

1 CAPITULO I

PLAN DE TESIS

1.1 Selección del Tema.

Diseñar un sistema de información que le permita al Decano de la Escuela de Educación a Distancia tener información oportuna, relevante y exacta a fin de incrementar la eficiencia y eficacia de las funciones de planeación y control en el área antes mencionada.

1.2 Planteamiento, formulación y sistematización del problema.

Planteamiento

Estructura de la Escuela de Educación a Distancia

La Universidad San Francisco a Distancia constituye un avance más dentro de una continua trayectoria de éxito iniciada en Ecuador en 1988, como resultado de un esfuerzo de un nato emprendedor ecuatoriano, quien en unión con un grupo de otros profesionales innovadores, hicieron posible la creación de un centro educativo de vanguardia.

El campus principal se encuentra en Quito, Ecuador, América del Sur, bajo el nombre de Universidad San Francisco de Quito. La USFQ (Universidad San Francisco de Quito) es una Universidad privada, sin fines de lucro, con filosofía de Artes Liberales que busca formar líderes, personas innovadoras, (con actitud positiva hacia el cambio, y que lo fomentan en busca de una sociedad justa,

ecuánime), personas creativas, emprendedoras, con un gran sentido humanitario, conscientes de su responsabilidad.

La misión de la Universidad es formar a la persona, además de educarla e instruirla. El sistema de enseñanza/aprendizaje centra su diseño en que los estudiantes tomen total responsabilidad de su aprendizaje; se prepara estudiantes generalistas-especializados; no especialistas. Actualmente, la USFQ funciona en el Campus Cumbayá, a donde se mudó en septiembre de 1994. Luego del tremendo éxito logrado en Latinoamérica, la USFQ evaluó el ofrecer a todo hispanoamericano residente en USA, la oportunidad de obtener educación bajo los principios, filosofía y calidad académica característicos de la USFQ. Así nació lo que hoy es San Francisco University at Florida (Universidad San Francisco a Distancia).

La Universidad San Francisco a Distancia (USFF) es una institución de Artes Liberales privada y sin fines de lucro, que promueve la búsqueda del conocimiento, las libertades individuales y el espíritu emprendedor. Es la primera Universidad Latinoamericana con una licencia emitida por el Departamento de Educación del Estado de Florida para operar en ese país. Bajo esta licencia, la Universidad ofrece carreras de pregrado a la población hispano hablante en los Estados Unidos y en toda América Latina.

La misión de la USFF es reforzar, educar y entrenar a los estudiantes mientras que los motiva a la pasión por el conocimiento, el amor a la justicia y la libertad como ciudadanos del mundo que celebran la diversidad, y promueve la libre empresa como un medio para alcanzar un futuro mejor.

1.3 Estado actual.

En el año 99 el programa comenzó con 10 alumnos participantes. En 2004 existen 125 alumnos. Aproximadamente se inscriben 6 alumnos mensuales.

El índice de deserción es del 10% aproximadamente. La principal causa es la situación económica personal.

Se ofrecen las siguientes carreras:

- Finanzas.
- Psicología y Recursos Humanos.
- Administración.
- Comunicación Organizacional.
- Administración de la hospitalidad.
- Administración de recursos ambientales.

Los resultados del año 2003 se pueden resumir en el siguiente gráfico 1.1

Resultados año 2003	
Ingreso mensual	\$38,662.03
Egreso Mensual	\$28,077.79
Utilidad mensual	\$10,584.23
Utilidad anual	\$127,010.81

Gráfico 1.1 Resumen Ingresos / Egresos Ed. Distancia Año 2003

Fuente: Universidad San Francisco Quito

Elaborado por: Lenin Faicán

1.4 Estructura.

La Escuela de Educación a Distancia tiene la siguiente estructura organizacional como se puede observar en el gráfico 1.2

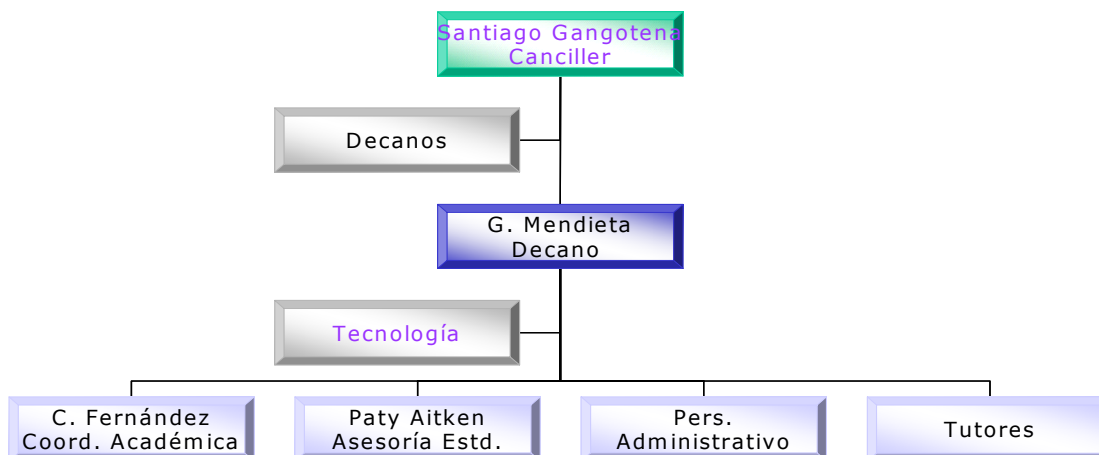


Gráfico 1.2. Estructura organizacional Educación a Distancia.

Fuente: Universidad San Francisco Quito

Elaborado por: Lenin Faicán

1.4.1 Plataforma Tecnológica.

Ecuador cuenta con una alta infraestructura tecnológica en lo que a telecomunicaciones respecta, con profesionales con un gran nivel técnico y administrativo, lo cual permite que nuestros estudiantes puedan beneficiarse de la infraestructura tecnológica con la que cuenta el Escuela de Educación de Distancia.

El desarrollo de la tecnología ha permitido que las barreras de tiempo y distancia sean superadas ampliamente. Actualmente se puede acceder a conferencias y capacitación en tiempo real a través de herramientas tecnológicas

como CourseWare que están basadas en modernos sistemas de telecomunicaciones.

Las empresas de telecomunicaciones han realizado inversiones importantes en el país, lo que ha permitido que se pueda contar con mejor tecnología, por ejemplo, acceso a Internet de alta velocidad.

Sin embargo, a pesar de existir infraestructura tecnológica montada en el país, los costos del servicio son todavía altos lo cual hace que no todos los estudiantes puedan acceder a la tecnología con la que se cuenta para educación virtual

Durante los últimos 6 años, el crecimiento de los usuarios de Internet ha sido bastante alto, sin embargo los índices de penetración del Internet son todavía demasiado bajos (aproximadamente un 2%).¹ Esto significa que en general los índices de penetración del Internet a nivel de Latinoamérica son bastante bajos comparados con países industrializados.

Para mantener este servicio con altos estándares de calidad, la Escuela virtual de Educación a Distancia cuenta con el siguiente soporte tecnológico:

Herramientas conocidas como courseware WebCT, que es un conjunto de herramientas que facilitan la rápida implementación y ejecución del aprendizaje en línea. Este tipo de herramientas, contienen asistentes que guían al docente y a los diseñadores paso a paso en el desarrollo de un curso. Facilitan de un adecuado aprendizaje, pues ofrecen la oportunidad de poder comunicarse entre estudiantes y

¹ Superintendencia de Telecomunicaciones, Tratados Legales, www.supertel.gov.ec, 20 de Abril 2004

como entre profesor y estudiante – estudiante. Es una plataforma e-learning utilizada por el 85% de las Universidades de los Estados Unidos y Europa.²

Camtasia Studio: Otra herramienta muy utilizada que permite desarrollar componentes multimedia sin tener conocimientos profundos de programación multimedia. Este software tiene dos grandes estructuras: la primera se denomina Camtasia Recorder y la segunda Camtasia Producer. Mientras la primera tiene como función capturar cualquier pantalla que se esté representando y luego almacenar en formato AVI; Camtasia Producer es un editor de vídeo que tiene como propósito insertar imágenes, editar vídeos o exportar el audio de un vídeo, sin necesidad de tener conocimientos avanzados de multimedia.

