

## **Título.**

PLANEACION ESTRATEGICA DE SISTEMAS DE INFORMACION DE PREVICOMPU S.A.

## **Autores.**

Raúl E. Laurido R. <sup>1</sup>, Carlos Guzmán <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Licenciado en Sistemas de Información 2000.

<sup>2</sup> Director de Tópico, Economista, Universidad de Guayaquil, 1980.

## **Resumen.**

La *estrategia* puede definirse partiendo, por lo menos de dos perspectivas diferentes: la perspectiva de lo que una organización intenta hacer y también la perspectiva de lo que eventualmente hace, sin importar si en un principio deseaba realizar esas acciones.

En la primera perspectiva, la *estrategia es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión*. En esta definición el vocablo *programa* implica un papel activo, racional y bien definido que desempeñan los gerentes al formular la estrategia de la organización.

En la segunda perspectiva, *la estrategia es el patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo*. Conforme a esta definición, toda organización cuenta con una estrategia (no necesariamente eficaz) aún cuando nunca haya sido formulada de modo explícito. Es decir, toda organización tiene una relación con su ambiente que puede ser examinada y descrita.

## **Introducción.**

La planeación estratégica es el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos específicos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de los métodos necesarios para asegurarse de que se pongan en práctica las políticas y programas estratégicos.

La planeación estratégica es un proceso formalizado a largo plazo, el cual se utiliza para definir y alcanzar las metas de la organización, basados en una buena definición de la visión y la misión de la organización.

Las ventajas de la planificación estratégica son las siguientes:

- ✓ Los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlos.
- ✓ Ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas.
- ✓ Reduce al mínimo la posibilidad de errores y sorpresas desagradables, ya que los objetivos, metas y estrategias son sometidos a un estudio riguroso.

Basados en estas premisas se elaboró el Plan Estratégico de Sistemas de Información para la empresa Previcompu S.A. La empresa no contaba con un Plan Estratégico, lo cual estaba afectando su desarrollo y gestión.

Previcompu es una empresa de servicios de computación que pertenece al grupo de las empresas del Banco La Previsora. Previcompu presta servicios a 8 empresas del grupo y esta entrando en un cambio de plataforma tecnológica para sus sistemas de misión crítica. Estos sistemas son : cuentas corrientes, cuentas de ahorros, cajeros automáticos, inversiones, cartera, contabilidad.

El proyecto tecnológico consiste en cambiar la plataforma actual Unisys a plataforma abierta. Para esto se usaría un Servidor Unix con base de datos Sybase como servidor principal y en cada agencia se utilizaría un servidor Windows NT con Microsoft SQL Server. Para conectar los servidores de las agencias con el servidor principal se implementaría una wan con TCP/IP. Un cambio importante en la cultura de la gente era el cambiar terminales tontos a uso de PC's en redes, lo cual daría mas poder a los usuarios y ellos serían capaces de procesar cierta información, lo que no era posible con la tecnología anterior.

## Contenido.

### 1. Antecedentes.

Se debe conocer que es la estrategia y planeación estratégica.

#### 1.1. Estrategia.

La estrategia *se conoce como el conjunto de acciones que se formulan para conseguir un objetivo*. Con estas definiciones de estrategia estamos listos para revisar lo que es la planificación estratégica.

Arthur A. Thompson y A. J. Strickland describe tres niveles de estrategia:

- **Estrategia a nivel corporativo.** Esta estrategia la formula la alta gerencia para dirigir los intereses y operaciones de la organización que contienen mas de una línea de negocios. Las preguntas más importantes de este nivel serían:

¿ A qué clase de negocios debe dedicarse la compañía ? ¿ Cómo han de asignarse los recursos entre ellos ? ¿ Qué negocios debemos hacer y cuáles debemos dejar ? ¿ A qué clientes debemos servir ? ¿ Qué tecnologías se deben utilizar ?

- **Estrategia de unidad de negocios.** Esta estrategia se ocupa de la administración de los intereses y operaciones de un negocio en particular. Trata preguntas tales como: ¿Qué productos y servicios deberían ofrecer ? ¿ Cómo competirán los negocios dentro de su mercado ? ¿ De qué manera serán administradas las diversas funciones (producción, mercadotecnia, finanzas, etc.) a fin de satisfacer las metas del mercado. Se definen las *unidades estratégicas de negocios (UEN)* para agrupar las actividades del negocio dentro de una corporación multi-negocios.
  
- **Estrategia a nivel funcional.** Esta estrategia crea el marco de referencia para la administración de funciones de modo que ellas conforman la estrategia a nivel de unidad de negocios

## 1.2. Planificación Estratégica.

La planeación estratégica es el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos específicos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de los métodos necesarios para asegurarse de que se pongan en práctica las políticas y programas estratégicos.

La planeación estratégica es el proceso formalizado a largo plazo, el cual se utiliza para definir y alcanzar las metas de la organización.

