15

	Número	Software	Precio estimado	Total	Vida útil
Servidor	1	Windows 2000 server/Informix	\$ 3.000	\$3.000	10 años
PC's	2	Windows 95/98/nt/2000	\$800	\$1.600	10 años
Impresoras	2	Drivers de Instalación	\$150	\$300	10 años

Elaboración: Patricia Jimbo Santana

Cuadro No. 16

Matriz de Procesos

Título del Proceso	Descripción del Proceso	Responsable/Involucramiento		
		<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>
Contacto/Entrevista Cliente		M/V(G,A)	D/E(U,M)	AD(U)
Presentación Corporación		D/E M/V (G)		
Análisis y Diseño				
Levantamiento de Información	Análisis de Necesidades	A/P(G)		M/V(U)
	Elaboración Plan Estratégico	A/P(G)		
	Análisis de Factibilidad Técnica, Operativa, Económica	M/V(G,U)	A/P(U)	
	Variables Críticas	A/P(G)		
	Elaboración Informe	A/P(G)	M/V(U)	AD(AR)
Alcance del Sistema	Propuesta Preliminar	M/V(G) D/E(A,M)	AD(AR)	
	Contrato	M/V(G) D/E(A,M) C(U)		AD(AR)
Análisis de Procedimientos	Manual de Procedimientos	A/P CC(G)	A/P(U)	ING (AR)
Diseño del Sistema	Jerarquía Funcional - Transacciones	A/P (G,U)	CC(M,U)	ING (AR)
	Diseño Lógico	A/P (G,U)		ING (AR)
	Diagrama de Flujo de Datos	A/P (G,U)		ING (AR)
	Modelo Entidad - Relación	A/P (G,U)		ING (AR)
	Prototipo	A/P(G)	CC(M,U)	ING (AR)
Implementación - Programas	Algoritmos - Pseudo Código	A/P (G)		ING (AR)
	Programación	A/P (G)		ING (AR)
	Pruebas de Programación	A/P (G)		ING (AR)
Control de Calidad	Pruebas de validez del proceso	CC(G,A)	A/P(U)	ING (AR)
	Pruebas de estandarización	CC(G,A)	A/P(U)	ING (AR)
	Pruebas de tiempo de ejecución	CC(G,A)	A/P(U)	ING (AR)
	Pruebas de integración - módulos	CC(G,A)	A/P(U)	ING (AR)
	Manual de Administración	CC(G,A,M)	A/P(U)	ING (AR)
	Manual de Usuario	CC(G,A)	A/P(U)	ING (AR)
	Manual de Instalación	A/P(G,A)	CC(M)	ING (AR)



Título del Proceso	Descripción del Proceso	Responsable/Involucramiento		
Soporte Técnico	Capacitación Interna/Externa	ST(G,A)	DE(U)	AD(U,AR)
	Implantación Sistemas	ST(G,A)	A/P(U)	AD(U,AR)
	Mantenimiento Sistemas	ST(G,A)	A/P(A,M)	AD(U,AR)
	Instalación S.O Redes Locales	ST(G,A)		AD(U,AR)

A/P Analista Programador
M/V Mercadeo Ventas
AD Administración
ST Soporte técnico

D/E Dirección Ejecutiva
C Contabilidad
CC Control de Calidad
ING Ingeniería

A Actualiza
G Genera

AR Archiva
U Utiliza

M Modifica

Nota: A nivel de descripción de la matriz se encuentran como responsables únicamente los directores de los departamentos y no el nivel operativo.

Cuadro No. 17***Almacenamiento de Datos provenientes de la información almacenada***

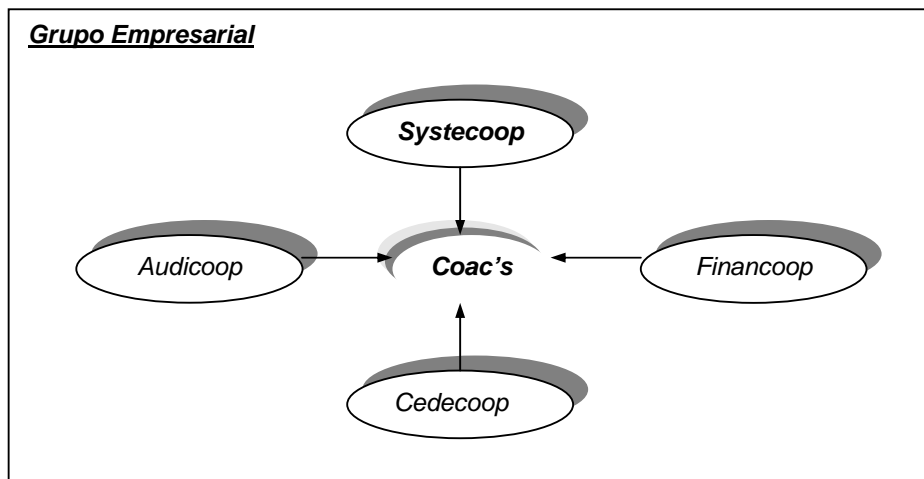
<i>Clientes</i>	<i>Requerimientos</i>	<i>Empleados</i>
Código	Código	Código
Identificación (C, R, P ...)	Código del cliente	Departamento
Tipo (natural, jurídico)	Tipo (hw, sw, so, redes ...)	Sueldo
Clase (interno, externo)	Descripción	Carnet del IESS
Nombre/Razón Social	Código empleado	Fecha de nacimiento
Dirección	Fecha entrada	Fecha de ingreso
Teléfono	Fecha atención	Fecha de salida
Email	Estado (A, P, R, T)	Cargas Familiares
Observaciones	Observaciones	Observaciones

<i>Contratos</i>	<i>Pagos</i>	<i>Actividades</i>
Código (manual, automático)	Código	Código
Código cliente	Código contrato	Código empleado
Tipo (Contado, Crédito ...)	Estado	Código Contrato
Clase (sw, hw, servicios ...)	Tipo (Anticipo, Cuota)	Tipo (Análisis, Diseño, Implem)
Valor	Porcentaje Descuento	Subtipo (Alcance, diseño lógico)
Fecha entrega	Valor	Aprobación
Fecha Cancelación	Fecha	Fecha inicio
Código empleado	Fecha pago	Fecha final
Aprobación (niveles)	Observaciones	Estado
Observaciones		Observaciones

ANEXO No. 2

Gráfico No. 1

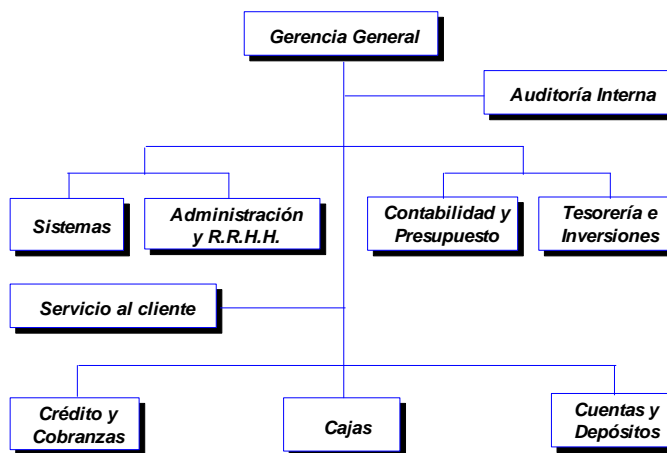
Estructura del Grupo Empresarial



Elaboración: Patricia Jimbo Santana

Gráfico No. 2

Organigrama Estructural de las Coac's



Elaboración: Systemcoop

Gráfico No. 3

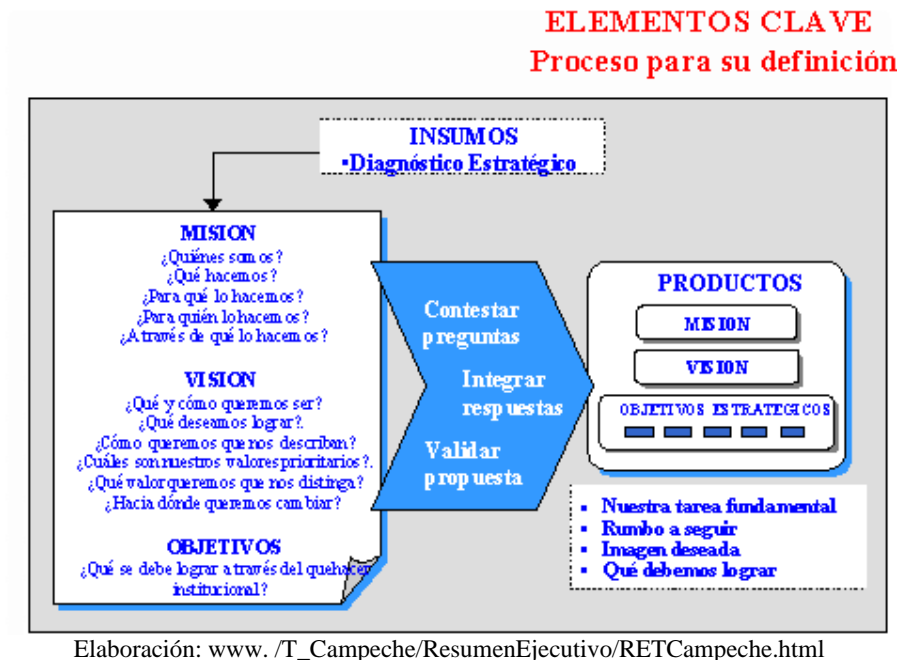


Gráfico No. 4

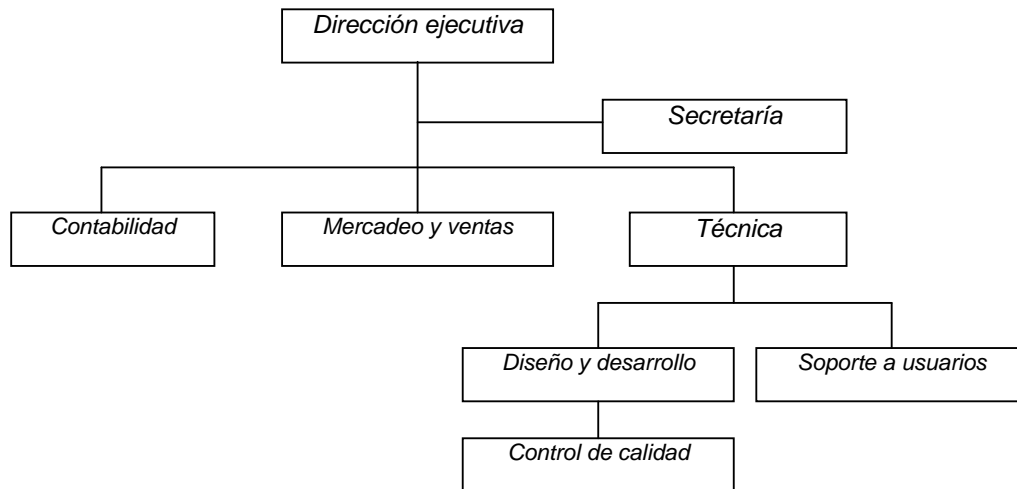
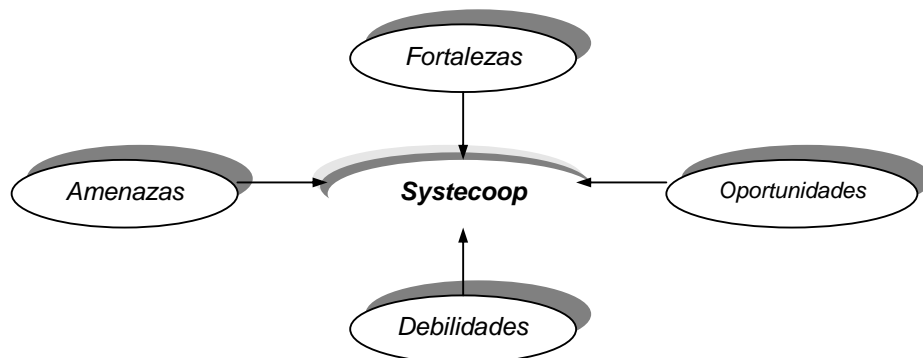
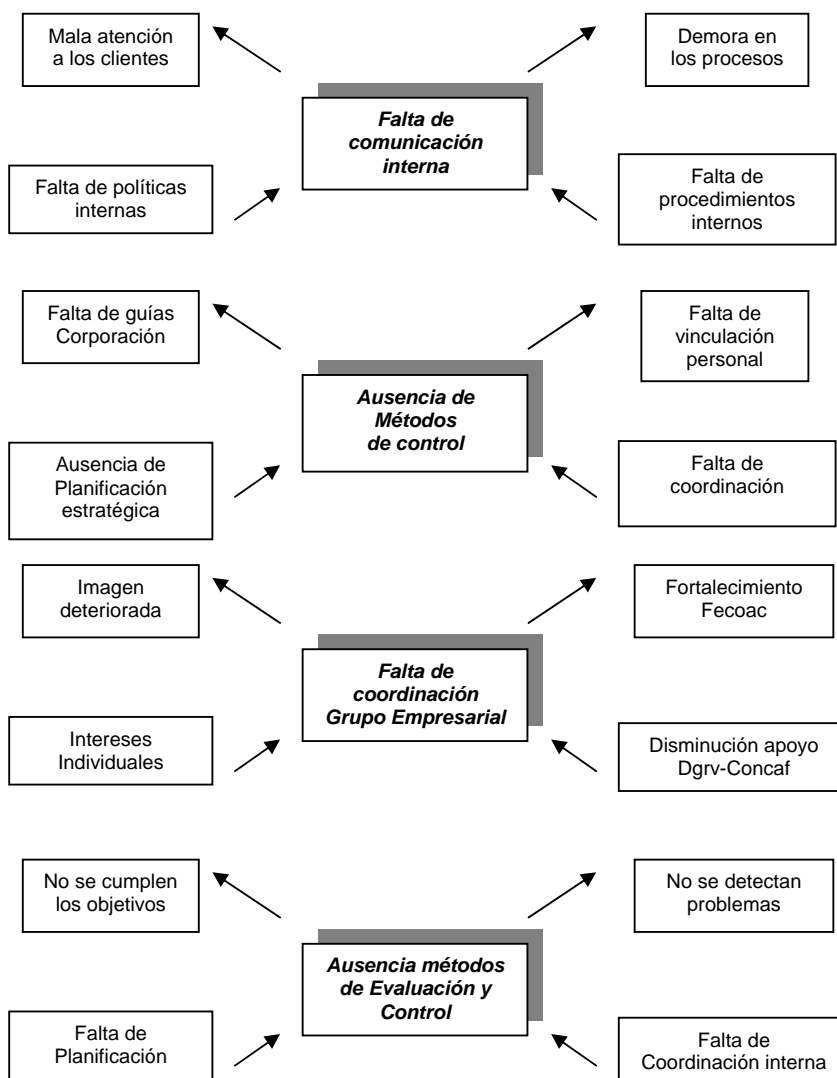