La ventaja competitiva que tiene este software es que permite trabajar con el protocolo de codificación TSSC, lo que permite tener una captura de las imágenes en alta resolución.

NetMeeting: Es muy conocida también para desarrollar videoconferencias, utilizando software de Windows, lo que permite al profesor contribuir al entendimiento de los conceptos dictados en tiempo real. A fin de mantener altos niveles de calidad, se usan estándares internacionales de comunicación aprobados por la ITU (Unión Internacional de Telecomunicaciones) que son: T120 y H323.

El estándar H323 es un conjunto de protocolos que se utiliza principalmente para diálogos utilizando principalmente el Internet. Este estándar permite distribuir por separado los canales de audio, video y de datos.

² WebCT, "WebCT e-learnig" <http://webct.com> fecha: 03 de Mayo 2004

Esta tecnología permite al instructor dialogar y mirar en tiempo real a su estudiante y viceversa; además le permite compartir la dirección de una aplicación que se ejecuta en un computador del profesor o de alguno de los estudiantes.

Son muchos los protocolos que usa el estándar H323, a continuación se detalla los que serán más relevantes para nuestro programa de educación virtual:

RTP/RTCP : (Real Time Control Protocol). Es un formato que se utiliza para enviar datos en tiempo real desde una máquina local a una remota.

LDAP : Lightweight Directory Access Protocol. Se utiliza para que el profesor o los estudiantes, tengan acceso a datos en directorios de un computador remoto o local con la autorización de su dueño.

H263 : Codificador y Decodificador de video que se utiliza para transmitir videos en tiempo real pero en redes de baja velocidad como son las cuentas dial up.

H235: Permite definir las normas de seguridad, autenticación, encriptación e integridad de la información que se transmita en tiempo real.

Cuando los cursos ameriten distribuir en tiempo real la información sea esta archivos, videos, se utilizará el protocolo T120, un protocolo que permite a los estudiantes intercambiar archivos en tiempo real, o estudiar en forma interactiva con la utilización de pizarras virtuales.

Streaming: es una herramienta de licencia gratuita proporcionada por la empresa Quick Time, que permite administrar audio y video sobre plataformas Web. Esta herramienta se utilizará para generar sistemas multimedia distribuidos en forma continua principalmente para estudiantes que no tienen acceso a un ancho de banda muy amplia.

1.4.2 Área Académica.

Como parte de esta área, existe la coordinación académica encargada de administrar, supervisar y monitorear todos los procesos que se involucran en el desarrollo académico de un estudiante. Estos procesos van desde la observación previa de ingreso del aspirante hasta el análisis de la evaluación del curso y del profesor. Existe una profesora tutora encargada de apoyar en el seguimiento, dirección y logística del curso; tiene como funciones adicionales guiar el proceso de enseñanza/aprendizaje en forma virtual de los estudiantes, convirtiéndose junto al profesor en participantes activos del proceso de seguimiento y evaluación de cada estudiante.

El área académica tiene un asesor en el diseño estructural y académico del curso; esta persona es la encargada, junto con el profesor, de diseñar las diferentes actividades de aprendizaje, así como de estructurar la metodología de evaluación que se usará durante las cinco o diez semanas que dura un curso en la Escuela de Educación a Distancia de la Universidad San Francisco Quito.

A fin de cumplir los altos estándares de calidad que exige este programa, el área académica necesita contar con un experto en el diseño de los contenidos conceptuales que permitan al estudiante entender de mejor manera un contenido académico por densa que sea la materia.

Existe un consejo académico formado principalmente por los coordinadores y Decanos de cada facultad y son quienes se encargan de diseñar y aprobar un determinado pénsum académico para la Escuela de Educación a Distancia. Esto

significa que el área académica está superditada a las disposiciones del Consejo Académico de la Universidad San Francisco Quito.

Los coordinadores de cada escuela son las personas encargadas de entrevistar y aprobar el currículum de un profesor para que dicte una cátedra a distancia.

Actualmente la Universidad San Francisco Quito, está en el proceso de acreditación a “SACS (The Southern Association of Colleges and Schools) La Asociación de Universidades y Colegios del Sureste de los Estados Unidos, SACS, es una de las seis asociaciones regionales reconocidas por el Gobierno de los Estados Unidos de carácter privado, no lucrativa y voluntaria fundada en Atlanta, Georgia, para propósitos de crear estándares y mejorar la educación en los colegios y escuelas del Sur de los Estados Unidos y Universidades de tipo Americano ubicadas en América Latina”.³

1.4.3 Área de Soporte Tecnológico.

Como se había indicado anteriormente, el desarrollo a nivel mundial de las tecnologías de la información y las comunicaciones, como es el caso del Internet, ha propiciado que las TIC se conviertan en un pilar fundamental en el proceso de enseñanza-aprendizaje en estructuras de educación virtual como es el caso de e-learning.

El área de TIC de la Universidad San Francisco Quito está formada por varias unidades técnicas que apoyan al desarrollo y éxito académico del programa como se muestra en la figura a continuación.

³ SACS, SACS, <http://www.sacsnet.org/latinamerica/>, 03 de Mayo 2004

Existe un área especializada en el manejo de las telecomunicaciones y conectividad, todos ellos con certificación CISCO, una de las más altas certificaciones en esta área técnica. Una segunda área se encarga de dar soporte tecnológico a los clientes externos que son los estudiantes y profesores que utilizan la plataforma virtual. Finalmente está el área de soporte tecnológico a los clientes internos y tiene como funciones principalmente la de administrar los servidores de email, multimedia, Proxy.

Para conservar el alto performance de la gestión tecnológica, la Universidad San Francisco Quito ha firmado convenidos tecnológicos con empresas reconocidas a nivel mundial en el desarrollo de software y hardware como: Oracle, Microsoft y Cisco.

El presente gráfico muestra el organigrama funcional y estructural del área de Tecnología de Información. Es el director de IT quien lidera, dirige, y evalúa todos los procesos y proyectos del área de sistemas de la Universidad San Francisco de Quito.

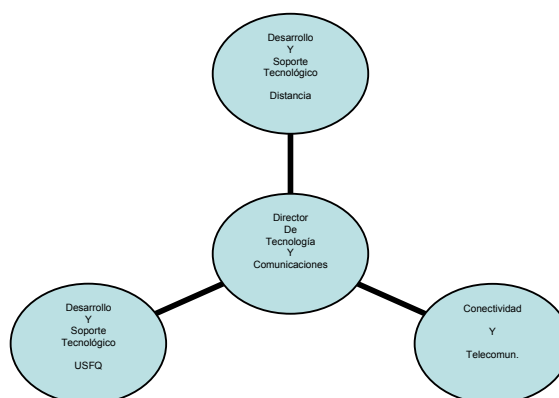


Gráfico 1.3: Organigrama Estructural Departamento Tecnología USFQ

Fuente: Universidad San Francisco Quito

Elaborado por: Lenin Faicán

1.4.4 Efectos.

A principios del siglo XX, las empresas y los clientes podían esperar en un promedio de 33 años para que un experimento fuera puesto a disposición de la comunidad. Con la revolución industrial, este tiempo se redujo a 3 años⁴, actualmente con la aparición e inserción de elementos y aplicaciones tecnológicas y una economía con tendencia a la globalización, los seres humanos se han visto en la necesidad de reaccionar con mucha rapidez ante un evento determinado; esto quiere decir que las decisiones ahora son analizadas y tomadas en horas y máximo días por la exigencia del mercado y la economía globalizada.

Debido a que no se han sistematizado los procesos, el personal ejecutivo de la Universidad San Francisco de Quito posiblemente pierde demasiado tiempo en la ejecución de las tareas y no dispone del tiempo suficiente para analizar el entorno y giro del negocio.

