

INFORME DE GERENCIA GENERAL

PERÍODO FEBRERO A DICIEMBRE DEL 2015

Contenido	
1 Resumen general.....	4
2 Gestión Financiera.....	5
3 Relación con clientes.....	8
4 Personal y formación.....	9
5 Procesos.....	9
6 Logros principales.....	11
7 Conclusión.....	12

1 Resumen general

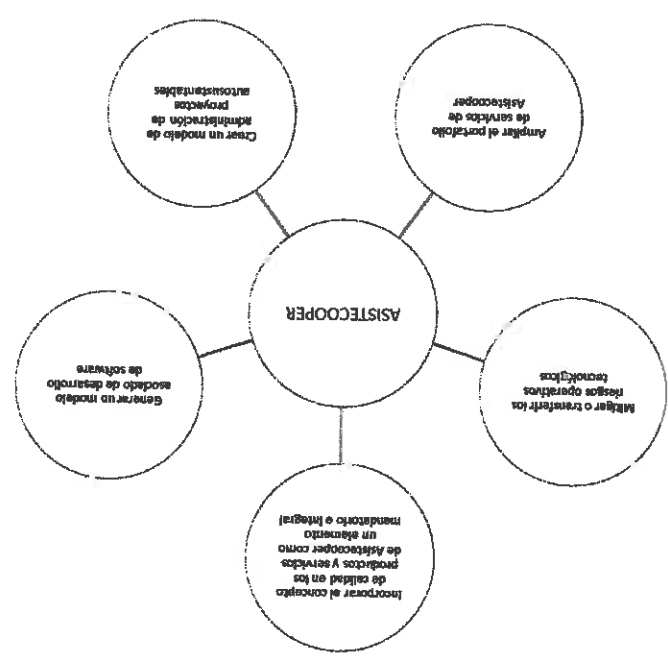
El 2 de febrero de 2015, fui designado como gerente general de Asistecooper, siendo así que el directorio general, a través de la presidencia, me permite desempeñarme en esta función por un plazo designado de dos años, tiempo en el cual, y como principal objetivo se tiene la visión de convertir Asistecooper en una empresa que finalmente se convierta en lo que todos sus socios consideraron sería en un inicio, una empresa asesora tecnológica y de alta calidad.

Mi compromiso inicial, es poner toda mi experiencia de 20 años en tecnología y 10 años como gestor tecnológico, considerado experto en Ecuador, Chile y España.

Al asumir el cargo conocía sobre las diferentes falencias y debilidades que tenía Asistecooper ya que durante los tres últimos años, he trabajado como consultor para diferentes cooperativas dentro y fuera del grupo que me han permitido mantenerme al tanto sobre las diferentes situaciones sucedidas, experiencia que me permitió estructurar un plan inicial de gestión orientado a recuperar las capacidades operativas, técnicas y empresariales en un plazo menor a un año entero y como objetivo principal hacerlo hasta el mes de julio del 2015.

En el directorio del 26 de febrero de 2015, presente al directorio una serie de iniciativas estratégicas con el objetivo de plantear los pasos inmediatos a ejecutar, mismas que son confirmadas en el directorio del 19 de marzo y convertidas formalmente en el plan estratégico a ejecutar hasta el 2017.

Como objetivo primario, tomo un modelo de gestión de buenas prácticas en relación al concepto de calidad mismo que dicta "mejorar el concepto de calidad, entender el concepto de servicio, implantar la costumbre calidad y servicio en la operación diaria", y esto es lo que se ha venido tratando durante todo este tiempo y para esto se desarrolla una estrategia alrededor de Asistecooper que consta de cinco ejes, descritos en el plan estratégico y mostrados en el siguiente gráfico.



Sin embargo durante los tres primeros meses, y a raíz de las primeras indagaciones en relación a la gestión y a la situación de la empresa, se evidenciaban situaciones anómalas, relacionadas al desempeño profesional de antiguos empleados, mismo personal que presenta su renuncia de manera inmediata y se evidenciaban situaciones personales, que derivan en una serie de situaciones, que no permiten mantener una confianza y transparencia sobre el desempeño laboral y profesional de muchos empleados. Es así que los tres primeros meses un 35% del personal abandona Asistecooper y el 100% del personal es asignado o reasignado a funciones específicas propias de los modelos de gestión que se está, en su momento, incorporando al modelo de gestión que impulsa esta gerencia.

Como parte, de estas situaciones, me veo obligado adicionalmente, a revisar los contratos con proveedores existentes, dos de estos relevantes como son Biométrica, proveedor del denominado servicio huella digital y Ricardo Quiroz, productor del denominado servicio IVA, ya que sus acciones comerciales y relaciones personales no permiten disponer de lo que se consideraría un proveedor estratégico y sobre todo aliado, llegando inclusive a considerar en varias ocasiones situaciones de mala fe. Es así que actualmente en Asistecooper se encuentra en investigación y desarrollo estos servicios, para reemplazar estas soluciones externas de manera autónoma.