Gráfico No. 5



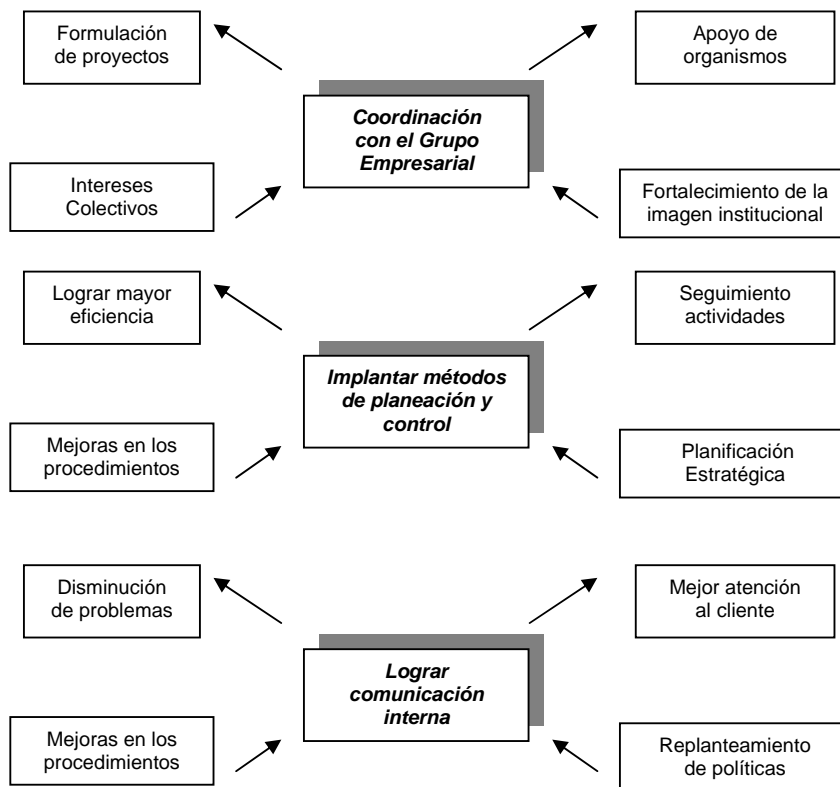
Elaboración: Patricia Jimbo Santana

Gráfico No. 6



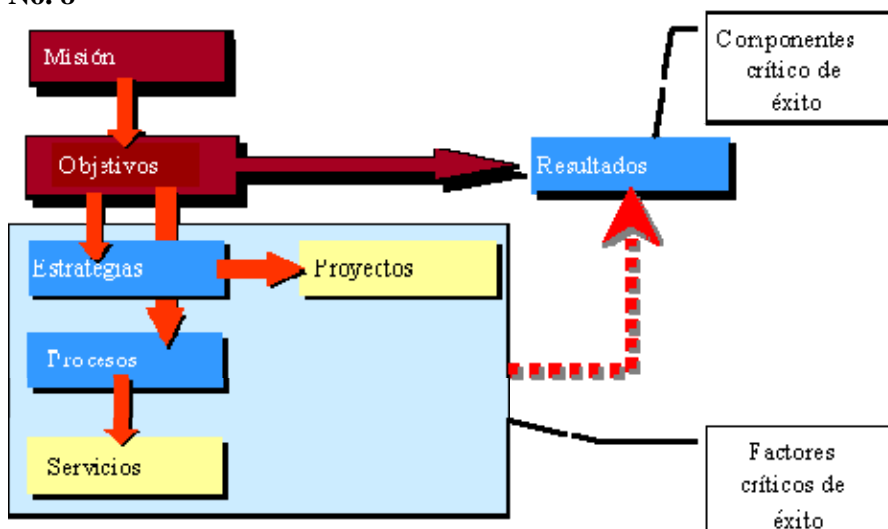
Elaboración: Patricia Jimbo Santana

Gráfico No. 7



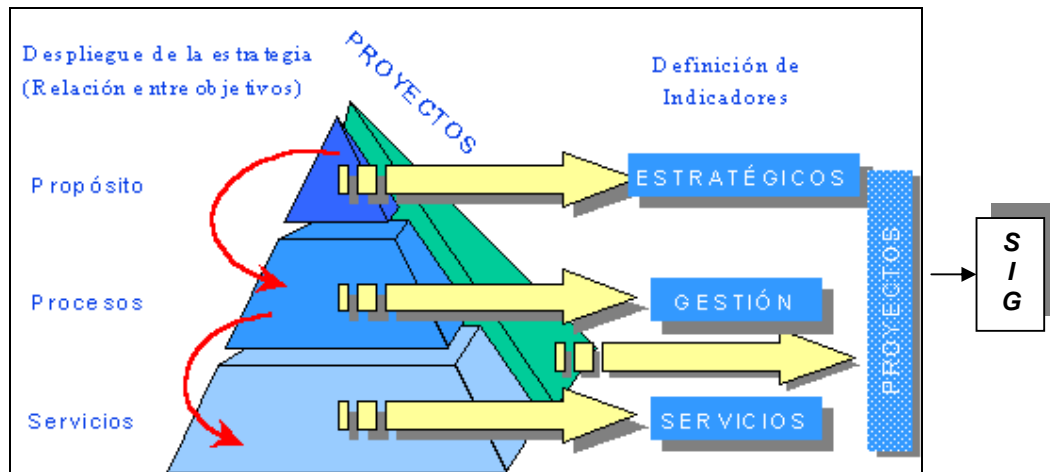
Elaboración: Patricia Jimbo Santana

Gráfico No. 8



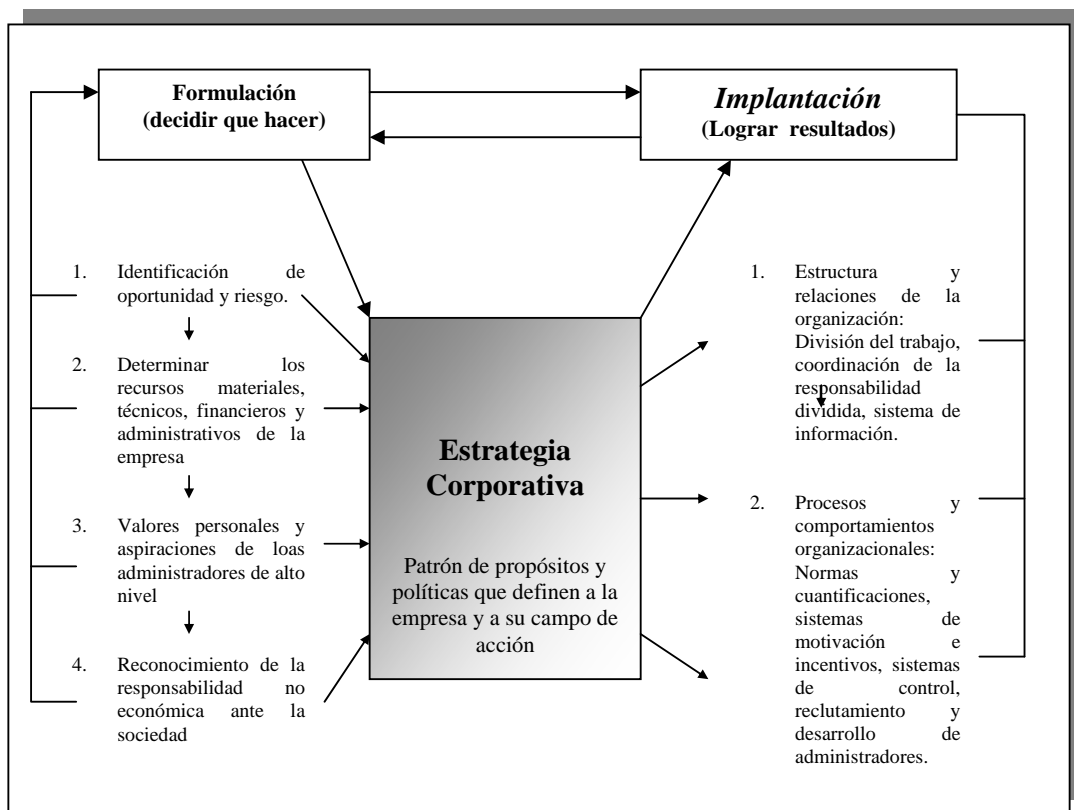
Elaboración: [www/.../análisis estratégico Korth.htm](http://www/.../análisis%20estratégico%20Korth.htm)

Gráfico No. 9



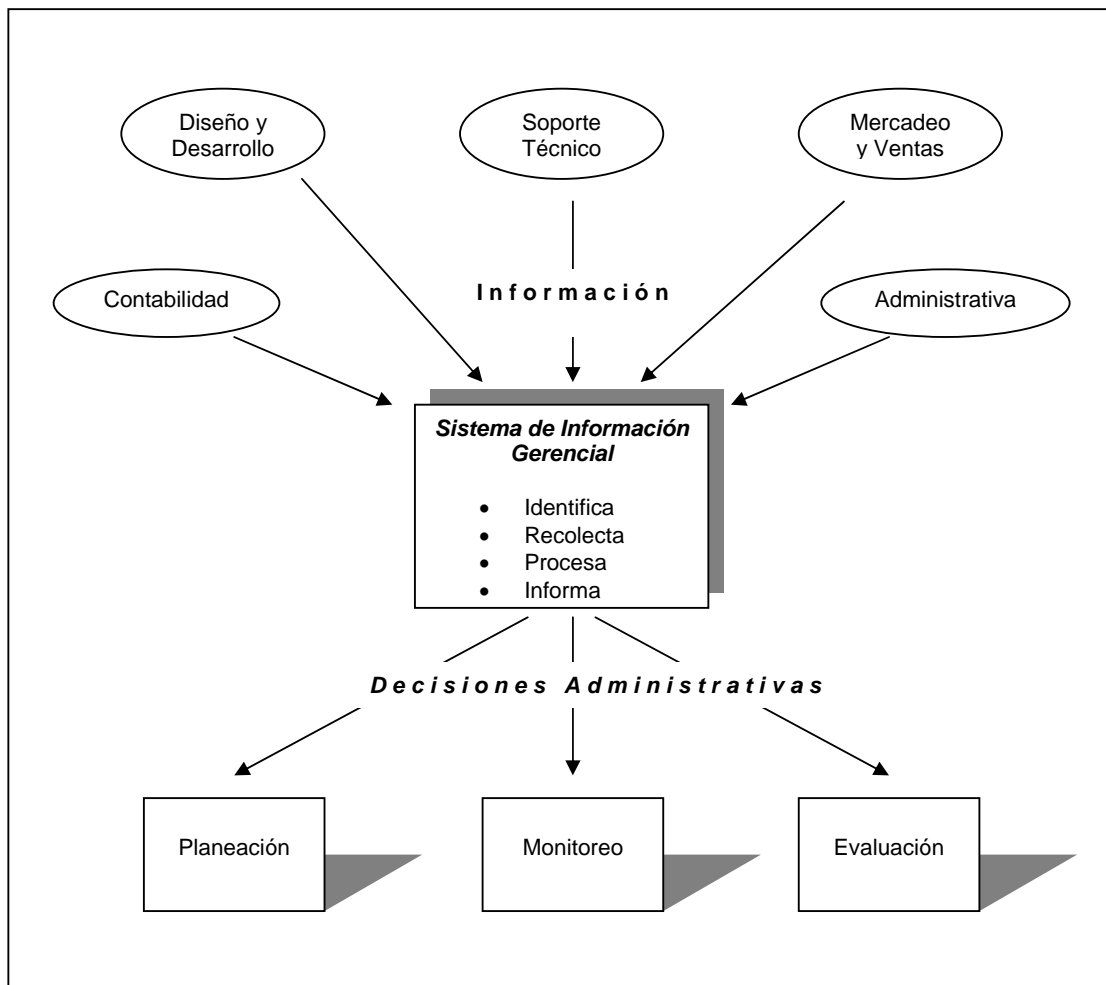
Elaboración: [www/.../análisis estratégico Korth.htm](http://www/.../análisis%20estratégico%20Korth.htm)