El manejo de los procesos manuales que se está realizando en las operaciones administrativas de la Escuela, están ocasionando que la gerencia no tenga herramientas ni elementos que le permitan tomar decisiones sobre el negocio y como está posicionado en el mercado frente a la competencia.

Analizar la competencia es uno de los elementos más importantes que debe realizar la universidad para determinar si está en un nivel competitivo o no y como

⁴ José Camilo Daccach T. -, Sistemas de Información Gerencial, Enero 1999

puede aprovechar nuevas oportunidades de negocio principalmente en el continente americano.

El alto crecimiento que ha tenido el programa de estudios de la Escuela Virtual de la Universidad San Francisco de Quito ha exigido que todos los procesos manuales que se realizan actualmente, deban ser totalmente automatizados para mantener un control exacto de la información, evitar el cometer errores y estandarizar cada uno de los procesos.

De acuerdo con lo que se había analizado anteriormente, la tecnología ha permitido establecer sistemas de información gerencial en los niveles que la Escuela necesite, desde indicadores críticos de gestión hasta monitoreo más detallado y minucioso de la información. Esto permitirá tomar decisiones y corregir errores para cumplir las metas establecidas por la Universidad.

1.4.5 Causas

Cuando se inició el programa en el año 99 el programa comenzó con 10 alumnos por ende el volumen de la información era mínima y podía ser administrada con herramientas End-Office como Microsoft Word y Microsoft Excel. Actualmente, en el año 2004 existen 125 alumnos y la información académica, financiera y demográfica se sigue llevando en estos formatos lo cual, ocasiona pérdidas de tiempo y de información. Esto ha originado que el Decano de la escuela de

Educación a Distancia de la Universidad San Francisco Quito no pueda tomar decisiones reales y oportunas ni medir el progreso de alcance de las metas y objetivos planteados en el presente año.

Conlleva mucho tiempo el estandarizar estos archivos unipersonales debido a que un usuario lleva la información de los estudiantes sin código de estudiante, mientras que otro usuario necesita de este código para ingresar al sistema e-learning, teniendo una duplicación y en muchos casos, hasta una triplicación de la digitación de la información evidenciando un alto porcentaje de tiempos muertos y no de producción.

Debido a que la escuela virtual de la Universidad San Francisco de Quito no es la única empresa a nivel internacional que tiene necesidad de implementar un sistema de información gerencial para la toma oportuna de decisiones, se ha considerado necesario implementar uno de acuerdo a los requerimientos de gestión de la Escuela de Educación a Distancia.

1.4.6 Pronósticos.

La Universidad San Francisco de Quito es un centro de educación superior de renombre nacional e internacional; esto significa que debe mantener estos estándares de calidad para seguir manteniendo su nivel de excelencia.

Si la Escuela de Educación Virtual no diseña e implementa un sistema de información gerencial, pueden ocurrir varios eventos difíciles de controlar al corto y largo plazo.

- 1) La gerencia no tiene elementos necesarios para tomar decisiones y por lo tanto no podrá realizar proyecciones del negocio ni cambios en las estrategias de la empresa
- 2) El alto índice de crecimiento de estudiantes no permite más llevar control académico, financiero y demográfico de los estudiantes en forma manual, pues así se ocasionan muchos errores de información en el registro de cada estudiante
- 3) Debido a que se maneja recursos económicos, la Universidad no puede cometer errores en contra de sus intereses.
- 4) No se puede seguir administrando la información académica de cada estudiante de forma manual,
- 5) Existen varias universidades que están ingresando en el mercado de la educación virtual, si la Escuela Virtual de la Universidad San Francisco de Quito no revisa sus costos, procedimientos y ventajas estratégicas no crecerá en el nivel esperado y por ende perderá uno de los sitios de liderazgo dentro del sector educativo a nivel de pregrado y postgrado.

1.4.7 Alternativas de solución.

- a) Si no se diseña un sistema de información gerencial, se puede recurrir a una empresa tercerizadora de servicios administrativos, contables y financieros para que recopile la información y emita un resumen ejecutivo mensual al decano del programa con los resultados del mes y con las proyecciones financieras a futuro.
- b) Se puede contratar la plataforma que viene instalada en el sistema e-learning WebCT. Denominada Campus Vista, la cual gestiona la información académica, financiera y demográfica de los estudiantes en un solo sistema, empatando con la información de las demás unidades administrativas de la Universidad San Francisco Quito como Registro, Tesorería y Asistencia Financiera.
- c) O se podría tratar de estandarizar los procesos manuales usando herramientas avanzadas de Microsoft Excel y bases de datos pequeñas como Microsoft Access.

1.4.8 Delimitación de Espacio y Tiempo.

El desarrollo del presente trabajo, se enfocará directa y exclusivamente al planteamiento de un sistema de información Gerencial para la escuela de Educación Virtual de la Universidad San Francisco de Quito hasta fines del mes de octubre de 2004.

1.5 Formulación del Problema.

¿Qué se debe hacer para automatizar y mejorar el control de la información académica, financiera y demográfica del estudiante sin cometer errores que puedan comprometer el estándar de calidad de la Universidad San Francisco Quito?

1.6 Sistematización del problema.

- a) ¿Cuál es la situación actual de los sistemas de información para toma de decisiones gerenciales en la escuela de Educación a Distancia de la Universidad San Francisco Quito?
- b) ¿Cuál es la proyección en el desarrollo de conceptos e-learning que tiene la escuela de Educación a Distancia de la Universidad San Francisco Quito?
- c) ¿Qué tipo de decisiones, sean estas rutinarias u oportunas y con que frecuencia se toman por parte de las autoridades en la escuela de Educación a Distancia de la Universidad San Francisco Quito?
- d) ¿Cuales son los requerimientos de información en el área académica, financiera, demográfica de cada estudiante para la toma de decisiones oportunas en el cumplimiento de las metas?
- e) ¿Se dispone de los recursos económicos y tecnológicos necesarios para diseñar este sistema?

1.7 Objetivos de la Investigación

1.7.1 Objetivo General

Diseñar un sistema de información gerencial que permita hacer eficientes las actividades organizacionales de la Escuela virtual de la Universidad San Francisco

Quito, y a su vez poner a disposición de la gerencia una información confiable y oportuna para una efectiva toma de decisiones.

1.7.2 Objetivos Específicos

1. Analizar el uso de la información de que dispone la Escuela virtual como un recurso estratégico para la toma de decisiones
2. Identificar cada uno de los procesos que existen en la escuela de Educación a Distancia
3. Diseñar un SIG de acuerdo a las normas y estándares E-learning como son IMS y SCORM.
4. Generar reportes gerenciales que permitan tomar decisiones oportunas para el cumplimiento de las metas
5. Determinar el recurso humano y financiero necesario para la administración y gestión de los procesos en la escuela de Educación a Distancia de la Universidad San Francisco Quito

1.8 Justificación de la Investigación

1.8.1 Justificación Teórica

Un sistema de información gerencial es una herramienta de apoyo que permite a un gerente tomar decisiones sobre el negocio y a su vez le permite tener un control sobre el cumplimiento de las metas propuestas

Determinar un plan estratégico como complemento de un SIG es un requisito indispensable para alcanzar el objetivo deseado, por lo tanto lo que se determinará es el nivel de gestión de cada unidad administrativa para determinar el grado de

necesidad y aplicabilidad en el uso de la información en relación directa con los objetivos de la empresa.

1.8.2 Justificación Metodológica

Es importante determinar que para alcanzar el éxito en la implementación de un sistema de información hay que definir la misión y visión de la empresa, determinar cuáles son las políticas y estrategias del negocio. Una vez definidos estos conceptos, se procede a realizar un análisis de cada proceso para determinar el número de operaciones realizadas en un proceso. Estos resultados serán analizados para luego seleccionar una estructura informática de implementación de un sistema de información gerencial

1.8.3 Justificación Práctica

Esta investigación permitirá a la Escuela de Educación virtual de la USFQ mejorar sus procesos, reducir los costos por trabajos operativos y tener información confiable con indicadores de gestión para la toma de decisiones.