Un plan estratégico nos brinda una vista global de las metas y objetivos de la empresa. Estos se expresan normalmente en forma de pronóstico que incluyen el impacto esperado de todas las decisiones financieras y estratégicas de la empresa. Un buen plan cubre todas las áreas funcionales del negocio, explota los puntos fuertes de la empresa y minimiza los puntos débiles. Los puntos débiles se identifican abiertamente y se respaldan con planes de acción correctivos.

## 1.3. Problemática tecnológica.

Se va a elaborar la planificación estratégica para la empresa Previcompu. Esta es una empresa de servicios de computación. Presta estos servicios a las empresas del grupo del banco La Previsora.

El banco hace aproximadamente 5 años entro en una etapa de cambio tecnológico, puesto que no se encontraba a gusto con la tecnología que contaba. Este proyecto se inicio conjuntamente con el de Reingeniería de Procesos del Banco, Plataforma Comercial y Plan Académico.

El proyecto tecnológico consistía en cambiar la plataforma actual Unisys a plataforma abierta. Para esto se usaría un Servidor Unix con base de datos Sybase como servidor principal y en cada agencia se utilizaría un servidor Windows NT con Microsoft SQL Server. Para conectar los servidores de las agencias con el servidor principal se implementaría una wan con TCP/IP. Un cambio importante en la cultura de la gente era el cambiar terminales tontos a uso de PC's en redes, lo cual daría mas poder a los usuarios y ellos serían capaces de procesar cierta información, lo que no era posible con la tecnología anterior.

Como base se adquirió un producto bancario denominado *Cobis* (Cooperative Open Banking Information System) desarrollado por una empresa del Ecuador, Macosa. Esto trajo como consecuencia comenzar a reemplazar todos los terminales tontos donde se manejaba el sistema anterior con modernas computadoras personales los cuales venían con software de la última tecnología. Estos acontecimientos causaron una gran motivación en todo el personal de Previcompu porque todos iban a ser capacitados y entrenados con la tecnología de punta.

Actualmente se han migrado a la nueva plataforma los siguientes módulos:

- Contabilidad
- Firmas
- Mis (Módulo de Clientes)
- Inversiones
- Crédito y Cartera
- Cuentas corrientes y ahorros
- Cajeros automáticos
- Tesorería y Cambios
- Cartera y Crédito PIB (Previsora International Bank)
- Contabilidad PIB
- Cuentas corrientes PIB (por implementar)
- Inversiones PIB
- Comercio Exterior (por implementar)

Además se tiene los siguientes sistemas en las siguientes plataformas:

- Sistemas administrativos en Windows NT 4.0 y base de datos MS SQL Server 6.5:
  - ◆ Inventarios.
  - ◆ Presupuesto.
  - ◆ Activos Fijos.
  - ◆ Roles.
  - ◆ Recursos Humanos.
- Sistemas bajo SCO Unix y base de datos Oracle:
  - ◆ Mesa de dinero.
  - ◆ Fondos de inversión.
- Sistemas bajo Windows NT 4.0 y base de datos Oracle:

- ◆ Casa de Valores.
- ◆ Fondos de inversión (Por migrar).

## **2. Objetivos y alcances del Plan.**

### **2.1. Definición de la misión y la visión.**

La Misión del Area de Previcompu, es la de mantener las condiciones adecuadas de funcionamiento del Hardware, Software y Conectividad en los diferentes puestos de trabajo u oficinas del Banco, recomendando y aplicando tecnología actualizada, que permitirán implementar nuevos servicios para el cliente interno y externo.

La visión, estar sólidamente constituidos, ubicándonos como una de las instalaciones tecnológicas más competitivas del sector financiero del país.

La solidez se caracteriza por:

1. Elaboración de manuales, procedimientos y planes de contingencia efectivamente implementados.
2. Mejoramiento del nivel de preparación y desarrollo profesional de los técnicos del área.
3. Mejoramiento de las relaciones del personal tanto interna como externa del área.
4. Ofrecer servicios de calidad, teniendo como valores principales la confiabilidad de la información y la oportunidad en la entrega.

### **2.2. Objetivos del Plan.**

En base a este cuestionario, los objetivos del plan son los siguientes:

- Aplicar la informática como herramienta para lograr ventaja competitiva.
- Controlar los gastos de la compañía, basándonos en TI/SI.
- Proteger la inversión realizada en TI/SI.
- Obtener el compromiso de las unidades de la empresa en el logro de los objetivos estratégicos.
- Optimización de los recursos de TI/SI.
- Aprovechar la TI/SI para que la empresa se adapte al ritmo cambiante del negocio.
- Evitar rehacer la cosas y reducir el mantenimiento posterior.

### **2.3. Análisis FODA.**

*Fortalezas.*

- Cambio tecnológico.
- Programa de capacitación interna.
- Gran número de oficinas con cobertura a nivel nacional.