Gráfico No. 10



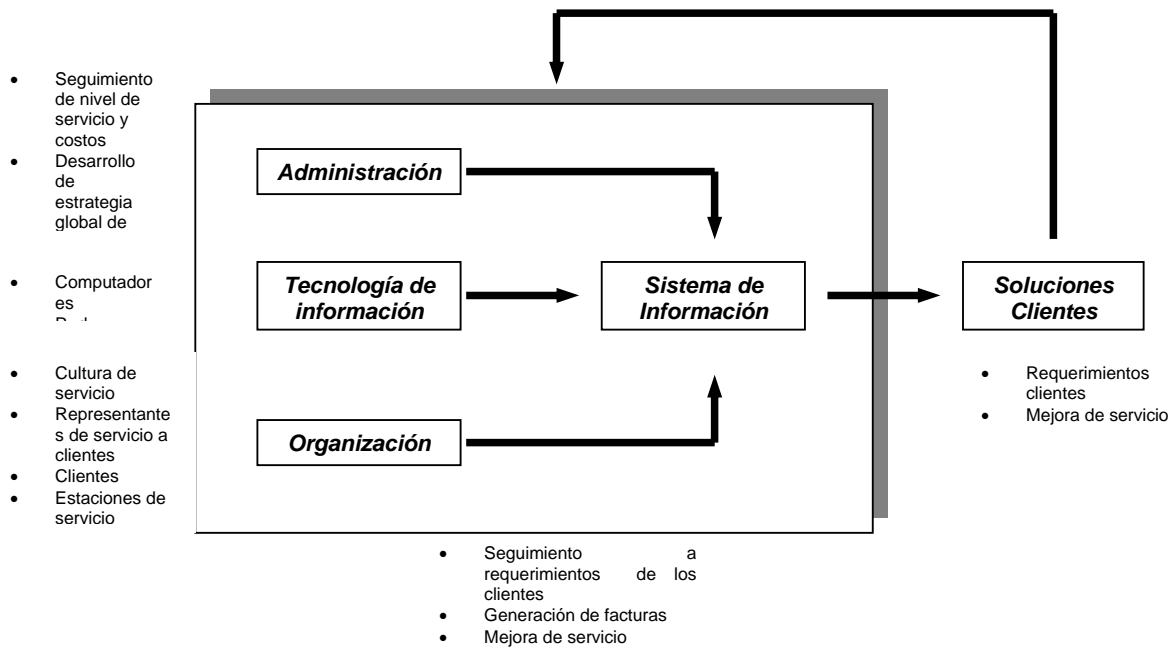
Fuente: Análisis Estratégico

Gráfico No. 11



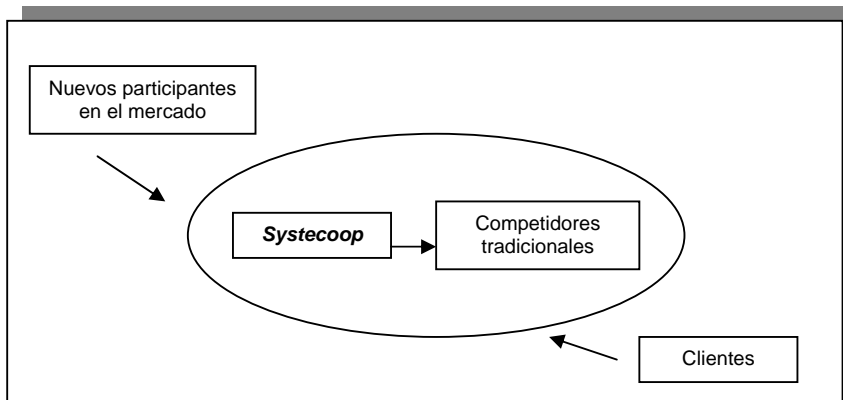
Elaboración: Patricia Jimbo Santana

Gráfico No. 12



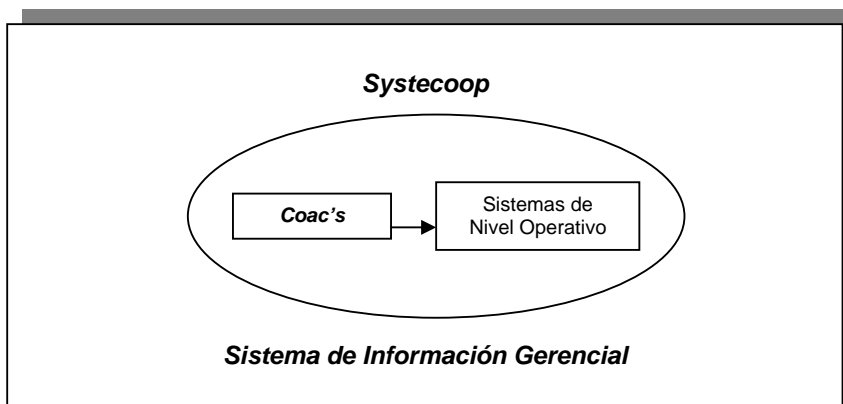
Elaboración: Patricia Jimbo Santana

Gráfico No. 13



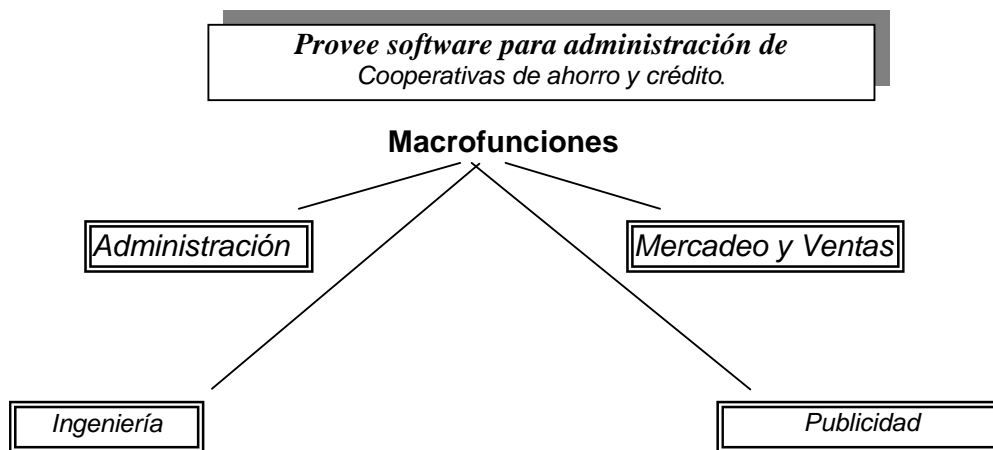
Elaboración: Patricia Jimbo Santana

Gráfico No. 14



Elaboración: Patricia Jimbo Santana

Gráfico No. 15



Elaboración: Patricia Jimbo Santana

Gráfico No. 16

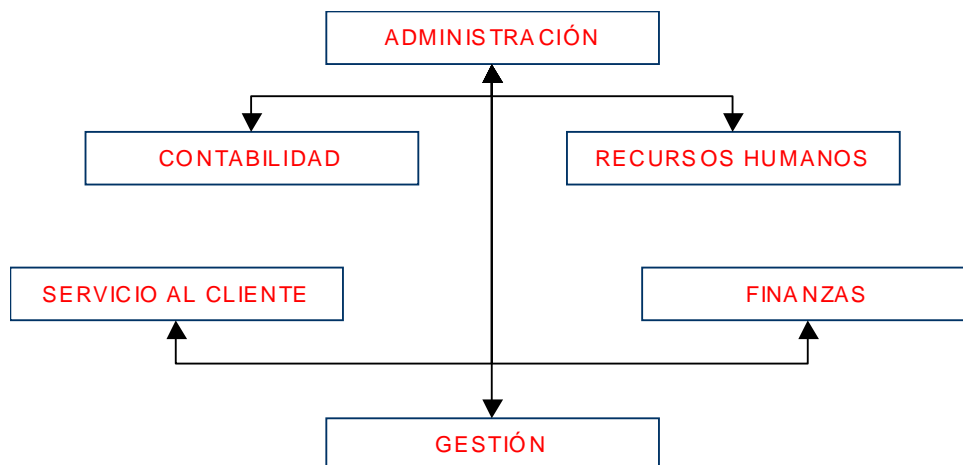
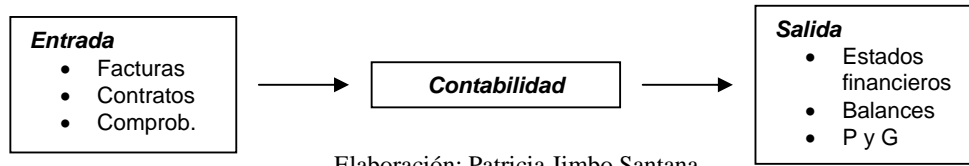