1.9 Marco de Referencia

1.9.1 Marco Teórico

Planeación Estratégica

Planeación estratégica es el conjunto de compromisos decisiones y acciones que se requieren para que una empresa logre competitividad estratégica y rendimientos superiores al promedio.⁵

⁵ Administración estratégica, Hit-Ireland- Tercera Edición, Editorial Thompson

Antonio Carranza la define como “el proceso a través del cual se diseña y se mantiene un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la organización con las oportunidades que se presentan en el medio ambiente ”.

James Stoner y Charles Wankel la visualizan como “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”.

Para Karsten G. Hellebust y Joseph Krallinger es “el movimiento planeado desde un presente incompletamente comprendido hasta el futuro deseado, así como probable, con un objetivo a varios años”.

Jerry M. Rosenberg, la conceptualiza como el “tipo básico de planificación, por el cual una empresa formula sus objetivos a largo plazo y selecciona los medios para alcanzar dichos fines”.

Mathias Sachse, sostiene que “sirve tanto a corto como largo plazo”.

Stephen P. Robbins, plantean que es labor de la “alta gerencia”, mientras otros como Antonio Carranza afirman que cada vez es más frecuente que los mandos medios participen en su elaboración.

Con las definiciones anteriormente citadas, se puede concluir que planeación estratégica es un proceso para fijar las estrategias de acción que conlleven a conseguir en el futuro las metas y objetivos que toda organización competitiva se fija en el presente.

Las empresas que mantienen un alto nivel de excelencia y calidad en sus productos o servicios, han desarrollado planes estratégicos orientados a la consecución de los objetivos y estrategias que les permitan posicionarse en el mercado como líderes en su ramo.

Para el caso de la Escuela de Educación a Distancia de la Universidad San Francisco Quito, realizar una planeación estratégica es de vital importancia, porque permitirá desarrollar un proceso administrativo que mantenga una relación directamente proporcional entre la visión- misión de la escuela, con los recursos humanos, económicos y tecnológicos de la organización, a fin de obtener un mayor aprovechamiento de las oportunidades que se ofrece en un mercado tan cambiante y competitivo como es el de la educación virtual. Para que las estrategias tengan éxito, se hace necesario que el decano y canciller de la Escuela de Educación a Distancia de la Universidad San Francisco Quito tengan información disponible y actualizada a fin de que puedan tomar decisiones efectivas y acertadas.

Al tener disponible la información, todos los responsables de toma de decisiones sobre el entorno del negocio, harán que las estrategias se puedan ejecutar y evaluar de mejor manera; así como las decisiones que se tomen tendrán una mejor base y el desarrollo de las actividades operacionales se podrá administrar de una manera más eficiente.

Para desarrollar una planeación estratégica, se debe analizar y evaluar los siguientes puntos vitales para toda organización:

Definir cuál es la misión y visión de la compañía

Peter Drucker decía “El nombre, los estatutos o los artículos de incorporación de una empresa no la definen. Lo único que permite a la empresa contar con objetivos

claros y realistas es una definición clara de su misión y del propósito de la organización”.

La misión de una compañía debe inspirar siempre liderazgo y trabajo en equipo; cuando todo el personal administrativo y directivo de una organización esta desarrollando la Misión, siempre se inicia haciendo las siguientes preguntas: “

- ◆ ¿Cual es la razón de ser de la compañía?
- ◆ ¿Qué hacemos?
- ◆ ¿Por qué estamos aquí?
- ◆ ¿Qué tipo de empresa somos?
- ◆ ¿Qué tipo de empresa queremos ser?
- ◆ ¿Qué tipo de empresa debemos ser?”⁶

La misión de la compañía es considerada como la base de toda prioridad, estrategia o plan. En la actualidad se ha convertido en el punto de partida para diseñar y reestructurar toda una organización.

El desarrollo de la misión debe ser comprendida y compartida por todos los miembros de una organización, ya que es una filosofía que debe ser practicada todos los días de actividad laboral para cumplir al final las metas y objetivos planteados a inicio de año.

⁶ Dirección estratégica, Santiago Garrido, Editorial Mc Graw Hill

Ya lo decía en su debido momento Peter Drucker “En una empresa, la principal causa aislada de frustración consiste probablemente en que a la misión de la empresa no se le preste la debida atención”

La mejor manera de comprometer a la organización con la misión planteada, es permitir, como se dijo anteriormente, que se involucre toda la organización en todo el proceso de desarrollo, para que más tarde la gerencia general sea la encargada de comunicar a todos cuales son los valores y prioridades de la organización. La comunicación debe ser sencilla e indicar principalmente la manera como cada funcionario de la organización será elemento activo en la participación y aporte a la sociedad de la que cada uno forma parte.

Enunciar la misión es decir a sus clientes cuales son sus actitudes y perspectivas como organización. Por lo general una misión es de largo plazo y debe despertar emociones, inspiración y sentimientos verdaderos en todos aquellos que la lean y como resultado de ello se sientan movidos a actuar.

Cuando una misión es bien redactada, de forma intrínseca en los clientes produce la impresión de que la organización tiene éxito en su negocio, es segura y entonces cree en sus proyecciones a largo plazo y al final deciden invertir en ella.

Las declaraciones de la misión pueden variar en el tiempo de acuerdo a las condiciones de mercado en las que se desenvuelvan, un ejemplo de esto es el Tratado de Libre Comercio. Definitivamente las compañías deben reformular su misión porque la competencia ahora es un mercado intercultural y enfocado hacia el desarrollo del recurso humano.

A continuación se incluyen los elementos y preguntas que se debe siempre contestar al momento de declarar una misión:

- I. Definir cuáles son los clientes de la empresa a los que se desea llegar con el producto
- II. Identificar cuáles son los diferentes productos o servicios que se ofrecerá al mercado,
- III. Segmentar los mercados en los que se desea competir
- IV. Determinar que factores tecnológicos se requieren para poner en marcha el negocio y decidir si este es un elemento de análisis primordial para la compañía
- V. Detallar cómo se utilizará la rentabilidad de la empresa.
- VI. Expresar cual será la filosofía de la organización resaltando sus valores, aspiraciones, conducta y ética en el desarrollo de sus actividades
- VII. Difundir cuál es la imagen interna y ventaja competitiva de la compañía
- VIII. Especificar cuál es el interés en sus clientes externos expresando preocupación por temas sociales, comunitarios y ambientales
- IX. Precisar cuales son las políticas que lleven a considerar al recurso humano como un activo valioso de la organización

Entonces, con todos los argumentos anteriormente citados se podría decir que la declaración de la misión es el instrumento esencial para un gerente que desea cumplir con los objetivos planteados. Para reflejar este concepto se citará un relato de Meter Schultz director ejecutivo de Porsche.

“Tres hombres estaban trabajando en una obra. Los tres estaban haciendo lo mismo, pero cuando le preguntaron a cada uno lo estaba haciendo, las respuestas variaron. –Picando Piedra-, repuso el primero; - ganándome la vida -, dijo el segundo ; “ayudando a erigir una catedral - , contestó el tercero. Pocos podemos erigir catedrales. Sin embargo, en la medida que podamos ver la catedral de la causa que perseguimos, la tarea nos parece valiosa. Los buenos estrategas y una misión clara nos ayuda a encontrar esas catedrales pues en caso contrario, serían intrascendentes o causas vacías ”⁷

En cambio la visión de la compañía es la descripción de los objetivos enfocados en un único propósito en función de su producto y mercado a cubrir; los objetivos deben ser medibles, alcanzables y cuantificables en un intervalo de tiempo.

Por lo tanto la visión es el faro que continuamente está mostrando el camino que debe seguir la organización para cumplir con los planes estratégicos diseñados en un principio.

Una visión debe indicar el ¿qué queremos hacer? Siendo lo suficientemente entendible y positiva que aliente a sus ejecutivos al desafío y superación personal. La visión es considerada como la que proporciona la retroalimentación de la misión.