- Gran número de clientes.
- Sólido respaldo financiero.
- Innovación de productos financieros.
- Banco abierto a todos. (Banca Corporativa y personal)
- Reingeniería de procesos.

*Oportunidades.*

- Volumen de mercado creciente.
- Competencia con tecnología tradicional.
- Competencia sin cobertura nacional.
- Nivel de tasas activas y pasivas atractivo.

*Debilidades.*

- Cambios en alta dirección.
- Plataforma tecnológica actual. (Unisys)
- Apoyo de la gerencia en gestiones administrativas.
- Servicio a los clientes.

*Amenazas.*

- Fuerte competencia por participación del mercado.
- Niveles de calidad y servicios elevados.
- Situación financiera y política del país.

### **3. Necesidades de Información.**

#### **3.1. Definición de Cartera de aplicaciones.**

Aplicaciones desarrolladas bajo el producto Cobis.

<b>Aplicación</b>	<b>Descripción</b>
Cuentas Corrientes	Manejo de las cuentas corrientes del banco
Cuentas de Ahorros	Manejo de las cuentas de ahorros del banco
MIS (Management Information System)	Manejo de Clientes
Firmas	Manejo electrónico de las firmas de los clientes
Prueba de depósito y Cámara	Esta aplicación permite el manejo de la cámara y su compensación con los otros bancos para los depósitos de cheques
Inversiones	Manejo de los diferentes tipos de inversiones (Pólizas, CD)
Crédito y cartera	Manejo de los créditos y la cartera del banco
Contabilidad	Manejo de la contabilidad del Banco
Módulo de Cajeros	Módulo para control de cajeros. Existe un componente diseñado en Visual C++.
Comercio Exterior	Módulo para manejo de los negocios relacionado con el comercio exterior
Plataforma Comercial	Módulo para venta de productos del Banco. Este módulo es usado por los vendedores.

Previclub	Aplicación que permite manejar una promoción del banco, la cual asigna puntos en base a los productos que tengan los clientes. Con estos puntos el cliente puede retirar diferentes premios.
-----------	--

### 3.2. Políticas de Software Autorizado.

1. Esta terminantemente prohibido la instalación de software no autorizado por parte de la Gerencia General de Previcompu.
2. Todo software debe ser analizado, canalizado y debidamente aprobado por la Gerencia de Sistemas de Previcompu.
3. Todo software pirata cargado en los computadores, será borrado del equipo sin previo aviso, en el momento que se realice las respectivas auditorias o respaldo de información.
4. Sólo se mantendrán respaldo de la información (licencias compradas o programas desarrollados por parte de sistemas) autorizada por el Banco.
5. Todo programa a instalarse en los computadores, debe ser coordinado oportunamente con el área de Sistemas.
6. Unicamente se podrá trabajar con el software asignado por parte del Banco.
7. Esta terminantemente prohibido la instalación de juegos en los computadores. Si ya existieren los mismos serán borrados.
8. Información que se haya borrado por problema de virus causado por la instalación de algún programa no autorizado, será de responsabilidad única del usuario.
9. Se realizaran auditorias constantes por parte del departamento de sistemas para verificación de los puntos detallados.
10. Solamente el área de soporte es el autorizado de realizar cualquier tipo de trabajo en los PC's. (Instalaciones, modificaciones, configuraciones, etc).

### 3.3. Inversiones en hardware y Software.

Para el plan de automatización se hizo un estudio de costos para las inversiones necesarias en hardware y software. Estas inversiones son necesarias para el cambio tecnológico a aplicar al banco.

Las inversiones son las siguientes:

Hardware (incluye compra de nuevos servidores, cambio en los equipos de comunicaciones y red)	1.143.000
Software Básico (incluyes Sistemas Operativos, bases de datos y utilitarios para oficina)	283.000
Software aplicativos	520.000

## Conclusiones.

Luego de un arduo trabajo de investigación y recolección de información se pudo elaborar el plan estratégico de sistemas para la empresa Previcompu. Este plan formula las políticas y procedimientos necesarias para los procesos operativos. Los procedimientos son:

- ❑ Respaldo de la información
- ❑ Manejo de listados
- ❑ Intercambio de información con instituciones externas.
- ❑ Seguridades del centro de computo.
- ❑ Modificación de programas.
- ❑ Pase de programas a producción.

Con este plan los administradores y directivos de IT, pueden realizar su gestión alineando su estrategia a los objetivos organizacionales. Se han definido las aplicaciones críticas basadas en un análisis de los Factores Críticos de Éxito para la organización.

## Referencias.

RAFAEL ANDREU, JOAN E. RICART, JOSEP VALOR, *Estrategias y sistemas de Información (Mc Graw Hill, 1998).*

DAVID E. RYE, *El juego empresarial (Mc Graw Hill, 1996).*

STONER, WALKER, *Administración (Prentice Hall, 3ra edición)*

Thompson, Strickland, *Dirección y Administración Estratégica (Irwin, 1995)*