Gráfico No. 17



Elaboración: Patricia Jimbo Santana

Gráfico No. 18



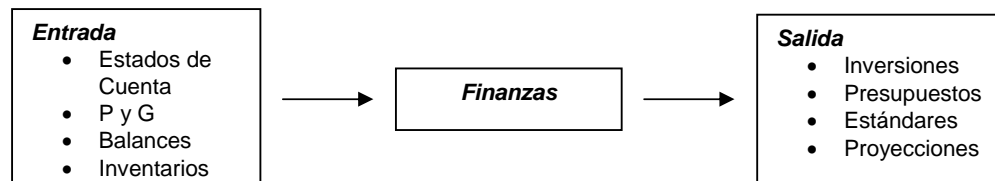
Elaboración: Patricia Jimbo Santana

Gráfico No. 19



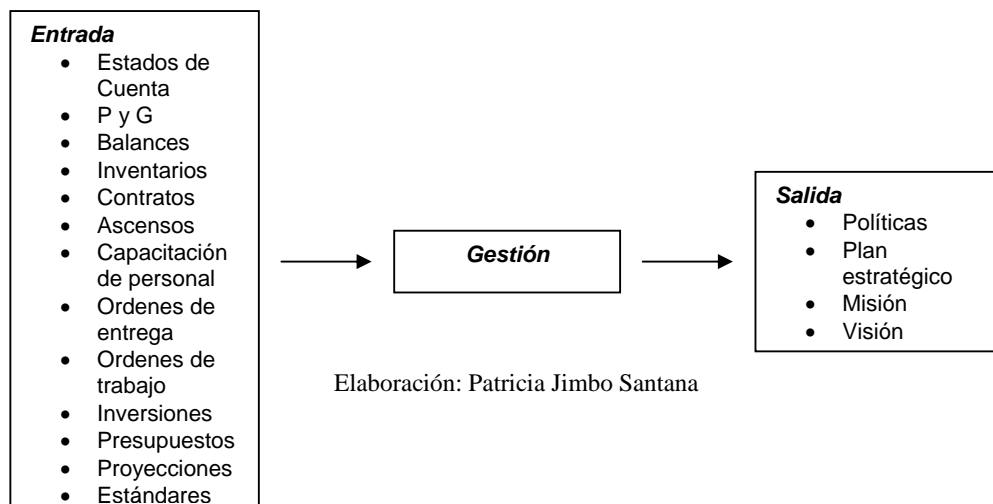
Elaboración: Patricia Jimbo Santana

Gráfico No. 20



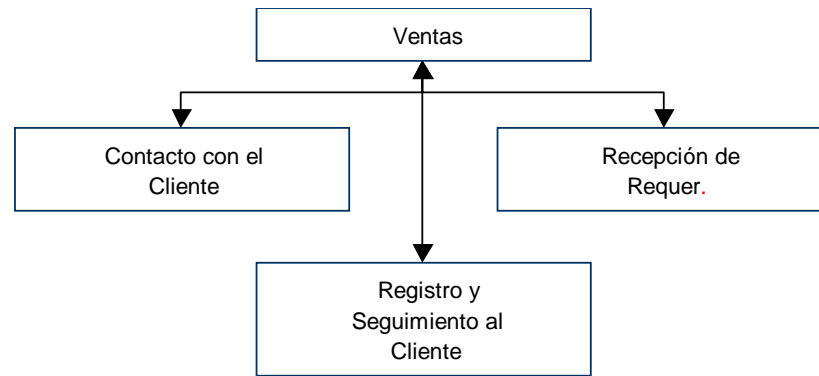
Elaboración: Patricia Jimbo Santana

Gráfico No. 21



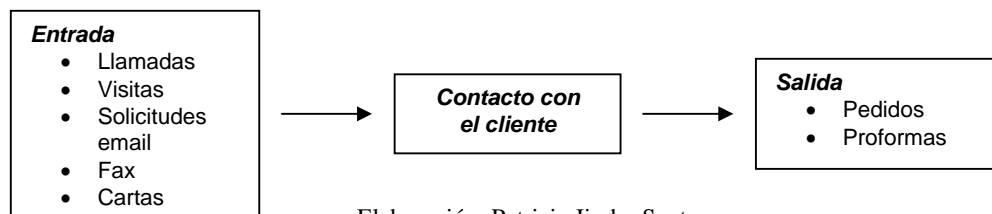
Elaboración: Patricia Jimbo Santana

Gráfico No. 22



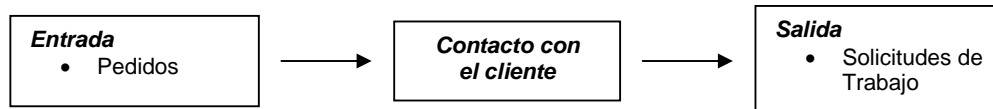
Elaboración: Patricia Jimbo Santana

Gráfico No. 23



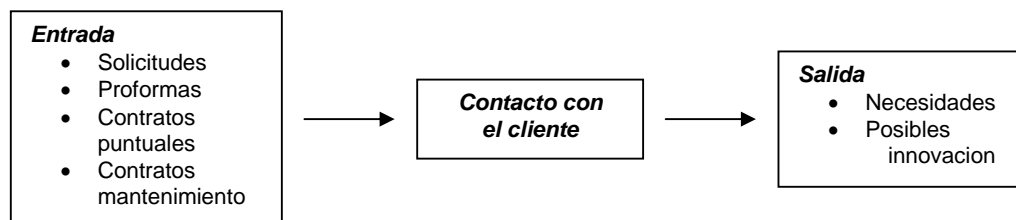
Elaboración: Patricia Jimbo Santana

Gráfico No. 24



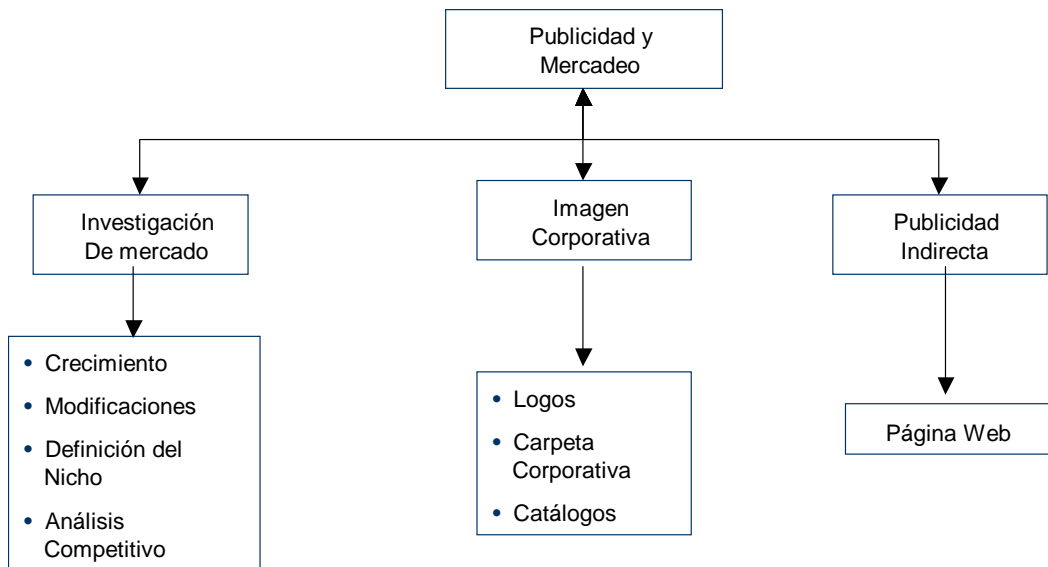
Elaboración: Patricia Jimbo Santana

Gráfico No. 25



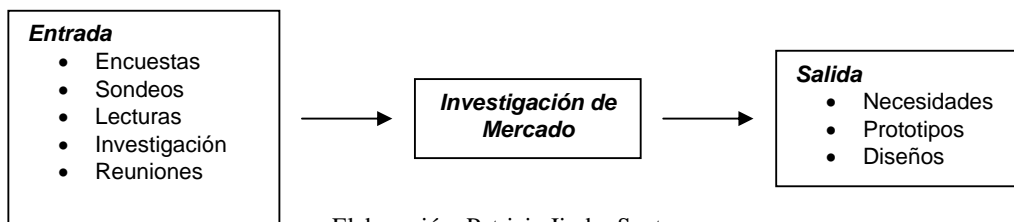
Elaboración: Patricia Jimbo Santana

Gráfico No. 26



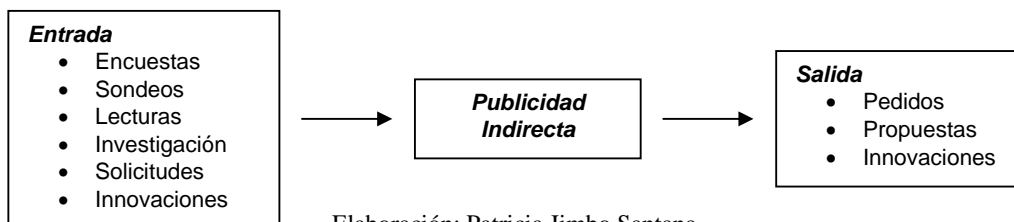
Elaboración: Patricia Jimbo Santana

Gráfico No. 27



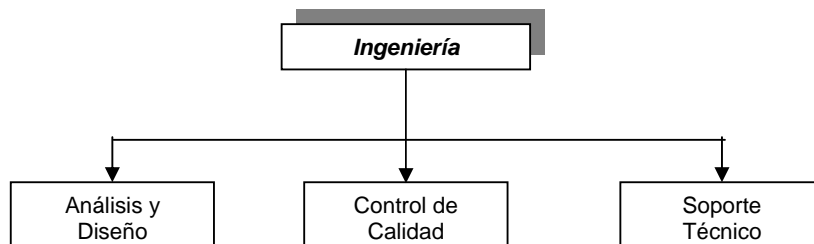
Elaboración: Patricia Jimbo Santana

Gráfico No. 28



Elaboración: Patricia Jimbo Santana

Gráfico No. 29



Elaboración: Patricia Jimbo Santana

Gráfico No. 30

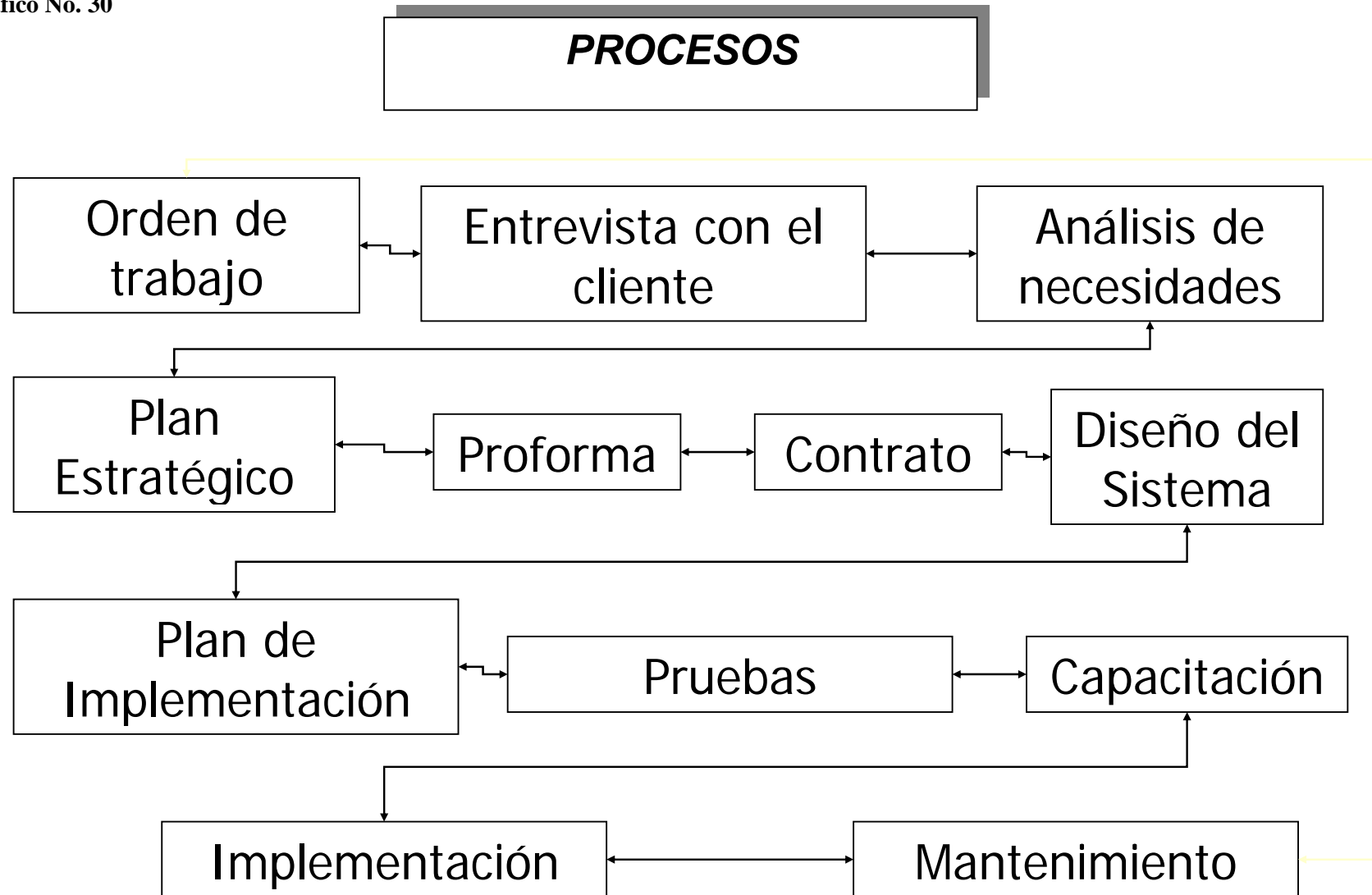
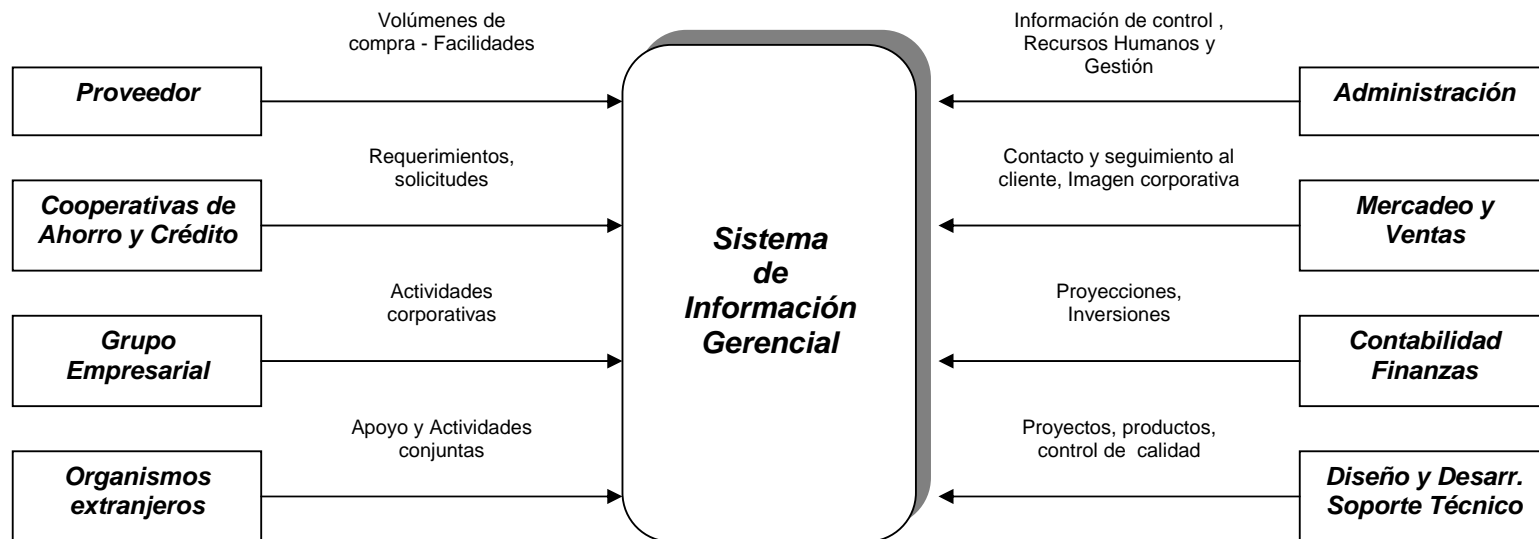


DIAGRAMA DE CONTEXTO



Flujo de Información

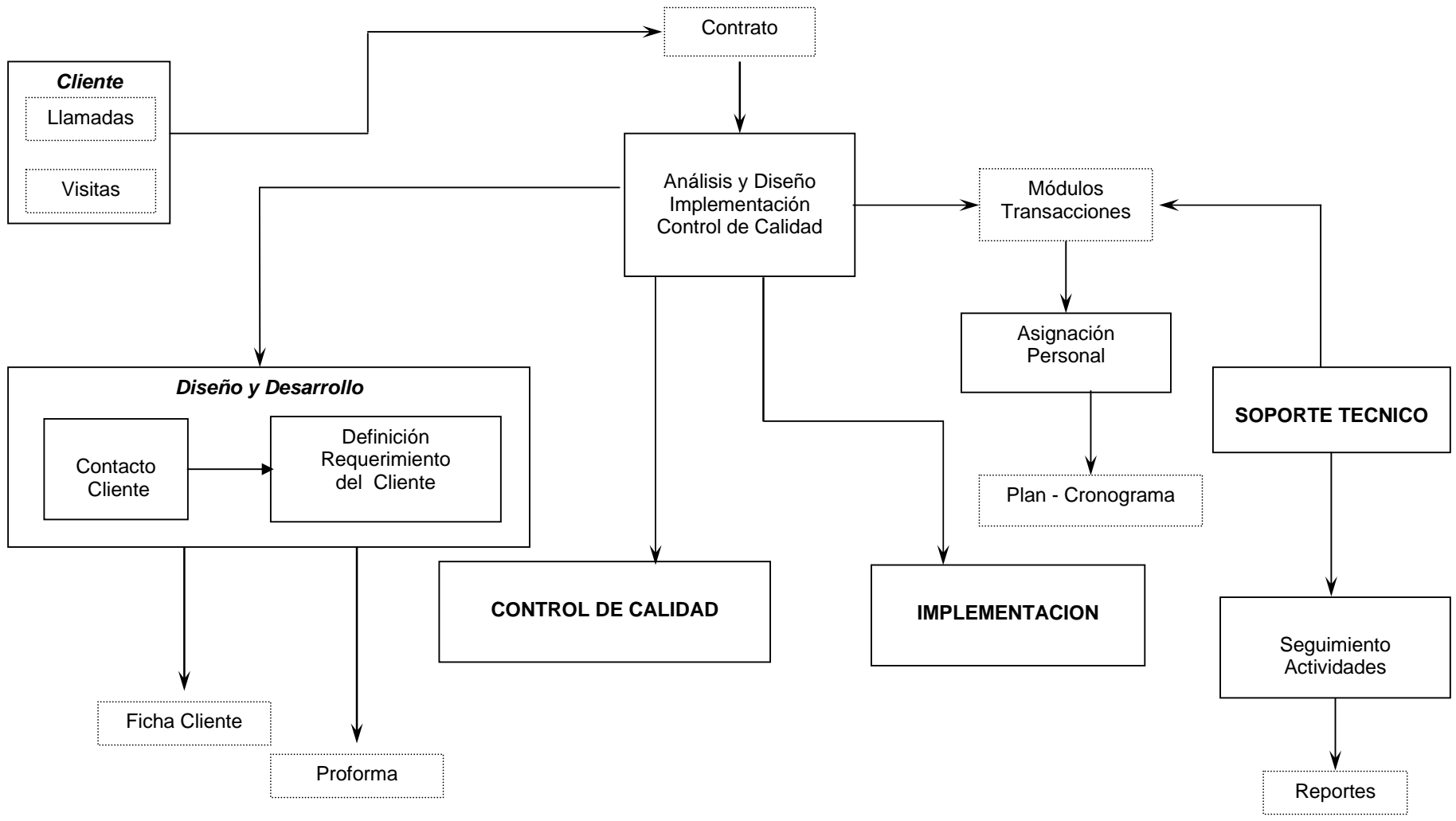
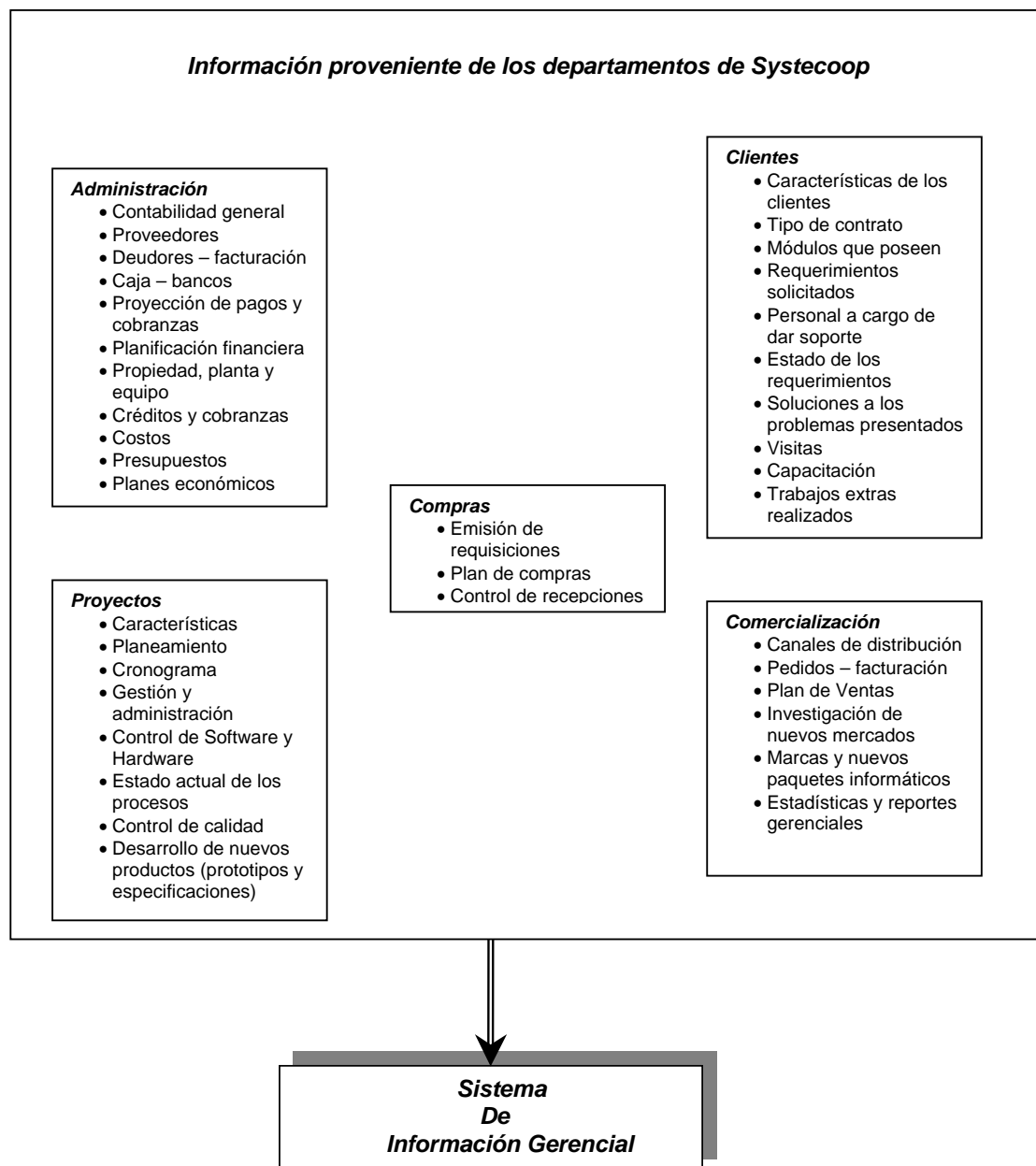
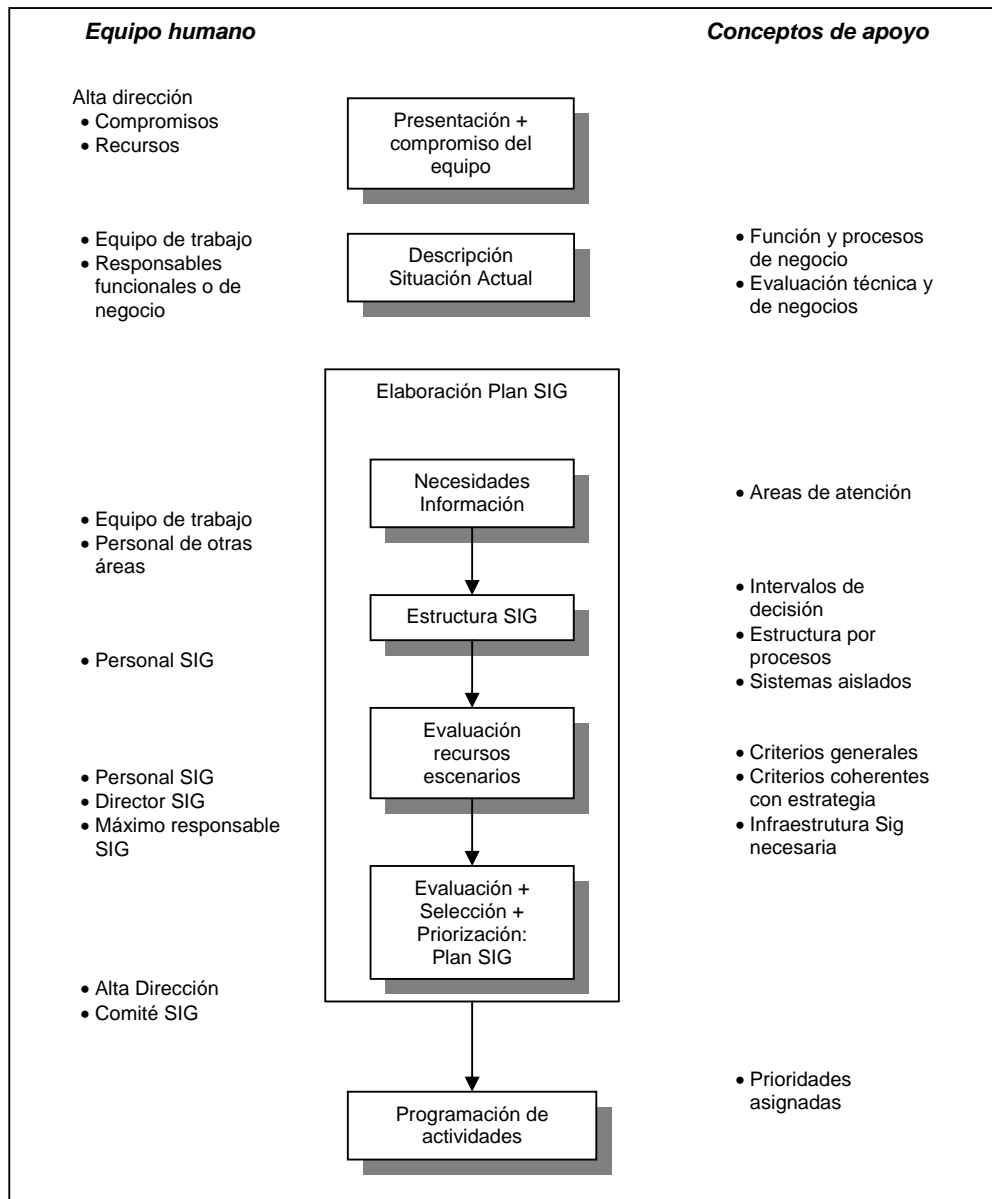


Gráfico No. 31



Elaboración: Patricia Jimbo Santana

Gráfico No. 32



Elaboración: Patricia Jimbo Santana

ANEXO No. 3**ESTATUTOS DE SYSTECOOP****CAPITULO I - DE LA CONSTITUCION Y DOMICILIO****Art. 1:**

Se constituye con el nombre de Corporación de “ Sistemas y Servicios Informativos para Cooperativas” cuya sigla es SYSTECOOP, una persona jurídica de Derecho Privado, sin finalidades de lucro, al amparo de las disposiciones a las que se refiere el Título XXIX de Libro del Código Civil y demás leyes que le sean aplicables.