Analizar los factores Externos (Oportunidades y Amenazas)

El ambiente externo es uno de los ambientes más incontrolables por parte de la organización, debido a que maneja variables macro, difíciles de predecir pero con ayuda de proyecciones se puede reducir el margen de error.

⁷ Conceptos de Administración Estratégica, Fred R. David, V Edición, Editorial Prentice Hall, pag. 102

Realizar un análisis del entorno nacional y mundial, permite a la gerencia, enfrentar y preservar las amenazas que muchos estrategas han dividido en cinco grandes categorías:

1. Fuerzas Económicas
2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales
3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales;
4. Fuerzas Tecnológicas
5. Fuerzas de la competencia o industria.

Cuando una empresa entiende estos conceptos, entonces se da cuenta que algunas amenazas se convierten en oportunidades de negocio y viceversa. Muchas compañías han aprovechado todos sus recursos en beneficio de la organización, un ejemplo de esto es cuando el señor Akio Morita descubrió que una de las debilidades que tenía su más grande competidor, Estados Unidos, era la creatividad lo que sí tenía la gente del Japón. Este factor hizo que los productos japoneses fueran menos costosos y con mayor valor agregado. Razón tenía George Salk cuando decía “Si no corres tan rápido como tu competidor, estás en una situación difícil; pero si solo corres a la mitad de la velocidad, estás acabado”

Ocho son los factores de análisis externo que la organización debe tener en cuenta al momento de realizar el estudio, y de su resultado se deberá el éxito o fracaso de la estrategia planteada. Esta información usualmente es analizada de documentos impresos como revistas, boletines oficiales, estudios de empresas especializadas, bases de datos, investigaciones de fundaciones entre otras.

1)Factores Financieros Nivel País.- Corresponde a todo el análisis macroeconómico del país, los que están regulados y controlados principalmente por políticas de gobierno. Los factores de análisis considerados como críticos son:

- a. Inflación
- b. Intereses
- c. Tipo de cambio
- d. Impuestos

2)Factores Socio Económicos.- Corresponde al estudio de cómo la población está contribuyendo al desarrollo y crecimiento de un país. Las variables más importantes que estudio son:

- a. PIB
- b. IPC
- c. Migración
- d. Geográficos
- e. Culturales/costumbres
- f. Democracia

3)Factores Geográficos.- Es el estudio de la geografía de un país, enfocado a cómo aprovechar el factor geográfico como una ventaja competitiva para la organización. Cuando se analiza esta variable, se puede determinar con facilidad cuál es el sitio donde se puede tener una mayor oportunidad de venta y o compra. Existen otros factores como los fluviales, ambientales, energéticos que deben ser analizados para determinar si son una fortaleza o una amenaza para el desarrollo del negocio.

4)Factores Culturales.- Se debe estudiar cuáles son las costumbres que tiene una determinada población. Es importante que se investigue cuáles son sus valores como sociedad, cuáles son sus actitudes como consumidores frente a empresas nuevas, cuál es el nivel de educación, lenguaje, idioma de los habitantes de la región. Como lo que se está analizando son factores humanos, estos factores siempre estarán en un continuo movimiento y es obligación de la organización analizar estos factores para determinar si son una oportunidad o amenaza dentro de la estrategia.

5)Factores legales.- Este es un factor crítico. Todo país tiene sus leyes amparadas en una constitución política, y es obligación de la gerencia analizar todas las leyes que rigen en el entorno de negocio de una compañía. Muchas empresas han fracasado por omitir la lectura de los tratados legales de un país.

6)Factores Políticos.- Este factor es uno de los pocos controlables por la organización porque se basa principalmente en negociaciones de carácter gubernamental, decisiones que deben tomar en conjunto Congreso Nacional, Presidencia de la República, Tribunal Constitucional, etc, Es de vital importancia conocer el sistema político en el cual se desarrollará la actividad comercial de la empresa.

7)Factores Tecnológicos.- Este es uno de factores que influye mucho en el desarrollo exitoso de una empresa, el factor tecnológico es considerado con el valor agregado que se puede dar al producto, porque dependiendo de la tecnología que la empresa utilice puede tener mayor valor agregado y de esta forma incrementar sus ingresos, optimizando los costos que en lo posible, serán de menor valor.

8) Competencia.- Analizar la competencia es fundamental para determinar cuál es

la posición estratégica de la empresa cuando entra a competir en nuevos mercados, estudios sobre la manera cómo producen, dónde están ubicados, cómo es su sistema de producción, qué estrategias de distribución tienen, cuáles son sus segmentos de mercado, qué tiempo tienen en una región, cuál es su inversión en tecnología, son importantes para definir bien un determinado producto. Micheal Porter es uno de los especialistas en el análisis de competitividad, indica que son cinco las fuerzas que se deben analizar para no ser absorbidos por la competencia.

- a. Analizar la rivalidad entre las empresas que compiten.
- b. Analizar la entrada potencial de nuevos competidores
- c. Analizar el desarrollo potencial de productos sustitutos
- d. Determinar el poder de negociación de los proveedores
- e. Determinar el poder de negociación de los consumidores

Freund propone que el resultado de los factores críticos de éxito en un análisis externo deben ser:"⁸

- (1) Importantes para alcanzar los objetivos anuales a corto y largo plazo
- (2) Mesurables
- (3) Relativamente pocos
- (4) Aplicables a todas las empresas de la competencia
- (5) Se debe jerarquizar la información, "

⁸ Conceptos de Administración Estratégica, Fred R. David, V Edición, Editorial Prentice Hall, pag. 1117

Para desarrollar un resumen de las fortalezas y amenazas, se recomienda construir una matriz llamada Matriz EFE, esta matriz proporcionará a los estrategas de una compañía tener una idea clara del diagnóstico de cómo estará posicionada la empresa frente a competencia, esto significa que en lo posible se debe aprovechar de las oportunidades para aplacar las amenazas. Si luego de realizar la respectiva ponderación de los valores en la matriz EFE el resultado ponderado es mayor a 2.5 significa que la compañía tiene más oportunidades de enfrentar al mercado y que las amenazas de sus competidores pueden ser controladas de forma efectiva sin necesidad de cambiar la estrategia de la compañía.

Tres son los principios que pueden ser útiles al momento de realizar una evaluación externa y son:

- I. Se requiere de una información cuantitativa y cualitativa. Hay que saber interpretar cada número y cotejar con los objetivos de la compañía
- II. Analizar si la fuente de información es primaria y/o secundaria entendiendo como secundaria la información que se obtiene de consultar al recurso humano que vive el día a día de la información; la información primaria en cambio es las que se analiza a base de encuestas, publicaciones, investigaciones y otros.
- III. No caer en el Principio de lo Mucho Trivial y poco Vital⁹,

Analizar los factores Internos (Fortalezas y Debilidades)

⁹ Apuntes de Planeación Estratégica, Jaime Ocampo, profesor de la USFQ, 2003

El proceso para realizar un análisis de factores internos, es muy similar al análisis de los factores externos, se requiere que toda la organización esté involucrada en su desarrollo y se puede hacer por departamentos.

Los factores considerados como claves al momento de desarrollar un análisis interno son:

1. Analizar como está la estructura organizacional

- Analizar la gerencia,
- Determinar cuáles son sus planes a corto, mediano y largo plazo
- Identificar el tipo de organización
- Analizar la estructura operativa de la empresa
- Corroborar si existe un liderazgo en el mando directivo

2. Analizar la cultura organizacional

3. Analizar el Recurso Humano en cuanto a políticas de capacitación, reclutamiento e incentivos

4. Analizar el área de marketing

- ◆ Analizar los conceptos Precio, Plaza, Promoción, Producto y Publicidad
- ◆ Realizar un análisis detallado del tipo de cliente que tiene la compañía
- ◆ Realizar un estudio de la demografía del cliente
- ◆ Preguntar si la compañía satisface las necesidades del cliente o es el cliente

quien se ajusta a las políticas de la empresa

5. Analizar el área financiera

- ◆ Qué tipos de indicadores financieros utiliza la compañía para determinar su rentabilidad, nivel de endeudamiento, rotación de capital,

- ◆ Si la forma de realizar las proyecciones financieras es acorde con los objetivos de la empresa

- ◆ Medir continuamente los objetivos financieros de la compañía

6. Análisis de la Tecnología (SIG)

- ◆ Cuál es el aporte de los sistemas de información gerencial a la toma de decisiones de la compañía

- ◆ Analizar si la tecnología actual de que dispone la compañía le permite ser competitiva frente a sus competidores

- ◆ Si existen bases de datos de toda la información de la compañía

- ◆ Realizar inventarios de conocimiento del recurso humano que labora en el área de IT

7. Si existe investigación y Desarrollo

- ◆ Analizar si parte de las utilidades es reinvertida en investigación de mejoras al producto,

- ◆ Analizar la posibilidad de desarrollar nuevos productos

- ◆ Determinar si los productos son de igual, mayor o menor calidad que los ofrecidos por la competencia

- ◆ Estudiar si existe una política y cultura de calidad.

8. Analizar la estructura de la Empresa. Es recomendable que se analice algunos tipos de estructura organizacional que existen.

IV. Estructura Lineal

La característica fundamental de esta compañía es que es utilizada por pequeñas empresas que se dedican a producir un producto en un segmento de mercado determinado. Es frecuente determinar que en las empresas que implementan este tipo de estructura, el dueño y gerente son una misma persona.

Debido a la forma de su estructura, estas organizaciones se caracterizan por ser rápidas, flexibles, con costos bajos de mantenimiento, la relación entre el mando directivo y los empleados es directa, haciendo que la toma de decisiones sea más ágil y dinámica. Sin embargo una de las desventajas de este tipo de estructura es que como la toma de decisiones está centrada en una sola persona, no existe un mayor conceso al momento de tomar las decisiones estratégicas por áreas administrativas.

V. Estructura Matricial

Este tipo de estructura se utiliza cuando la empresa realiza licitaciones y se maneja por proyectos, como es el caso de las empresas constructoras, petroleras, de servicios etc. En este tipo de estructura lo que se hace es reclutar el recurso humano de varios departamentos administrativos y asignarlos a un determinado proyecto. Cuando se termina el proyecto, el personal regresa a su unidad administrativa nuevamente. Este tipo de estructuras se realiza para mantener un efectivo centro de costos y determinar la utilidad o pérdida del proyecto.

El recurso humano que colabora en este tipo de estructuras, está superdotado a las decisiones de dos jefes; el primero que sería el jefe directo de departamento a quien se le informa acerca de los temas relacionados con aspectos funcionales

propios de su trabajo, es decir si es del área de Recursos Humanos reporta al Gerente de Recursos Humanos; y el segundo jefe es el superintendente del Proyecto.

No es fácil desarrollar este tipo de estructura si no hay una política clara de funciones y liderazgo de parte del director del proyecto, por eso se recomienda tener en cuenta algunas condiciones:

- Determinar la capacidad de organización y coordinación en el procesamiento de la información.
- Contar con un capital inicial por proyecto
- Mantener un equilibrio de poder entre la parte funcional del trabajo y de los proyectos cuidando la jerarquía en la autoridad

Varias son las ventajas que presenta este tipo de estructuras, que entre otras son:

- ◆ Permite tener en un mismo equipo a varios expertos de varias unidades administrativas, manejando de mejor forma la autonomía de la compañía
- ◆ El recurso humano se siente más motivado porque se identifica con el equipo de trabajo
- ◆ Permite al recurso humano desarrollarse como futuros jefes departamentales
- ◆ Existe un mayor compromiso entre los que integran el equipo de trabajo de un proyecto
- ◆ Se enfocan siempre en el resultado final, cumplir con el presupuesto y tiempos del proyecto

VI. Estructura por Departamentalización

Este tipo de estructura organizacional, crea departamentos dentro de una organización; esta división por lo general se realiza según las funciones de trabajo desempeñadas o por el tipo de producto o servicio que se ofrece. Un ejemplo de este tipo de estructura es :

Departamento: Desarrollo Organizacional

Subdepartamentos:

Capacitación

Control de Nómina

Selección y Reclutamiento

Desarrollo de Políticas

VII. Estructura Circular:

En este tipo de estructura, los niveles de autoridad son simbolizados por medio de círculos concéntricos, formados por un cuadro central, que corresponde a la gerencia de la empresa, y en su alrededor otros círculos que forman el equipo de apoyo en la organización. Dentro de cada círculo se coloca a los mandos medios, y se los une con líneas que representen cada uno de los canales de autoridad y responsabilidad dentro de la organización.

Varias son las ventajas de este tipo de estructura.

- ◆ Permite eliminar o disminuir la idea jerárquica de los puestos, mientras más alto es, más importante se considera.

- ◆ Permiten crear un mayor número de puestos en el mismo nivel sin necesidad de dañar la estructura funcional ni jerárquica. Sin embargo, cuando la compañía es muy grande, en ocasiones resulta complicado leer por la cantidad de líneas que existen. Se confunde la jerarquía cuando solo existe un funcionario dentro de la unidad organizacional.

Plantear y seleccionar las estrategias (FODA)

En este punto se diseña una matriz de amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas, esta matriz es un instrumento de ajuste que permite a la organización desarrollar cuatro tipos de estrategias:

- I. Estrategias de Fuerzas y Debilidades
- II. Estrategias de Debilidades y Oportunidades
- III. Estrategias de Fuerzas y Amenazas
- IV. Estrategias de Debilidades y Amenazas

Tratar de analizar en conjunto los factores internos y externos es clave para el desarrollo de una matriz FODA diseñada en el Gráfico 1.4 debido a que se requiere de reflexiones sólidas al momento del realizar el análisis y sacar una conclusión. Para desarrollar esta matriz se recomienda utilizar el gráfico adjunto donde el estrategia, debe analizar cada uno de los cuadrantes. Por ejemplo, para FO, se debe tener una estrategia para aprovechar las Oportunidades que tiene en el mercado con las fortalezas encontradas al interior de la compañía.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	FO	DO
AMENAZAS	FA	DA

Gráfico 1.4 Matriz FODA

Fuente: Universidad San Francisco Quito
Elaborado por: Lenin Faicán

Implementar y Evaluar las estrategias

Una vez que la gerencia ha decidido la o las estrategias a implementar, se debe proceder a la adecuación de los recursos financieros, humanos, tecnológicos y capacidades de producción, ventas y distribución de la organización a fin de conseguir ejecutar la estrategias seleccionadas.

El grado de dificultad en la implementación de la estrategia, depende del tamaño de la organización, en empresas grandes como las multinacionales, es más complicado implementar la estrategia debido al mayor número de los niveles organizacionales y políticas que tiene, la dificultad de comunicarse con la gente porque tienen muchas sucursales dentro de un país, la empresa labora 24 horas y la producción no puede pararse.

El autor Joyce¹⁰ propone seis componentes para implementar una estrategia.

- I. Tener una visión clara y común de qué es lo que se espera que la empresa consiga con el cambio
- II. Tener claros los objetivos, las finalidades y los cometidos de los cambios y hacer reuniones para explicar la visión del plan detallado del cambio
- III. Apoyar las acciones mediante soporte a través de la formación para el cambio
- IV. Planificar y dirigir las acciones necesarias para implementar las estrategias
- V. Establecer presupuestos y formas de medida de los progresos conseguidos al controlar a través de sistemas específicos para ello
- VI. Reconocer quien hace posible el éxito de la implementación observando y agradeciendo su trabajo.