La Corporación SYSTECOOP es de duración indefinida

Su organización y funcionamiento se regulan por el presente Estatuto y su reglamento general

Art. 2:

El domicilio legal de la Corporación será la ciudad de Quito, pudiendo establecer oficinas en otras ciudades dentro y fuera del país, para el mejor cumplimiento de sus actividades.

CAPITULO II - DEL OBJETIVO GENERAL Y ATRIBUCIONES**Art. 3:**

El objetivo general de la Corporación es coadyuvar al desarrollo tecnológico informático de las cooperativas, mediante la comercialización de productos y prestación de servicios vinculados al área informática, con el propósito de optimizar los servicios que brindan a sus asociados.

Art. 4:

Para el mejor cumplimiento de su objetivo general, la Corporación tendrá principalmente, los siguientes fines:

- a. Brindar asistencia técnica y asesoramiento a las cooperativas de ahorro y crédito y al sistema cooperativo en general, en el análisis, evaluación e implementación de los sistemas informáticos;
- b. Estudio, Investigación, construcción y promoción de sistemas y programas para cooperativas de ahorro y crédito y al sistema cooperativo en general,
- c. Realizar capacitación, conferencias, talleres y seminarios para el mejor conocimiento, perfeccionamiento y especialización en el área informática, aplicada a las cooperativas de ahorro y crédito y al sistema cooperativo en general, y.
- d. Realizar todos los actos y celebrar contratos o convenios que sean necesarios para el cumplimiento del objetivo general de la Corporación.

CAPITULO III - DE LOS ASOCIADOS

Art. 5:

La Corporación SYSTECOOP se integra por las siguientes clases de asociados:

- a. Las cooperativas de ahorro y crédito y de otras líneas, que hayan instalado el sistema provisto por la Corporación;
- b. Las empresas de servicios cooperativos, reconocidos legalmente como tales y cuya composición patrimonial este mayoritariamente en poder de los asociados a, b y c del presente artículo.
- c. Las federaciones, asociaciones, uniones y más organismos de integración cooperativa de diferentes líneas, especialmente del sector ahorro y crédito;
- d. Son asociados fundadores las instituciones que suscriben el acta constitutiva y que han cumplido con los requisitos establecidos para su ingreso

Además la Junta Directiva podrá también designar asociados honorarios y patrocinadores.

Art. 6:

En lo posterior se consideran como asociados a las personas jurídicas calificadas por la Junta Directiva y que acrediten su aportación a la Corporación.

La calidad de asociado de la Corporación se acredita por escrito, de acuerdo con los requisitos que consten en el reglamento general.

DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS ASOCIADOS

Art. 7:

Los asociados, por medio de sus representantes legales, debidamente acreditados, tendrán principalmente los siguientes derechos:

- a. Derecho a voz y voto en las deliberaciones de la Asamblea General, asistir a las sesiones a las que fueren convocados y participar en las comisiones para las que fueren asignados,
- b. Elegir y ser elegido para el desempeño de cargos directivos y de apoyo;
- c. Actuar como delegados de la Corporación ante eventos nacionales o internacionales; y,
- d. Realizar las demás actividades que fueren asignadas por los organismos directivos

Art. 8:

Los asociados, por medio de sus representantes legales o sus delegados debidamente acreditados, tendrán las siguientes obligaciones principales:

- a. Cumplir las obligaciones establecidas en este Estatuto, el reglamento general y las disposiciones emanadas de los organismos directivos;
- b. Cumplir con las delegaciones y comisiones encomendadas,
- c. Pagar las aportaciones ordinarias y extraordinarias que se fijaren; y,

- d. Cumplir con las demás disposiciones legalmente aprobadas.

Art. 9:

Los miembros asociados honorarios y patrocinadores podrán asistir a las sesiones de Asamblea General con voz y sin voto.

Art. 10:

Ningún asociado tiene derecho de propiedad sobre los bienes de la Corporación, por consiguiente, la Corporación no podrá ser demandada en todo o en parte, por obligaciones particulares de ningún asociado y los asociados no son solidarios en las deudas contraídas por la Corporación.

DE LA PERDIDA DE LA CALIDAD DE ASOCIADO

Art. 11:

Los asociados perderán su calidad por los siguientes motivos:

- a. Renuncia voluntaria, decidida por el organismo competente y presentada por escrito y formalmente conocida y aceptada por la Junta Directiva;
- b. Disolución y extinción de la persona jurídica asociada, y,
- c. Resolución de la Asamblea General, previo dictamen favorable expedido por la Junta Directiva, por uno de los siguientes motivos:
 - c.1 Los asociados según el literal a. Del artículo 5 que han dejado de utilizar los servicios de la Corporación;
 - c.2 Incumplimiento reiterado de las obligaciones;
 - c.3 Daños morales o materiales irrogados a la Corporación o a sus dirigentes;
 - c.4 Aprovechamiento indebido de la calidad de asociado; u,
 - c.5 Otros motivos determinados en el reglamento general.

CAPITULO IV - DE LOS ORGANISMOS DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN

Art. 12:

Son organismos de la Corporación los siguientes:

- a. La Asamblea General;
- b. La Junta Directiva;
- c. El Comité de Gestión;
- d. El Presidente;

DE LA ASAMBLEA GENERAL

Art. 13:

La Asamblea General es el máximo organismo de la Corporación y sus resoluciones legalmente aprobadas obligan a todos los asociados.

Art. 14:

La Asamblea General está integrada por los asociados activos de la Corporación.

En la primera convocatoria tendrá quórum con la concurrencia de más de la mitad del total de los votos activos acreditados presentes. En la segunda convocatoria se constituirá la Asamblea General cualquiera que sea el número de asociados. Los particulares antes indicados deberán constar en la respectiva convocatoria. Como secretario de la Asamblea General actuará el Director Ejecutivo.

Art. 15:

La convocatoria a Asamblea General ordinaria se hará por cualquier medio escrito, estará firmada por el Presidente y se remitirá a los asociados, por lo menos con quince días de anticipación a la fecha señalada para la Asamblea General.; de no haber el quórum reglamentario en la primera convocatoria, los socios se reunirán en segunda convocatoria una hora más tarde.

Art. 16:

La convocatoria contendrá el orden del día respectivo, cuyos puntos serán expuestos con claridad y precisión.

Los informes económicos, los estados financieros, así como los informes anuales de la Junta Directiva y del Director Ejecutivo, estarán a disposición de los asociados en las oficinas de la Corporación, dentro del plazo de quince días, para que puedan ser conocidos y analizados.

Art. 17:

La Asamblea General ordinaria se reunirá dentro de los tres primeros meses de cada año y la Asamblea General Extraordinaria, previa convocatoria con ocho días de anticipación; cada vez que el Presidente las convocare por su propia iniciativa o por petición escrita de por lo menos la mayoría simple de los miembros de la Junta Directiva o de por lo menos la cuarta parte de los asociados activos.

Art. 18:

Son atribuciones de la Asamblea General las siguientes:

- a. Aprobar las resoluciones para el cumplimiento de los objetivos de la Corporación;
- b. Conocer y pronunciarse sobre los informes anuales de gestión de la Junta Directiva, del Director Ejecutivo y de auditoria externa;
- c. Conocer y pronunciarse sobre los informes económicos y los estados financieros presentados por el Director Ejecutivo;
- d. Conocer y aprobar el presupuesto anual, presentado por la Junta Directiva;
- e. Autorizar al Director Ejecutivo para que, conjuntamente con el Presidente contrate préstamos, realice adquisiciones, enajenaciones o constituya gravamen de los bienes inmuebles de la Corporación;
- f. Autorizar al Director Ejecutivo para que realice adquisiciones y ventas de bienes en cuantías superiores a los 2.500 UVC' s;

- g. Aprobar las reformas al Estatuto; el reglamento general y sus reformas;
- h. Nombrar y remover con causa justa a los miembros de la Junta Directiva y sus respectivos suplentes, quienes durarán tres años en sus funciones y podrán ser reelegidos;
- i. Determinar y/o actualizar las aportaciones ordinarias y extraordinarias que deben realizar los asociados a la Corporación.
- j. Fijar las cuotas extraordinarias que sean necesarias;
- k. Resolver la extinción de la Corporación por causas legales o estatutarias, con mayoría de votos según el artículo 21. Al efecto la propuesta de extinción deberá constar previamente en el respectivo orden del día de la Asamblea General extraordinaria;
- l. Resolver los asuntos de importancia que afecten la marcha de la Corporación y que no sean de competencia de los otros organismos directivos, y;
- m. Nombrar la entidad de auditoría externa.

Art. 19:

La Asamblea General extraordinaria se reunirá cuando fuere convocada para tratar los asuntos puntualizados en la convocatoria.

Art. 20:

Las resoluciones de la Asamblea General se aprobarán, mediante votación, con un mínimo de la mayoría simple de los votos activos acreditados presentes a la Asamblea General, salvo los casos puntualizados en este Estatuto. Para la reconsideración de una resolución de la Asamblea General, será necesario, el voto favorable, de por lo menos las dos terceras partes de los votos activos acreditados presentes.

Art. 21:

Las reformas al Estatuto según el literal g. Del artículo 18 y la extinción según literal k. Del artículo 18, pueden realizarse, en forma general, con un mínimo de por lo menos el setenta y cinco por ciento (75%) de los votos activos acreditados presentes a la Asamblea General.

Art. 22:

El número de los votos de los asociados estará en proporción a las aportaciones suscritas y pagadas. En ningún caso, un asociado, según literales a, del artículo 5 podrá tener más del veinte por ciento (20%) del total de las aportaciones suscritas y pagadas.

En concordancia con lo anterior, la repartición de votos se hará de la siguiente manera:

- A1 Los asociados comprendidos en el literal a, del artículo 5 tendrán un número de votos en relación con sus aportaciones y entre todos ellos un mínimo del sesenta por ciento (60%) del total de las aportaciones suscritas y pagadas;
- A2 Los asociados comprendidos en el literal b. Del artículo 5 tendrán un número de votos en relación con sus aportaciones, pero entre todos ellos no podrán superar el cinco por ciento (5%) del total de las aportaciones suscritas y pagadas; y,

- A3 La Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador tendrá un número de votos en proporción a sus aportaciones pagadas, pero que no podrá superar el treinta y cinco por ciento (35%) de las aportaciones suscritas y pagadas.
- B1 En caso que el número de asociados según el literal a, del artículo 5 sea menos de tres, la Corporación deberá ser fusionada o liquidada.
- B2 En caso que los asociados según los literales b. y c. Del artículo 5 salgan de la Corporación y el número de los asociados según el literal a, del artículo 5 sea menos de seis, la Corporación deberá ser fusionada o liquidada.

DE LA JUNTA DIRECTIVA

Art. 23:

Los miembros de la Junta Directiva tendrán esa calidad mientras mantengan la condición como representante o delegados de los asociados de la Corporación, caso contrario serán reemplazados por el suplente.

Art. 24:

La Junta Directiva está constituida por cinco miembros principales y sus respectivos suplentes, quienes durarán tres años en sus funciones, renovándose por tercios y pudiendo ser reelegidos.

La Junta Directiva se compone de la siguiente manera:

- a. Cuatro representantes de los asociados según los literales a. y b. Del artículo 5; y,
- b. Un representante de la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador.

Acreditamos los cinco miembros de la Junta Directiva, se designará de su seno al Presidente, al Vicepresidente y al Vocal del Comité de Gestión, quienes durarán en sus funciones un año. Ningún asociado puede tener más de un representante en la Junta Directiva. El Director Ejecutivo forma parte de la Junta Directiva con derecho a voz y oficiará de Secretario.

Art. 26:

La Junta Directiva se reunirá ordinariamente, una vez cada tres meses y extraordinariamente, cuando las circunstancias así lo determinen, mediante convocatoria del Presidente por iniciativa propia o a pedido del Director Ejecutivo o de tres miembros de la Junta Directiva. De cada sesión se levantará un acta en la que deberán constar los acuerdos a los que se llegaren.

Art. 27:

La Junta Directiva tiene los siguientes deberes y atribuciones:

- a. Nombrar y remover con causa justa al Director Ejecutivo. El Director Ejecutivo será el mandatario de la Corporación, su representante legal, y judicial; extrajudicial en conjunto con el Presidente;
- b. Conocer y participar en los planes y programas de acción de la Corporación;
- c. Aprobar la reglamentación interna y sus reformas;

- d. Supervisar la ejecución de los planes y programas de acción de la Corporación;
- e. Estudiar y emitir su dictamen previo sobre la proforma presupuestaria anual de la Corporación y someterla a conocimiento y aprobación de la Asamblea General;
- f. Supervisar las actividades administrativas y operacionales de la Corporación, a fin de que se cumplan a cabalidad los planes y programas aprobados;
- g. Supervisar el movimiento económico y financiero de la Corporación;
- h. Aprobar la celebración de convenios con personas y/u organismos nacionales e internacionales, de acuerdo con los objetivos de la Corporación;
- i. Estudiar y proponer a la Asamblea General las reformas del Estatuto de la Corporación;
- j. Determinar la caución del Director Ejecutivo;
- k. Autorizar al Director Ejecutivo para que realice adquisiciones y ventas de los bienes, cuyos valores sobrepasan los 1.000 UVC's e inferior a 2.500 UVC's;
- l. Designar al Comité de Gestión, delegándole atribuciones para el mejor funcionamiento institucional,
- m. Crear las comisiones que fueren necesarias para la mejor organización administrativa de la Corporación, nombrar sus integrantes y designarles las funciones correspondientes;
- n. Estudiar y proponer a la Asamblea General la actualización de las cuotas ordinarias y extraordinarias;
- o. Aprobar la incorporación o retiro como asociados de los organismos de integración;
- p. Aceptar la incorporación o retiro como asociados de los organismos de integración;
- q. Los demás que le confiera la Asamblea General;

DEL COMITÉ DE GESTION

Art. 28:

El Comité de Gestión se constituye por tres miembros, con voz y voto;

- a. El presidente, quien lo presidirá
- b. Un vocal designado por la Junta Directiva, pudiendo ser de su seno; y,
- c. El Director Ejecutivo.

Art. 29:

El Comité de Gestión actuará corporativamente por delegación de la Junta Directiva; con cargo a dar cuenta de sus actuaciones, en la sesión inmediata siguiente.

Art. 30:

Son atribuciones y responsabilidades principales del Comité de Gestión las siguientes:

- a. Adoptar las decisiones necesarias para la debida marcha de la Corporación, en concordancia con el presente Estatuto;
- b. Cumplir con las resoluciones de la Asamblea General y de la Junta Directiva;

- c. Ratificar en sus funciones a los miembros del Comité Consultivo Técnico propuestos por el Director Ejecutivo;
- d. Formular y proponer a la Junta Directiva el plan de trabajo y el presupuesto anual de la Corporación;
- e. Velar y coordinar la implementación del plan de trabajo y del presupuesto anual aprobado;
- f. Velar y coordinar la mejor utilización de los recursos financieros y logísticos; y,
- g. Las demás que delegue la Asamblea General o la Junta Directiva.