Sistemas de Información Gerencial

De acuerdo a lo explicado en la planeación estratégica, las organizaciones deben contar con un sistema formal de información basado en la tecnología, esto significa que un Sistema de Información Gerencial (SIG) son los procesos por los cuales se ponen a disposición de la gerencia información confiable y oportuna que les permita tomar decisiones oportunas en un mercado tan competitivo como es la educación. Esto significa que un SIG proporciona a la gerencia información oportuna en el momento adecuado, pero es importante indicar que la información debe cumplir las siguientes cualidades:

a) Precisa.- cuando se diseña un sistema, es importante que la información que ofrece el sistema sea la correcta, no puede haber margen de error; dentro del argot

¹⁰ Dirección estratégica, Santiago Garrido, Editorial Mc Graw Hill

informático existe una gran slogan que dice: “si a un sistema se le alimenta con basura, basura es lo que se tiene como resultado”

b)Oportuna.- Es el tiempo que transcurre desde el momento en que se da el evento o ingreso de la información hasta el momento en que se pone a la disposición de la gerencia. Un ejemplo, de este tipo de información es cuando el gerente desea saber la facturación del día, el no puede esperar hasta fin de mes para tener esta información, el sistema tiene que reflejar en el momento en que el gerente la solicite.

c)Completa.- La información que se entrega debe ser completa, el SIG debe ser capaz de procesar la información ante una determinada consulta, no la puede entregar por partes. En este punto es importante que la información refleje la realidad de la empresa

d)Significativa.- La información que entrega un SIG debe convertirse en una herramienta de apoyo a la toma de decisiones de un gerente; por lo tanto la información generada por el sistema debe tener un significado claro para la gerencia que utilizará esta información. Ésta debe tener un formato y contenido claro, fácil de leer e interpretar por la gerencia.

e)Apropiada y Relevante.- La información que genera el sistema no es la misma para la gerencia que para el mando medio o para el personal operativo. Cada uno de ellos requiere de información para su trabajo pero no pueden compartir la misma información. A un jefe de ventas no le interesaría estar al tanto del movimiento patrimonial de la empresa, al contrario a un gerente no le concerniría conocer el código de un proveedor. Esto quiere decir que la información gerencial no es homogénea y por ende no debería ser tratada en la misma forma. Cada unidad

gerencial tiene diferente necesidad de acuerdo a la actividad que desarrollen.

Existen tres tipos de información dentro de una organización:

I. Información Operacional: Es la información interna que se genera de forma diaria o semanal dentro de la organización. Ésta información es importante para los mandos operativos, debido a que se pueden tomar medidas correctivas en el momento, como por ejemplo cuando se crea un código de un cliente al que se brindará un descuento del 30% cuando en la realidad solamente era del 10%.

II. Mandos Medios: La información que se requiere es tanto interna como externa. El mando gerencial medio se encarga de analizar el desempeño actual con proyecciones a futuro de las áreas operativas encargadas de mantener relaciones de negocios con proveedores, clientes externos.

III. Alta gerencia: La información que entregue el sistema debe servir como base para la planificación y control gerencial. El SIG debe proporcionar tendencias, pronósticos actuales, porcentaje de ventas, desempeño de la organización con relación a la competencia, entre otras.

La visión que se tiene de un SIG dentro de una organización, es la creación de un sistema tecnológico con la capacidad de generar resultados que permitan coordinar los flujos y registros de información necesarios para cumplir con los objetivos y actividades de control de la organización. Es importante citar a Jim Champy que decía: “La tecnología de la información se ha convertido en una necesidad estratégica. Crea en ella, actúe con base en ella, o conviértase en un acontecimiento tangencial de la historia.” Esta definición se la representa gráficamente en el Gráfico 1.5

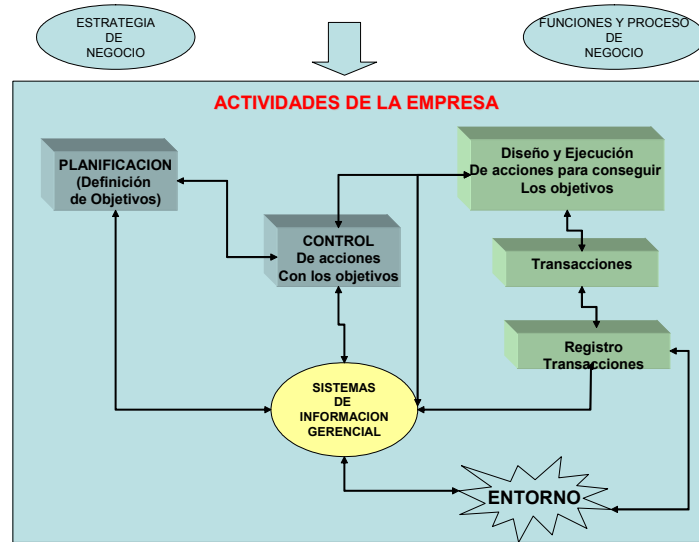


Gráfico 1.5 Papel de los SI en las empresas¹¹

Fuente: Estrategia y Sistemas de Información, Rafael Andreu
Elaborador por : Rafael Andreu

Procedimiento para Diseñar un SIG

El procedimiento que se prepone a continuación se basa en un esquema real y práctico que al final permita generar una ventaja competitiva a la escuela de Educación a Distancia de la Universidad San Francisco Quito. Cuatro son las fases que se deben seguir para el desarrollo y propuesta de un SIG.

Fase I. Presentación y Compromiso del Equipo.- Para que tenga éxito este sistema, es importante que la gerencia de la compañía tome la decisión de elaborar un plan para el diseño y desarrollo de un SIG, a fin de que la probabilidad de éxito en la implementación sea alto y no quede solamente en una propuesta

Fase II. Descripción de la Situación Actual.- En esta fase se identifican todas las funciones y procesos que realiza la empresa. Este análisis se debe realizar por

¹¹ Estrategia y Sistemas de Información, Rafael Andreu, Edit. Mc Graw Hill, Año 2001 Pag. 14

áreas y se debe indicar como es el flujo de información haciendo la pregunta: ¿De dónde viene la información? y ¿A quién entrego la información?. Es importante detallar cada una de las funciones y procesos administrativos por área a fin de tener una mayor perspectiva del entorno en el que fluye la información de la compañía.

Fase III. Elaboración del Plan de Desarrollo del SIG.- En esta fase lo que se hará es identificar y documentar en forma sistemática los requerimientos de información de cada función y proceso del negocio, determinando si existen o no sistemas informáticos que brinden este tipo de información, para lo cual es importante:

- a) Reconocer los procesos administrativos de la empresa
- b) Detectar los nuevos procesos que no han sido identificados por la gerencia
- c) Detectar los sistemas de información parecidos entre sí para evitar la duplicación de la información
- d) Analizar las fronteras de la información, es decir qué información se debe compartir como pública y qué información es solo restringida para la gerencia.

Fase IV. Programación de Actividades.- En esta fase se detalla de forma muy concisa los tiempos de análisis, diseño y desarrollo, se debe considerar la disponibilidad del recurso humano, estudiar el requerimiento de equipos tecnológicos, determinar el costo aproximado del sistema y finalmente indicar los tiempos de ejecución e implementación de todo el sistema

1.9.2 Marco Conceptual ¹²,

Planificar.- Es el puente esencial entre el presente y el futuro, puente que aumenta la probabilidad de alcanzar los resultados deseados

Organizar.- Lograr un esfuerzo coordinado mediante la definición de una tarea y las relaciones de autoridad

Motivar.- Proceso que consiste en influir en alguien con objeto de que alcance objetivos específicos

Controlar.- incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas

Análisis Clientes.- Estudiar y evaluar las necesidades, los deseos y los requerimientos de los consumidores

Distribución.- Incluye el almacenamiento, canales de distribución, cobertura de la distribución, ubicación de los puntos detallistas, territorios de ventas, niveles y ubicación de inventarios, medios de transporte, ventas al mayoreo y ventas al detalle

Ventaja Competitiva.- Se obtiene cuando la empresa implanta una estrategia para la creación de valor, respecto a la cual otras compañías no pueden imitar los beneficios o resulta demasiado costoso imitarlos

Estrategas.- Personas responsables, en mayor grado, del éxito o el fracaso de una organización

Estrategia.- Son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo.

¹² Todos los conceptos se han copiado textualmente de los libros que se encuentran citados en la bibliografía

Objetivos anuales.- Son las metas que deben alcanzar las organizaciones a corto plazo para lograr los objetivos a largo plazo.

Riesgo.-Incertidumbre que tiene un inversionista acerca de las ganancias o pérdidas económicas que generará una inversión en particular

Recursos.-Son insumos del proceso de producción de una empresa, como el equipo de capital, las habilidades de cada empleado, las patentes, las finanzas y los administradores con talento

Aptitud Central.-Son recursos y capacidades que sirven como una fuente de ventaja competitiva de una empresa sobre sus rivales

Misión Estratégica.-Es la determinación del propósito único de una empresa y el panorama de sus operaciones en términos de producto y mercado

Industria.-Es un grupo de empresas que fabrican productos que son sustitutos cercanos

Sistema de Información.- Conjunto formal de procesos que, operando sobre una colección de datos estructurada de acuerdo con las necesidades de una empresa, recopila, elabora y distribuye parte de la información necesaria para la operación de dicha empresa y para las actividades de dirección y control correspondientes apoyando al menos en parte la toma de decisiones necesaria para desempeñar las funciones y procesos de negocio de la empresa de acuerdo con su estrategia.

Planificación.- Estudio continuado del entorno de un problema con el fin de identificar las posibilidades de solución que entraña

Análisis.- Estudio del entorno del problema y la subsiguiente definición y establecimiento de prioridades entre las necesidades planteadas con el fin de resolver el problema

Diseño.- Es la evaluación de las diferentes soluciones alternativas, así como la especificación detallada de la solución final.

Implantación.- Es la construcción o ensamblaje de la solución al problema, que culmina en un nuevo entorno basado en dicha solución

Soporte.- Es el mantenimiento y la mejora permanentes de la solución en el transcurso de su vida

Ciclo de vida de un sistema.- Es un conjunto ordenado y sistemático de acciones cuyo fin es resolver los problemas de una empresa.”

1.10 Planteamiento Hipótesis

1.10.1 Hipótesis de Trabajo.-

Se puede diseñar un sistema de información gerencial para la escuela virtual de la Universidad San Francisco de Quito, que le permita en un futuro optimizar sus procesos en un 60% y pueda de esta forma generar índices de gestión para una toma efectiva de decisiones.

1.11 Temario Tentativo

Capítulo I: Plan de Tesis

1.1 Selección y definición del tema de investigación

1.2 Planteamiento, formulación y sistematización del problema

1.3 Definición de los objetivos de la investigación

1.4 Justificación de la investigación

1.5 Marco de referencia

1.6 Hipótesis de trabajo

1.7 Temario tentativo

1.8 Metodología de la investigación

1.9 Bibliografía preliminar

Capítulo II: Planeación y Control estratégico del negocio

2.1 Análisis del Ambiente Externo

2.1.1 Análisis MacroAmbiente

2.2.2 Análisis MicroAmbiente

2.2 Análisis Ambiente Interno

2.3 Análisis FODA

2.4 Diseño de la Propuesta Estratégica

2.4.1 Descripción de la Misión y Visión

2.4.2 Desarrollo de la Estrategia

2.4.3 Plan de Control

Capítulo III: Diseño del Sistema de Información Gerencial

3.1 Descripción de la Situación Actual

3.2 Elaboración del Plan de Desarrollo del SIG

3.3 Programación de Actividades

Capítulo IV: Presupuesto

4.1 Análisis de costos del recurso humano

4.2 Análisis de costos de tecnología y bases de datos

4.3 Análisis de indicadores de inversión

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

1.12 Metodología y Técnica de Investigación

La metodología a usar en el presente trabajo será:

Teórica:

Análisis cuantitativo

“Este tipo de operación se efectúa, naturalmente, con toda la información numérica resultante de la investigación. Esta, luego del procesamiento que ya se le habrá hecho, se nos presentará como un conjunto de cuadros, tablas y medidas, a las cuales se les han calculado sus porcentajes y presentado convenientemente. Para cada cuadro que se haya obtenido será preciso evaluar el comportamiento de las variables que aparezcan en él, precisando la forma en que actúan individualmente. Luego se observarán las relaciones que pueden percibirse entre una y otra variable, si el cuadro es de doble entrada, tratando de precisar la forma en que una afecta a la otra. Si se trata de un cuadro de tres variables será conveniente examinar primero los valores totales, pues en ellos se ve el funcionamiento global de cada variable operando de modo independiente, para luego pasar a confrontar, por pares, las variables, tratando de detectar las influencias que existan entre ellas.”¹³

Método Empírico.-

Se utilizará la Encuesta y la Entrevista.

“La entrevista, desde el punto de vista del método, es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones. Por

¹³ Proceso de Investigación, Carlos Sabino, Edit. Panamericana, II Edición, 1992,

razones obvias sólo se emplea, salvo raras excepciones, en las ciencias humanas.

La ventaja esencial de la entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas, cosa que por su misma naturaleza es casi imposible de observar desde fuera. Nadie mejor que la misma persona involucrada para hablarnos acerca de todo aquello que piensa y siente, de lo que ha experimentado o proyecta hacer. Estas se desarrollan en base a un listado fijo de preguntas cuyo orden y redacción permanece invariable. Comúnmente se administran a un gran número de entrevistados para su posterior tratamiento estadístico. Por este motivo es la forma de recolección de datos más adecuada para el diseño encuesta, tanto que a veces provoca confusiones entre instrumento y método.

Entre sus ventajas principales se menciona su rapidez y el hecho de que pueden ser llevadas a cabo por personas con mediana preparación, lo cual redundan en su bajo costo. Otra ventaja evidente es su posibilidad de procesamiento matemático, ya que al guardar las preguntas una estricta homogeneidad sus respuestas resultan comparables y agrupables. Su desventaja mayor estriba en que reducen grandemente el campo de información registrado, limitando los datos a los que surgen de una lista taxativa de preguntas. Esta lista de preguntas, que es el instrumento concreto de recolección empleado en este caso, recibe el nombre de cuestionario y puede ser administrado sin que necesariamente medie una entrevista. Debe ser cuidadosamente redactado, evitando preguntas demasiado generales, confusas o de doble sentido, y tratando de conservar un orden lo más natural posible.

Según el tipo de preguntas que se incluyan en un cuestionario las entrevistas resultantes serán más o menos estructuradas. Para ello las preguntas suelen dividirse en dos grandes tipos:

a) de alternativas fijas ;

b) de final abierto.

Las preguntas de alternativas fijas, llamadas comúnmente cerradas, formalizan más el cuestionario, pues en ellas sólo se otorga al entrevistado la posibilidad de escoger entre un número limitado de respuestas posibles.”¹⁴

¹⁴ Proceso de Investigación, Carlos Sabino, Edit. Panamericana, II Edición, 1992

1.13 Bibliografía Preliminar

- SALLENAVE, Jean-Paul. Gerencia y planeación estratégica. Bogotá, Norma, 1985
- TAYLOR, Bernard. Planeación estratégica exitosa, LEGIS, 1991
- PORTER, Michael E. Estrategia competitiva : Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, Compañía Editorial Continental, México, 1982.
- LUCAS, H.C.: Sistemas de Información. Análisis, Diseño, Puesta a Punto. Paraninfo, 1987.
- PIATTINI, M.G. et al.: Análisis y diseño detallado de Aplicaciones Informáticas de Gestión. RA-MA, 1996.
- SENN, J.A.: Análisis y Diseño de Sistemas de Información. McGraw-Hill, 1992.
- STONER, James. Diseño de sistemas gerenciales: México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1989,
- DACCACH, José Camilo, Sistemas de Información Gerencial, México, Enero 1999
- DAVID, Fred, Conceptos de de Administración Estratégica, , V Edición Editorial Prentice Hall, 1999
- IRELAND, Hit, Administración estratégica, III. Edición, Editorial Thompson, 1998
- GARRIDO, Santiago, Dirección estratégica, II Edición, Editorial Mc Graw Hill, 1997
- OCAMPO, Jaime, Apuntes del Profesor, Universidad San Francisco Quito, 2004
- GARRIDO, Santiago, Dirección estratégica, III Edición, Editorial Mc Graw Hill, 1999