DEL PRESIDENTE

Art. 31:

Son deberes y atribuciones del Presidente de la Corporación las siguientes:

- a. Firmar conjuntamente con el Director Ejecutivo los Contratos de Préstamo, adquisiciones, enajenaciones, constitución de gravámenes de los bienes inmuebles y endeudamiento de la Corporación y las adquisiciones y ventas de bienes, cuyo valor excede de las 1.000 UVC's;
- b. Representar extrajudicialmente a la Corporación conjuntamente con el Director Ejecutivo;
- c. Convocar y presidir las sesiones de la Asamblea General, de la Junta Directiva y del Comité de Gestión;
- d. Firmar conjuntamente con el Director Ejecutivo los Contratos de Préstamo, adquisiciones, enajenaciones, constitución de gravámenes de los bienes inmuebles y endeudamiento de la Corporación y las adquisiciones y ventas de bienes, cuyo valor excede de las 1.000 UVC's;
- e. Representar extrajudicialmente a la Corporación conjuntamente con el Director Ejecutivo;
- f. Convocar y presidir las sesiones de la Asamblea General, de la Junta Directiva y del Comité de Gestión;
- g. Presentar el informe anual de la gestión realizada por la Junta Directiva para conocimiento, consideración y pronunciamiento de la Asamblea General;
- h. Velar por el fiel cumplimiento del plan de trabajo, estrategias o programas y proyectos aprobados;
- i. Promocionar la filosofía, los objetivos y metas que persigue la Corporación, tanto en el ámbito nacional como en el Internacional;
- j. Firmar las actas de la Asamblea General, de la Junta Directiva y del Comité de Gestión conjuntamente con el Secretario; y,
- k. Los demás actos que le sean autorizados y resueltos por la Asamblea General, la Junta Directiva y el Comité de Gestión, de conformidad con el presente Estatuto y con los reglamentos de la Corporación.

Art. 32:

En caso de falta o ausencia temporal del Presidente de la Corporación, le reemplazará el Vicepresidente, con los mismos deberes y atribuciones, por todo el tiempo que durare la ausencia. Para el caso de ausencia definitiva, asumirá el Vicepresidente hasta la próxima reunión de Junta Directiva en la luego de titularizar el primer vocal se

procederá a la elección del Presidente hasta el término del período, según lo establece el Art. 24, inciso quinto del Estatuto.

DEL DIRECTOR EJECUTIVO

Art.33:

Corresponde al Director Ejecutivo la administración y la representación legal, judicial y extrajudicial de la Corporación. La representación extrajudicial la tendrá conjuntamente con el Presidente. En el caso de ausencia temporal, el Director Ejecutivo será reemplazado por una persona que designe el Comité de Gestión, de preferencia un funcionario.

Art.34:

Son deberes y atribuciones del Director Ejecutivo las siguientes:

- a. Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Asamblea General, de la Junta Directiva y del Comité de Gestión;
- b. Ejecutar los planes y programas, así como el presupuesto, aprobados de la Corporación;
- c. Supervisar la ejecución, control y evaluación de los programas, proyectos y actividades de la Corporación;
- d. Responsabilizarse por el uso eficiente y correcto de los recursos de la Corporación y por el cumplimiento de las obligaciones de sus funcionarios y empleados;
- e. Efectuar adquisiciones y venta de bienes de la Corporación y gastos, cuyo valor no sobrepase los 1.000 UVC's;
- f. Contratar y remover con causa justa funcionarios, profesionales, técnicos y empleados, en conformidad con la normatividad interna, previa información del Comité de Gestión;
- g. Presentar a la Junta Directiva, previo conocimiento del Comité de Gestión, en cada sesión ordinaria, un informe económico-financiero de la Corporación, sobre los programas o actividades realizadas en las sesiones del Comité Consultivo Técnico;
- h. Presentar a la Asamblea General, previo conocimiento de la Junta Directiva, un informe anual de su gestión y los estados financieros, dentro del primer trimestre de cada año;
- i. Presentar a la Junta Directiva la proforma presupuestaria y el plan de acción para cada año;
- j. Suscribir los actos y contratos a nombre de la Corporación, con las limitaciones establecidas en el presente Estatuto;
- k. Poner a consideración de la Junta Directiva las medidas que a su juicio sean necesarias para alcanzar el mejoramiento técnico, administrativo y económico de la Corporación;
- l. Asistir obligatoriamente a las sesiones de la Asamblea General, de la Junta Directiva, del Comité de Gestión y del Comité Consultivo Técnico. En los dos organismos últimamente citados tendrá voz y voto;
- m. Responsabilizarse por la custodia de los bienes muebles e inmuebles de la Corporación, de sus recursos económicos y financieros y de los valores, que por concepto de garantías, tenga bajo su control. Igualmente es de su

responsabilidad la custodia de los archivos, documentos y de libros de actas de todos los organismos directivos;

- n. Realizar todas las demás actividades propias de su competencia que le fueren encargadas por la Asamblea General, la Junta directiva y por el Comité de Gestión.

DEL COMITÉ CONSULTIVO TÉCNICO

Art. 35:

El Comité Consultivo Técnico es un órgano técnico especializado, cuya nómina es propuesta por el Director Ejecutivo y confirmada por el Comité de Gestión, con el propósito de orientar el desarrollo de sistemas computacionales, constituyéndose en apoyo técnico del Director Ejecutivo.

Art. 36:

El Comité Consultivo Técnico estará integrado por los siguientes dignatarios:

- a. El Director Ejecutivo; y,
- b. Cuatro Administradores del sistema de las cooperativas socias y/o usuarias de los servicios de la Corporación, propuestas por el Director Ejecutivo y confirmados por el Comité de Gestión.

El Director Ejecutivo, de considerarlo conveniente, podrá invitar a profesionales especializados a participar en el Comité Consultivo Técnico.

Art.37:

El Director Ejecutivo convocará y presidirá las sesiones de trabajo del Comité Consultivo Técnico, el mismo que se reunirá por lo menos cada semestre.

Art. 38:

El Comité Consultivo Técnico tendrá las siguientes funciones:

- a. Informarse de los servicios implementados por la Corporación, así como de sus usuarios;
- b. Estudiar y proponer mejoras y/o innovaciones de los servicios computacionales que ofrece la Corporación;
- c. Informarse sobre el desarrollo de los sistemas computacionales, procurando se constituyan en herramienta de soporte eficaz a los servicios que brindan las cooperativas usuarias y/o potencialmente usuarias, en el contexto de modernidad y competitividad; y,
- d. Participar en la planificación y en el desarrollo técnico.

CAPITULO V - DEL PATRIMONIO

Art.39:

El Patrimonio de la Corporación estará constituido por los siguientes valores:

- a. El Capital Social
- b. El mismo que estará conformado por las aportaciones suscritas y pagadas que realicen los asociados. El Capital será variable e ilimitado, nominal y transferible a través de la Corporación.
- c. Reservas
- d. Se constituirán en un cincuenta por ciento (50%) como mínimo de los excedentes que se obtengan al final de cada ejercicio económico.
- e. Capitalización
- f. Se capitalizarán del cincuenta por ciento (50%) como máximo de los excedentes, que se obtengan al final de cada ejercicio económico, en proporción de los asociados.
- g. Legados y Donaciones
- h. Todos los legados y donaciones que reciba la Corporación, de personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras; para el mejor cumplimiento de sus objetivos.
- i. Excedentes acumulados
- j. Los excedentes de ejercicios anteriores no capitalizados.
- k. Excedentes del Ejercicio
- l. Los excedentes del ejercicio económico corriente.

Art. 40:

La aportación mínima será el equivalente a 200 UVC, en conformidad con lo establecido en este Estatuto y su reglamento general. Ningún asociado podrá pagar más del diez por ciento del capital social.

Art. 41:

La repartición del capital social se hará de la siguiente manera:

- a. Los asociados comprendidos en el literal a, del artículo 5 tendrán entre todos ellos un mínimo del sesenta por ciento (60%) del total de las aportaciones suscritas y pagadas.
- b. Los asociados comprendidos en el literal b, del artículo 5 tendrán todos ellos no podrán superar el cinco por ciento (5%) del total de las aportaciones suscritas y pagadas; y,
- c. La Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador no podrá superar el treinta y cinco por ciento (35%) de las aportaciones suscritas y pagadas.

Art. 42:

Las donaciones, legados, subvenciones, cesión en uso u otras aportaciones de patrimonios similares, realizadas a la Corporación por cualquier persona natural o jurídica, no darán a quien las otorgue ningún derecho sobre el patrimonio de la Corporación, ni modificarán su objetivo, ni su responsabilidad.

Art. 43:

En caso de extinción, el Patrimonio de la Corporación no será entregado ni a los fundadores ni a los demás asociados, sino que por decisión de la Asamblea General, pasarán a disposición de un organismo de integración cooperativa.

CAPITULO VI - DE LA DISOLUCION Y LIQUIDACIÓN

Art. 44:

La Corporación SYSTECOOP podrá disolverse por una o más de las siguientes causales:

- a. Por el incumplimiento de su objetivo general;
- b. Por disminuir el número de asociados según el literal b.1 y b.2 del artículo 22;
- c. Por resolución de los asociados, adaptada en la Asamblea General extraordinaria, en la forma indicada en el presente Estatuto; y,
- d. Otras causas legales.

Art. 45:

En caso de extinción, se procederá a la designación de un liquidador, por parte de la Asamblea General, quien procederá a la respectiva liquidación.

Art. 46:

Los bienes y valores que quedaren luego de practicada la liquidación, se designarán y entregarán al organismo que designe la Asamblea General que aprobó la disolución. En caso de no designar tal organismo pasarán al Ministerio de Bienestar Social.

CAPITULO VII - DE LAS REFORMAS DEL ESTATUTO

Art. 47:

Las Reformas al Estatuto serán preparadas y aprobadas por la Junta Directiva, luego de lo cual serán sometidas a la Asamblea General, la misma que aprobará o negará las reformas por mayoría de por lo menos setenta y cinco por ciento (75%) del total de votos activos acreditados presentes en la Asamblea General.

CAPITULO VIII - DISPOSICION GENERAL

Art. 48:

La Corporación SYSTECOOP, dada su naturaleza y objetivo, no intervendrá en actos políticos ni religiosos.

DISPOSICION TRANSITORIA

Primera

Se considera como asociados fundadores de SYSTECOOP a las organizaciones que asistieron a la Asamblea constitutiva y que firmaron el acta correspondiente.

Segunda:

Dentro de los 15 días hábiles posteriores a la aprobación del Estatuto por el respectivo ministerio, el Presidente provisional, convocará a Asamblea General para elegir a todos los miembros de la Junta Directiva.

Tercera:

Por esta sola ocasión una vez constituida jurídicamente la Corporación, el Presidente provisional convocará a Asamblea General en la que se elegirán los cuatro miembros de la Junta Directiva de las categorías detalladas en los literales a y b del artículo 5, los cuales durarán en sus funciones:

- a. Un miembro para tres años;
- b. un miembro para dos años;
- c. dos miembros para un año.

Cuarta:

Dentro de los ciento ochenta días posteriores a su elección, el Director Ejecutivo presentará a la Junta Directiva, para su aprobación, el Manual de Funciones y los reglamentos que juzgaré necesarios.

Los presentes Estatutos fueron discutidos y aprobados por la Asamblea Constitutiva de los Asociados, en tres sesiones distintas, celebrados los días seis de abril, trece de abril y veintinueve de abril de mil novecientos noventa y cinco – CERTIFICO -

ANEXO No. 4**ANÁLISIS DE PUESTOS Y FUNCIONES**

Sección / Departamento: Ninguno
Puesto: *Director ejecutivo*

Funciones:**Descripción general:**

Es la persona a cargo de la dirección ejecutiva de la corporación, ejerce la representación legal, judicial y extrajudicial de la entidad, se responsabiliza por los resultados de la gestión tanto técnica como económica, la administración total de los recursos humanos, físicos y lógicos de la entidad.

Funciones Especificas:**De Representación:**

- Ejercer la representación legal y extrajudicial de la Corporación.
- Participar en actos y eventos a los cuales haya organizado o sea invitado.
- Intervenir en las reuniones de coordinación de grupo empresarial a fin planificar actividades conjuntas.
- Participar como miembro del Comité de Gestión de la Corporación SYSTECOOP.
- Participar con voz sin voto y hacer de secretario en la Junta Directiva.
- En coordinación con la Presidencia de la Corporación organizar las reuniones del Comité de Gestión, Junta Directiva, Asambleas Generales de Socios y más eventos que a criterio de los directivos y/o administradores deba realizarse.
- Responsabilizarse por las obligaciones pasivas de la corporación y el cumplimiento de los compromisos de trabajo con las cooperativas beneficiarias del servicio.
- Firmar contratos y convenios con organismos de apoyo a fin de fortalecer la gestión de la corporación y los servicios a sus asociados y cooperativas en general
- Responsable de gestión de la corporación.

Administrativas:

- Planificar, conjuntamente con los responsables directos de cada departamento, las actividades y planes de acción a seguir.
- Ordenar y planificar los recursos financieros a fin de cumplir con los compromisos de los clientes internos y externos de la corporación.
- Revisar, ordenar y autorizar los gastos que deban realizar para el cumplimiento de los objetivos y actividades de la corporación.
- Supervisar el correcto registro y presentación de los movimientos contables y los reportes de los estados financieros
- Contratar el personal necesario para cada una de los departamentos de la organización.

- Estudiar, analizar, revisar y mejorar procedimientos internos a fin de ofrecer un mejor servicio a los socios y clientes de la organización.
- En coordinación de los jefes departamentales, definir las políticas, normas y procedimientos a seguir para llegar de mejor manera con nuestros productos y servicios hacia los clientes.

Técnicas:

- Definir las orientaciones funcionales de los sistemas desarrollados por la corporación.
- Establecer los ámbitos funcionales de los productos (módulos de los sistemas automatizados a desarrollarse por la corporación)
- Aprobar los cambios conceptuales que por diferentes motivos deban aplicarse a los sistemas desarrollados por Systecoop
- Definición de los procedimientos contables-financieros para los sistemas computacionales en construcción.
- Orientar al área técnica sobre los procedimientos a seguirse para lograr los resultados de los procesos de los distintos productos.
- Controlar el resultado de la aplicación de los procedimientos computacionales que tenga relación directa con los resultados contables-financieros.

Supervisión:

Reporta a: Presidente
 Junta directiva

Subordinados:

Jefes departamentales
Contadora
Secretaria

Relación de Información:

Interna:

Jefes de Áreas o Departamentos
Contadora
Secretaria

Externa:

Organismo de apoyo
Instituciones vinculadas a la actividad cooperativa
Organismos de control de entidades de intermediación financiera
Empresas de servicios cooperativos
Cooperativas de Ahorro y Crédito
Asociaciones de Cooperativas

Sección / Departamento: Soporte Técnico

Puesto: *Jefe del departamento de soporte técnico*

Funciones:**Descripción general:**

Responsable de todas las actividades relacionadas con los clientes y los futuros usuarios de nuestros sistemas y servicios varios.

Funciones específicas:

- Responsable de la organización de las actividades del departamento, delegando actividades específicas a cada uno de sus miembros.
- Encargado de brindar el apoyo técnico para los usuarios y futuros clientes de la Corporación en la definición de las características de los equipos y programas de computación necesarios para el normal funcionamiento de las empresas cooperativas.
- Establecer políticas, procedimiento, normas, y más instrumentos que permitan una mejor organización de las actividades del departamento a su cargo y de las actividades orientadas a los clientes.
- Responsable de la organización, ejecución y seguimiento en la implementación de los sistemas informáticos adquiridos por los clientes.
- Coordinar las actividades de mantenimiento de los sistemas informáticos desarrollados por la Corporación; elaborar los contratos de mantenimiento con cada cliente y realizar el seguimiento correspondiente.
- Llevar un registro ordenado de los clientes, especificaciones generales de los equipos y programas instalados, sistemas de aplicación instalados por la Corporación y más información que facilite el desarrollo de sus actividades.
- Responsable de la elaboración de folletos, revistas y otro tipo de publicaciones encaminadas a mantener informado a los usuarios de las actividades que desarrolla la Corporación.

Supervisión:

Reporta a: dirección ejecutiva

Subordinados:

Técnicos en sistemas

Relación de información:**Interna:**

Junta directiva
 Dirección ejecutiva
 Jefes de áreas o departamentos
 Técnicos en sistemas
 Programadores

Externa:

Proveedores de hardware
 Proveedores de software
 Gerente de cooperativas
 Administradores de sistemas

Sección / Departamento: Diseño y Desarrollo

Cargo: *Jefe del departamento de diseño y desarrollo*

Funciones:

Descripción General:

Responsable del análisis, diseño y desarrollo de los productos informáticos, concebidos por la corporación; así como, el mantenimiento de los programas y rutinas correspondientes a los sistemas en producción.

Funciones Específicas:

- Elaborar planes y programas de actividades anuales del departamento a su cargo, velar por el cumplimiento de los objetivos planteados,
- Presentar informes periódicos del avance de las actividades a su cargo, los resultados obtenidos y las desviaciones producidas respecto a las actividades planificadas y ejecutadas.
- Organizar el trabajo del personal a su cargo asignando tareas específicas de programación.
- Concebir y diseñar modelos conceptuales y lógicos de los sistemas computacionales previstos en el plan de desarrollo de software de la corporación.
- Tiene bajo su responsabilidad la elaboración y actualización de la documentación técnica de los sistemas desarrollados por systecoop.
- Establecer normas y procedimientos capaces de llevar un mejor control de las actividades y trabajos del departamento a su cargo.
- Elaborar estándares para la documentación, desarrollo y mantenimiento de los sistemas informáticos.
- Supervisar el trabajo del personal subordinado a su cargo, responsable de los resultados logrados por el equipo de trabajo.
- Establecer los procedimientos necesarios capaces de que los trabajos a cargo del departamento cumplan con los requerimientos previamente establecidos en los modelos conceptuales y lógicos, velar que los sistemas incorporen las estándares y normas establecidas para el desarrollo y programación.
- Llevar un registro ordenado de los sistemas, programas y rutinas desarrollados por el departamento, registro que deberá contemplar las formas físicas y lógicas de los registros.
- Responsable de la protección física y lógica de los sistemas y programas computacionales, para lo cual establecerá mecanismos para la protección de dicha información.

Supervisión:

Reporta a: Dirección ejecutiva

Subordinados:

Analistas de sistemas
Programadores de lenguajes
Operadores de sistemas

Relación de Información:**Interna:**

Dirección ejecutiva
Jefes de áreas o departamentos
Técnicos en sistemas
Programadores

Externa:

Casas proveedoras de software
 Clientes administradores de sistemas
 Usuarios

Sección / Departamento: Soporte Técnico
Puesto: *Técnico en sistemas*

Funciones:**Descripción General:**

Responsable de la ejecución de las actividades designadas por el Jefe del Departamento; la instalación, capacitación y seguimiento al uso de los sistemas instalados por el departamento, atención y soporte técnico a los clientes.

Funciones específicas:

- Brindar soporte técnico sobre el uso y posibilidades de procesamiento de datos, a los usuarios que así los requieran.
- Atender las llamadas de los clientes o solicitudes escritas de los mismos y proporcionarles soluciones oportunas.
- Viajar a las provincias y ciudades en las que se ubican los clientes a fin de realizar la instalación y configuración de los sistemas operativos y de aplicación requeridos por los clientes.
- Realizar la capacitación sobre el uso y posibilidades de procesamiento de la información a los usuarios y administradores de los sistemas, en las instalaciones del cliente, previa disposición de Jefe del Departamento.
- Realizar trabajos de evaluación y comprobación de funcionamiento de equipos y programas computacionales en las instalaciones de los clientes o en las propias oficinas.
- En coordinación con el Jefe del Departamento, realizar eventos de promoción a clientes específicos y/o grupos de potenciales usuarios de nuestras soluciones informáticas.
- Recibir y enviar programas o archivos de datos a los clientes para fines de actualización o mantenimiento de los sistemas y/o programas computacionales.
- Elaborar manuales, normas y procedimientos capaces de facilitar el trabajo de actualización de la información en los equipos de computación de los clientes.
- Analizar y dar alternativas de solución de los problemas y/o requerimientos de los clientes de la Corporación.

Supervisión:

Reporta a: Jefe de Soporte Técnico
 Dirección Ejecutiva

Subordinados:

Ninguno

Relación de Información:**Interna:**

Dirección Ejecutiva
 Jefes de áreas o departamentos

Programadores

Externa:

Proveedores de Hardware
 Proveedores de Software
 Administradores de Sistemas
 Usuarios

Sección / Departamento: Diseño Y Desarrollo
Puesto: *Analista Programador*

Funciones:

Descripción General:

Responsable del desarrollo de programas y rutinas en lenguajes de programación capaces de obtener los resultados requeridos en los análisis previos.

Funciones específicas:

- Hacer análisis previo a las propuestas de cambio sobre los sistemas en producción y presentar propuestas técnicas previas a la elaboración de programas o rutinas específicas.
- Elaborar instructivos y material de ayuda para el personal de Soporte Técnico y Clientes sobre las mejoras, cambios o incorporación de programas, rutinas y/o opciones sobre los sistemas en producción.
- Responsabilizarse por los resultados obtenidos de los programas desarrollados a su cargo, para lo cual deberá realizar todas las verificaciones y pruebas que crea conveniente.
- Hacer y proponer cambios y mejoras de los productos a su cargo, encaminados al mejoramiento de su rendimiento interno y facilitar el trabajo de los usuarios finales.
- Llevar un registro ordenado de los sistemas, programas y rutinas desarrollados por el departamento, registro que deberá contemplar las formas físicas y lógica de los registros.

Supervisión:

Reporta a: Jefe de diseño y desarrollo

Subordinados:

Ninguno

Relación de Información:

Interna:

Jefes de áreas o departamentos
 Técnicos en sistemas
 Programadores

Externa:

Administradores de sistemas
 Usuarios

Sección / Departamento: Soporte Técnico

Puesto: *Analista Programador*

Funciones:

Descripción general:

Responsable del desarrollo de programas y rutinas en lenguajes de programación capaces de obtener los resultados requeridos en los análisis previos.

Funciones específicas:

- Hacer análisis previo a las propuestas de cambio sobre los sistemas en producción y presentar propuestas técnicas previas a la elaboración de programas o rutinas específicas.
- Elaborar instructivos y material de ayuda para el personal de soporte técnico y clientes sobre las mejoras, cambios o incorporación de programas, rutinas y/o opciones sobre los sistemas en producción.
- Responsabilizarse por los resultados obtenidos de los programas desarrollados a su cargo, para lo cual deberá realizar todas las verificaciones y pruebas que crea conveniente.
- Hacer y proponer cambios y mejoras de los productos a su cargo, encaminados al mejoramiento de su rendimiento interno y facilitar el trabajo de los usuarios finales.
- Llevar un registro ordenado de los sistemas, programas y rutinas desarrollados por el departamento, registro que deberá contemplar las formas físicas y lógica de los registros.

Supervisión:

Reporta a: Jefe de diseño y desarrollo

Subordinados:

Ninguno

Relación de información:

Interna:

Jefes de áreas o departamentos

Técnicos en sistemas

Programadores

Externa:

Administradores de sistemas

Usuarios

Sección / Departamento: Contabilidad

Puesto: *Contadora general*

Funciones:

Descripción General:

Responsable de registro y control del sistema contable de la corporación, el control de los fondos internos y de organismos internacionales.

Funciones Específicas:

- Elaborar y registrar los comprobantes contables producto de las operaciones cotidianas de la corporación.

- Registrar y hacer un seguimiento de los compromisos económicos adquiridos por la corporación con clientes y/o proveedores.
- Hacer conciliaciones y análisis de cuentas a fin de controlar el registro correcto de los valores y conceptos por los que se realizaron las transacciones.
- Llevar un registro ordenado de las cuentas bancarias, de inversión, de obligaciones pendientes y más controles de obligaciones corrientes activas y pasivas.
- Elaborar nóminas para el pago de anticipos quincenales y liquidaciones mensuales de sueldos, sobresueldos, liquidaciones y otros instrumentos que involucre aspectos económicos del personal.
- Elaborar las planillas de pago para el iess, dirección general de rentas y más organismos públicos en cumplimiento a las disposiciones legales vigentes.
- Elaborar y presentar balances económicos en forma mensual, apoyados con los respectivos anexos y notas aclaratorias.
- Cotizar y poner a consideración de la dirección ejecutiva las alternativas de inversión existentes, para los fondos disponibles de la corporación.
- Coordinar y elaborar todos los formularios de solicitudes y rendiciones de gastos solicitado por los organismos de apoyo internacional, cumpliendo con las normas por ellos dispuestas.
- Llevar un registro cronológico de los activos y bienes de la corporación, así como el de sus contrapartes nacionales o internacionales.

Supervisión:

Reporta a: Dirección ejecutiva

Subordinados:

Auxiliares de contabilidad

Relación de Información:**Interna:**

Dirección ejecutiva
Jefes de áreas o departamentos
Técnicos en sistemas
Programadores

Externa:

Departamentos contables de los clientes
Proveedores, instituciones públicas
Organismos de apoyo económico nacionales e internacionales

Sección / Departamento: Administrativo

Puesto: *Secretaría*

Funciones:**Descripción general:**

Encargada de coordinar todas las actividades administrativas externas de la Corporación con las instituciones y organismos privados y públicos con los cuales tiene relación nuestra institución.

Funciones específicas:

- Canaliza las llamadas telefónicas de todo el personal técnico, tanto las llamadas entrantes como las que son solicitadas por este personal.

- Recibe, canaliza, realiza seguimiento y archiva la correspondencia recibida por los clientes y organizaciones con las que se tiene relación de trabajo.
- Responsable de la organización, supervisión y ejecución de los trabajos que deben canalizarse a través del personal de secretaría.
- Encargada de supervisar las actividades de limpieza realizada por el personal a cargo, así como la provisión de los materiales necesarios.
- Elabora cartas, oficios, circulares y más documentos solicitados por los Jefes de los distintos departamentos y la Dirección Ejecutiva.
- Mantener organizado todas las carpetas de archivo de la Corporación.
- Conservar y mantener operativos y en perfectas condiciones todos los bienes entregados para su uso, responsabilizándose directamente por la pérdida o daño causado por el mal manejo.
- Llevar un registro telefónico de todas las personas (naturales o jurídicas) con las que la Corporación mantiene relaciones de trabajo.
- Encargada de la provisión de material de oficina, papelería, cafetería, de limpieza y otros capaces de que no se produzca un desabastecimiento.
- Coordinar con la persona encargada del área contable, el pago oportuno de las planillas por consumo de los servicios públicos, arriendo, servicios comunitarios, guardianía y otros.

Responsabilidad:

Es responsable de la organización y mantenimiento de archivo, y el resultado de las actividades desarrollados por el personal a su cargo.

Supervisión:

Reporta a: Dirección ejecutiva

Subordinados:

Chofer / mensajero
Personal de limpieza

Relación de Información:

Interna:

Dirección ejecutiva
Jefes de áreas o departamentos
Técnicos en sistemas
Programadores

Externa:

Clientes, organizaciones de apoyo
Proveedores de bienes y servicios
Agencias de viaje.

ANEXO No. 5**ENCUESTA**

De acuerdo con el conocimiento e información que usted tiene sobre la Corporación, conteste las siguientes preguntas:

<i>Sobre la Misión</i>	Es una Fortaleza	Es una Debilidad
La claridad que Ud. tiene sobre la misión		
La motivación que produce en Ud.		
La difusión de la misión en el mercado local (en proveedores, corporaciones del grupo empresarial, instituciones gubernamentales, la opinión pública, etc.)		
La coherencia de la misión con las actividades que realizan las áreas de negocio		

<i>Sobre la Junta Directiva</i>	Es una Fortaleza	Es una Debilidad
La Junta directiva tiene conocimiento sobre la Corporación		
La Junta directiva esta comprometida con el Negocio		
Participación de la Junta Directiva en actividades relevantes		
Aporte de nuevos cursos de acción que efectúa la Junta Directiva		
Apoyo en la obtención de financiamiento que realiza la Junta Directiva		
Control operacional de la gestión que efectúa la Junta Directiva		

<i>Sobre la Gerencia</i>	Es una Fortaleza	Es una Debilidad
Calidad de las comunicaciones entre la Junta Directiva, y los integrantes del Grupo Empresarial		
Calidad de las comunicaciones entre la Junta Directiva y la Dirección Ejecutiva		

Espíritu de " <i>trabajo en equipo</i> " de la Dirección Ejecutiva		
Estilo de gestión proactivo, o reactivo, de la Dirección Ejecutiva		
Antigüedad del equipo de la Dirección Ejecutiva en la Corporación		
Motivación de la Dirección Ejecutiva		
Conocimiento personal de otros agentes del mercado		

<i>Sobre la Planificación Anual</i>	Es una Fortaleza	Es una Debilidad
Claridad de objetivos (conocimiento, definición de prioridades, etc.)		
Calidad de las metas (coherencia con los objetivos, ambiciosas, realistas, compartidas por todo el personal, medibles)		
Precisión respecto de los recursos necesarios para el logro de las metas		
Estimación de los recursos necesarios para lograr las metas		
Disponibilidad de recursos para el logro de las metas		

Encuesta por Departamentos

<i>Departamento de Mercadeo y Ventas</i>	Es una Fortaleza	Es una Debilidad
Participación de mercado		
Calidad de los Productos (servicios)		
Integración de los Sistemas ofertados		
Relación Costo/Precio y Costo/Beneficio		
Publicidad y Promoción		
Organización y distribución		
Imagen Corporativa		
Calidad de servicio (atención al cliente, seguimiento, etc.)		

Tamaño del mercado cooperativo		
Conocimiento de la competencia		
Presencia de una institucionalidad pública proclive al fomento empresarial		
Disponibilidad de financiamiento institucional (de terceros)		
Características de los proveedores		
Presencia de potenciales aliados – fortalecimiento de los nexos con las restantes corporaciones		

<i>Departamentos de Soporte Técnico / Diseño y Desarrollo</i>	Es una Fortaleza	Es una Debilidad
Planificación de las actividades		
Programación de las actividades		
Disponibilidad de información		
Experiencia y habilidad en el desarrollo de nuevos productos (servicios)		
Formación y mantenimiento de los capacitadores		
Disponibilidad de personal en el área para atención de usuarios		
Procedimientos operativos		
Sistematización de la información		
Instalaciones (espacio, diseño funcional e imagen)		

<i>Departamentos Administrativo y Financiero</i>	Es una Fortaleza	Es una Debilidad
Racionalidad y anticipación en las decisiones de aplicación de los recursos financieros		
Capacidad de generar recursos		
Calidad y oportunidad de los Estados financieros al interior de la organización		
Existencia de control financiero por parte de entidades externas		

Compromiso del personal que trabaja en la Corporación		
Capacitación del personal		
Comunicaciones internas		
Claridad en la asignación de funciones y tareas		
Rotación del personal		

ANEXO No. 6***ANÁLISIS DEL PROCESO UTILIZADO PARA LA DISTRIBUCIÓN MENSUAL DE LOS COSTOS EN LA CORPORACIÓN PARA LAS DISTINTAS UNIDADES PRODUCTIVAS***

Systemcoop a partir de su creación jurídica en junio de 1995, ha prestado servicios de distinto tipo para el mercado cooperativo de ahorro y crédito a nivel nacional, para lo cual ha desarrollado un sistema contable que obedece a los requerimientos de una empresa de servicios. La estructura contable que se ha llevado ha permitido controlar el movimiento contable y financiero identificando principalmente los rubros principales de las cuentas de resultados como son ingresos y gastos de manera general sin profundizar en la determinación de costos por actividades productivas, haciendo difícil la comparación de las cuentas de ingresos con las de gastos a fin de determinar el rendimiento o pérdida en los productos y / o servicios que brinda a sus clientes. Con el propósito de llevar un control exacto y comparativo de las cuentas de resultados sobre los servicios que se brindan así como los costos que representa el trabajo de uno o más técnicos en el desempeño de sus funciones, a partir de junio del 2000 se implemento un cambio en el registro contable, especialmente en las cuentas de resultados, sistema que hasta la fecha viene aplicándose proporcionando los resultados esperados y que han servido de base para la aplicación de costos reales más un margen razonable de utilidad sobre las actividades realizadas.

Criterios generales considerados en el sistema de distribución de costos

A efectos de establecer los costos reales sobre cada uno de los servicios se estructuró un catalogo de cuentas para el grupo de cuentas de resultados que permitan comparar los ingresos recibidos contra los gastos aplicados a cada actividad dentro de la gama de servicios brindados. Como criterio básico para la distribución se han considerado la existencia de tres áreas productivas como son:

- *Diseño y desarrollo:* Que se ocupa especialmente en el desarrollo de nuevos productos para el procesamiento de datos.
- *Soporte técnico:* Cuyas actividades son la de apoyar a los clientes en el manejo de los sistemas en producción; instalar, configurar y capacitar a los nuevos clientes en el uso de los sistemas; instalar y configurar sistemas operativos y redes de datos locales; y, el mantenimiento de equipos de computación en las instalaciones de las cooperativas.
- *Mercadeo y Ventas:* Dedicado a la promoción y comercialización de los productos y servicios que se ofrecen a las cooperativas en todo el país.

Todas las áreas productivas disponen del personal perfectamente identificados así como las funciones que desarrollan dentro y fuera de la organización, el personal que no pertenece orgánica ni funcionalmente a estas áreas son consideradas personal de apoyo y sus costos son distribuidos proporcionalmente a cada una de las unidades productivas en función a un tiempo estimado que dicho personal dedica o esta dispuesto al apoyo; entre estos tenemos: Dirección Ejecutiva, Secretaría – Recepción, Mensajería y Contabilidad.

Distribución de costos

Además de la identificación de los costos directos, los que son registrados históricamente a partir de las transacciones contables, se ha dispuesto un grupo de cuentas en las que se registran los gastos de personal y los administrativos que luego de obtener la información total del mes, antes del cierre del período (mes) son distribuidos a las distintas actividades sobre la base informes técnicos presentados por cada uno de los jefes responsables de las unidades productivas, entre estas distribuciones tenemos:

Distribución de Gastos de Personal

Este conjunto de cuentas registran los gastos provocados por el pago de remuneraciones (permanentes o temporales), beneficios sociales obligatorios y beneficios institucionales constituidos, la hoja de cálculo posee una columna para cada empleado, detallando para cada uno de ellos los gastos por los distintos conceptos. Luego de asignado los valores correspondientes a cada empleado y verificado el total de los costos con los registros contables, se asigna el porcentaje de tiempo que cada funcionario y/o empleado perteneciente al grupo de apoyo (PA), dedica a las áreas productivas y a al resto de personal; el conjunto de porcentajes de cada PA debe justificar el 100% del tiempo, se realiza el ajuste de dichos porcentajes cada tres meses. Producto de esta distribución de tiempos, se logra los costos del personal de apoyo para cada unidad productiva y el valor que el personal de apoyo se asigna para el resto de personal de ese grupo; para la distribución de los valores constituidos así mismo para el resto del personal de apoyo, se aplica el valor para el número de empleados no de apoyo, que constituyen la suma del personal de las tres áreas antes indicadas. Esta asignación y reasignación arroja un cuadro de costo directos (costo de personal directo), costos indirectos (personal de apoyo que dedica tiempo directo a las unidades) y los costos asignados que corresponde a la redistribución del tiempo del personal de apoyo para el personal de apoyo. Con esta información logramos determinar el costo mensual, diario y de una hora del personal en cada una de las áreas productivas así como el costo promedio del personal técnico.

Distribución de Gastos Administrativos

La distribución de los gastos administrativos se inicia con la clasificación de los gastos mensuales según afinidad; es decir, agrupándoles según características comunes bajo los criterios que se detallan más adelante; la suma de todos los gastos deben justificar el

total de las aplicaciones contables que se acumulan en el mes, en la cuenta contable correspondiente.

- *Aquellos que se relacionan con el área física:* A base a los espacios físicos utilizadas por los distintos departamentos o unidades administrativos, se distribuye los costos correspondientes al primer criterio; los valores asignados al personal o áreas de apoyo son redistribuidos a las áreas productivas en relación al número de trabajadores no de apoyo que laboraron en el mes.
- *Los gastos que tienen afinidad con el número de empleados de toda la Corporación, indistintamente a la actividad que realicen:* El valor total de este rubro se distribuye para el número de empleados que labora en la Corporación.
- *Aquellos que tienen que ver con el mantenimiento de los activos de uso común:* Cada desembolso que incluyen las distintas cuentas de este grupo, es identificado según el activo o bien para el cual se realizó el arreglo o mantenimiento y según este, el empleado al cual está asignado, para finalmente asignarle al departamento que corresponde el costo.
- *Según la actividad de las distintas áreas o departamentos:* Teniéndose en cuenta si el área es considerada como productiva o como un área de apoyo.
- *Los relacionados con las áreas productivas.*
- *Aquellos relacionados con los productos o servicios específicos que brinda la Corporación; y,*
- *De acuerdo a la composición del ingreso mensual.*

Los rubros de gastos que se registran contablemente se clasifican en uno o varios de los rubros arriba detallados, siempre que estos se ajusten a los criterios antes señalados cuidando que no superen, en total, el valor de las aplicaciones contables. Luego del análisis que se ha realizado de la Corporación Systecoop es evidente que el futuro de la empresa se encuentra en el desarrollo del nuevo producto, existiendo una gran expectativa por parte de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, también es necesario el indicar que si el producto no cubre las expectativas planteadas la Corporación no tiene un futuro, debido a que el Sistema Integrado Automatizado Sia, en pocos años saldría del mercado. A continuación se realiza un análisis del producto Banca de Cooperativas Automatizada Bca2000.

ANEXO No. 7

ESTRATEGIAS QUE DEBEN SER CONSIDERADAS PARA LOGRAR LA FIDELIDAD EN LOS CLIENTES

En los escenarios de servicio, las interacciones con los empleados que tienen contacto con los clientes, a menudo influyen en la satisfacción del cliente, es por esto que se recomienda el realizar la capacitación respectiva al empleado sobre la forma de atención al cliente. Sin dejar de lado que el cambio al enfoque en la calidad es esencial para la supervivencia competitiva de los negocios. Desde el punto de vista del cliente, la evidencia más inmediata del servicio ocurre en el encuentro, o ‘*momento de la verdad*’, cuando el cliente interactúa con la empresa. Por consiguiente, una de las metas decisivas en la aspiración a “cero defectos” en el servicio es trabajar hacia un desempeño totalmente impecable en los encuentros de servicio. Se debe trabajar con los empleados haciéndoles tener en cuenta, ¿Qué clases de acontecimientos conducen a encuentros de servicio insatisfactorios para el cliente? ¿Qué es lo que hace que esos acontecimientos se recuerden con disgusto?, y trabajar en ellos para que se disminuyan los respectivos problemas. Los clientes y los empleados refieren las mismas clases de acontecimientos y conductas conducentes a la satisfacción y la insatisfacción en los encuentros del servicio? El servicio a cliente se puede configurar en cualquiera de las fases: preventa, instalación, uso o posventa. Se debe considerar que: ‘*La satisfacción del consumidor a través del servicio depende de un gran número de factores objetivos y subjetivos*’. Entre otros, los siguientes factores pueden ser motivo de compra por parte del consumidor:

Calidad del servicio

El servicio que Systecoop ofrece a los clientes debe ser muy bueno, reparar un servicio de mala calidad no es asegurar un funcionamiento o utilización, es reparar un perjuicio. A un cierto nivel de precios, el servicio puede ser considerado dentro de una calidad normal, o por debajo de lo normal, en el caso de que el precio esté elevado en relación con la calidad ofrecida. Se propone, por lo tanto, la fijación de un precio de mantenimiento de sistemas, dentro de los seis meses primeros del contrato de prestación de servicios, este precio de mantenimiento y asesoría técnica, únicamente iría establecido, pero se enfatizaría que el mismo es parte *del beneficio incluido en el producto*, entonces a la cooperativa no se le cargaría este valor. La calidad real de un servicio no es lo único verdaderamente importante. La idea y las expectativas que el comprador tiene de él, también son fundamentales.

Beneficios del servicio

Los beneficios son lo que el cliente busca en el servicio. Las personas compran lo que los servicios hacen, pero más lo que quieren o esperan que estos hagan por ellas.

¿Cuándo los servicios ofertados venden más?

Sobre todo cuando las características de los servicios atienden las expectativas de consumo, hay que recalcar las ventajas en la utilización del sistema, los beneficios obtenidos y el valor agregado que poseen en relación con la competencia. Principalmente cuando los beneficios son identificados correctamente por clientes y usuarios. Para eso es necesario saber como los consumidores están recibiendo los beneficios y si hay necesidad de beneficios adicionales a ser proporcionados.

Evaluación de beneficios

Existe un instrumento muy útil en el control cualitativo y cuantitativo de la adecuación de los servicios a las necesidades del mercado, éste es el Modelo de evaluación de beneficios, basado en el consumidor del servicio, presentado bajo la forma de ficha:

- Características del servicio: Se hace una descripción de las particularidades del producto y/o servicio.
- Beneficios básicos buscados por el consumidor o usuario: Se describe el beneficio básico buscado por el usuario en el producto o servicio ofrecido.
- Cómo están los consumidores recibiendo los beneficios?: Realizar entrevistas, encuestas con los usuarios que permitan tener una visión de cómo están los usuarios recibiendo el beneficio.
- Necesita el consumidor servicios adicionales?: Qué es lo que consideran como un valor agregado para el producto o características especiales para ese producto/servicio.
- Cuáles beneficios adicionales son buscados en esos servicios adicionales?

Para cada columna se hace un Análisis cualitativo, basado en las observaciones e informaciones disponibles, y al final se hacen recomendaciones estratégicas específicas a cada servicio ofrecido. En el *Cuadro No. 8* se indica los beneficios buscados y las recomendaciones estratégicas para los productos.

Garantía de servicio por el vendedor

Los servicios deben proporcionar satisfacción total a clientes y usuarios. Todo servicio o producto debe tener una garantía de buen funcionamiento. Es indispensable para Systecoop, respetar en su totalidad las cláusulas específicas del

contrato sea este de prestación de servicios o de arrendamiento. Este contrato presupone la existencia de derechos y obligaciones contractuales del vendedor y el uso adecuado del servicio para hacer justa la garantía, un deber del comprador o usuario.

Adaptación del servicio a las necesidades del usuario

Los productos que posee la corporación están desarrollados exclusivamente para el sector cooperativo de ahorro y crédito, los mismos que tratan de satisfacer aproximadamente en un 95% las necesidades de los clientes, teniendo de igual forma respuestas inmediatas cuando existen cambios en los mismos.

Condiciones de buena utilización – Asistencia técnica

Debido al contrato que posee cada uno de los clientes se presta la asistencia técnica respectiva, la misma que siempre se encuentra disponible en la corporación, la capacitación y asistencia técnica cuando la cooperativa lo requiera sin tener horarios específicos ni días para realizarlo es uno de los servicios que presta la institución.

Ayuda financiera al cliente

La corporación posee políticas de precios (detalladas anteriormente), las mismas que están establecidas de acuerdo al tamaño de la cooperativa, prestando ayuda financiera para las mismas si es que estas lo requieren.

Entrenamiento de funcionarios y vendedores del cliente

Entrenar y capacitar efectiva y eficientemente a los funcionarios o usuarios del servicio es una forma interesante tomada por la corporación para estimular la venta de servicios y/o productos. Se está midiendo la aceptación y las observaciones que los clientes tienen sobre el entrenamiento y capacitación recibida, mediante la aplicación de una encuesta, una semana luego de haberse realizado. De esta manera se está tratando de reforzar las fortalezas y corregir las debilidades en el servicio.

El cliente no siempre tiene la razón

En el caso de servicio que presta Systecoop, el consumidor contribuye más al proceso de entrega del servicio, razón por la cual los clientes problemáticos son la mayor fuente de incidentes insatisfactorios. Es por esto necesario realizar la capacitación adecuada a los empleados que tienen contacto con el cliente de tal forma que se puedan reconocer las características de las situaciones, y poder anticipar los estados de ánimo de los clientes, de manera que se pueda evitar por

completo o mitigar situaciones de problemas potenciales, antes de que estos se aceleren. Es necesario replantear el hecho de que con el fin de proporcionar a los empleados la capacitación apropiada y las habilidades para trabajar con consumidores problemáticos, la organización debe aclarar su posición en lo concerniente a esos clientes. Una estrategia básica para los clientes problemáticos se podría conceptualizar como si variara a lo largo de una escala, desde “negarse a proporcionar un servicio” hasta “satisfacerlos a toda costa”. Se debe considerar una capacitación a los clientes, de forma que ellos puedan saber que es lo que pueden esperar y cuáles son las conductas apropiadas en determinadas situaciones.

ANEXO No. 8

TIPOS DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

- ***Sistemas de Nivel Operativo:*** Son sistemas de información que hacen el seguimiento de las actividades y las transacciones elementales de la organización. El objetivo principal de este sistema es el responder a las cuestiones de rutina y seguir el flujo de las transacciones a lo largo de la institución. Se deben llevar transacciones de rutina como es qué ocurrió con un determinado pago?, que depósito se registro en un banco?.
- ***Sistemas de Nivel de Conocimiento:*** Se apoyan los trabajadores de conocimiento y los de la información en una institución. Permiten mejorar las actividades del os ingenieros y los diseñadores, su objetivo principal es ayudar a las empresas de negocios a integrar nuevos conocimientos para el negocio y para que la institución controle el flujo de la documentación.
- ***Sistemas de Información Gerencial:*** Se diseñan para las actividades de seguimiento, control, toma de decisiones y las actividades administrativas de los administradores, de nivel medio. Estos sistemas van a permitir evaluar resultados, realizar comparaciones, proporcionando reportes periódicos en vez de información instantánea sobre las operaciones. La información que proporcionan más que instantánea es periódica, por ejemplo el hecho de evaluar si los costos reales no han excedido a los presupuestados. Algunos de estos sistemas dan soporte a decisiones que no son rutinarias, permiten controlar el avance de los objetivos planteados, permitiendo la integración también con fuentes externas.
- ***Sistemas de Nivel Estratégico:*** Estos son sistemas de información que apoyan a las actividades de planeación a largo plazo de los niveles de dirección de la institución, su objetivo es atacar y dirigir las cuestiones estratégicas y las tendencias a largo plazo dentro y en entorno de la institución.

Tres actividades de un sistema de información gerencial producen la información que la Corporación requiere para la toma de decisiones, para el control de las operaciones, el análisis de los problemas y la creación de nuevos productos y servicios. La alimentación consiste en recolectar datos dentro de la organización o del entorno que la rodea, el procesamiento transforma estos datos a algo que tenga más coherencia, la salida transfiere

la información procesada a las personas o actividades donde va a ser utilizado, luego de esto es necesaria también la retroalimentación que es el producto regresado a personas indicadas dentro de la Corporación para ayudarles a evaluar o corregir la etapa de alimentación. Un sistema de información gerencial puede dar a la Corporación una ventaja competitiva, hay que tener en cuenta que estos también apoyan a la planeación a nivel directivo así como el control de los nuevos productos y servicios, no hay que perder de vista que el Sig, desempeña un papel estratégico en la sobrevivencia y prosperidad de una empresa.

Cómo puede ayudar un Sig efectivo a un administrador?

Un sistema de información gerencial efectivo proporciona los datos necesarios a los administradores para analizar la situación actual, identificar problemas inmediatos y encontrar soluciones, descubrir patrones y tendencias que les permitan formular objetivos apropiados para el futuro y tomar decisiones inteligentes sobre el uso de recursos limitados tanto humanos como financieros y materiales. Para determinar si un sistema de información gerencial es efectivo, hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Recolectar la información en forma continua y regular.
- Confiabilidad en la información recolectada.
- Debe operar el Sig en todos los niveles de la corporación.
- El sistema debe contener un mecanismo regular de retroalimentación.
- Elaborar informes periódicos y regulares.

Es por esto primordial que el sistema de información gerencial incluya en el proceso de elegir la información más apropiada para las necesidades de la dirección, diseñar métodos para recolectar y analizar los datos necesarios y establecer procedimientos para dar a conocer la información a los directores más apropiados.