Para poder dar cumplimiento a los objetivos estratégicos planteados, se introduce dos marcos de buenas prácticas mundialmente aceptados, mismo que se generan en dos fases separadas, primero el marco denominado Agile Scrum para proyectos de desarrollo de software y para el segundo semestre del 2015 la introducción de ITIL, en conjunto con herramientas asociadas a estas prácticas. Esto se encuentra en ejecución y hasta el momento con excelentes resultados. Como parte del modelo inicial de gestión basado en la práctica denominada Balance Score Card, se ha dividido la gestión en cuatro ejes, la gestión financiera, la gestión del personal, la relación con los clientes y los procesos.

2 Gestión Financiera

Al iniciar febrero del 2015, una de las primeras acciones fue tomar el control de las finanzas, específicamente de las cuentas bancarias, así como el establecer la situación real en base a la información que la señora contadora de ese momento debería proporcionar. Sin embargo una de las primeras situaciones que la que esta gerencia se encuentra, es que la cuenta bancaria aún era administrada por el anterior gerente general y casi al mismo tiempo se produce la salida de la señora contadora general de ese momento. Así, luego de una serie de gestiones administrativas, se obtiene nuevamente el control de las cuentas bancarias, y se incorpora un nuevo contador general a la organización.

La cuenta se recibe con un saldo de \$92.826,04, perteneciente a los ingresos concurrentes y a valores en reserva producto de recuperaciones extraordinarias y otras que su momento no estuvieron claramente definidos.

Sin embargo también nos encontramos con una serie de pagos pendientes desde el año 2014 a proveedores por valores que llegaban a superar los \$30,000 así como situaciones laborales diversas que amenazaban convertirse en un problema si no se manejaban de manera inmediata. Otro elemento preocupante, fue la falta de información formal y legal relacionada la capacidad de facturación de los diferentes servicios que Asistecooper provee o que debía proveer y que no

podían ser facturados hasta resolverlos y en muchos casos inclusive se estima no existía ningún tipo de información para poder proceder con facturación y que inclusive asumimos debe haberse perdido.

Una situación extraordinaria y anómala se dio para abril del 2015, ya que en este momento debería haberse presentado a la Superintendencia de Compañías, los balances generales de la empresa así como información a los diferentes organismos de control y tributación del Estado y debido a que la anterior administración y personal que laboraba, no asumieron su responsabilidad ética y profesional, esta tuvo que ser presentada previamente para aprobación y futuro descargo de la actual administración para poder proceder y dar cumplimiento con las diferentes normativas vigentes y evitar que la empresa sea sancionada.

A junio del 2015, la situación se controla totalmente, los balances generales se presentan de manera mensual y de manera rigurosa, se ha establecido un modelo de control mensual con la señora comisaria designada en Asambleas General y se ha establecido un método de control de gastos alineado al presupuesto establecido y aprobado por el directorio general de Asistecooper.

De igual manera se ha generado una política de crédito con los proveedores así como una hoja de control en su desempeño para de esta manera regular su contratación y su pago.

A diciembre del 2015, el balance refleja una utilidad de aproximadamente \$17.000 (antes de repartición e impuestos), cantidad que nunca antes había sido alcanzada, y considerando que no se puede descartar el hecho que Asistecooper ha realizado una serie de inversiones en equipamiento, mobiliario, adopción de buenas prácticas, consultoría especializada, entre otras, inversión económica que llega a los USD70.000 a la fecha.

Estas inversiones han permitido recuperar la capacidad operativa y funcional, así como ha permitido mejorar la imagen empresarial mucho de esto gracias al cambio de oficina a las nuevas instalaciones en las que actualmente funciona.

El retiro informado en noviembre del 2015 de la Cooperativa Cooprogreso para el 2016 sobre el sistema COBIS, hizo que el directorio analizara la situación y deba ajustar la cuota de pago de servicios, en conjunto con el plan comercial previsto que por primera vez en la historia, hará que Asistecooper busque su sustento mensual de manera comercial interna y externa, sin embargo, esto hará que al mismo tiempo, se exija a sí misma la investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios a ser ofrecidos en el grupo de cooperativas de Asistecooper y fuera de ellas.

Se debe informar que durante la primera revisión semestral del comisario designado, no se encontró ninguna novedad en el manejo contable ni tampoco fue reportada ninguna anomalía, y para el segundo semestre, nuevamente no se produjo ninguna novedad mayor en el manejo contable ni administrativo que haya sido reportado por la señora comisaria.

Adicionalmente, todos los temas tributarios, laborales y de las entidades de control se encuentran al día.

El resumen de ventas del año 2015 es el siguiente:

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos	\$ 45,161.08	\$ 44,479.68	\$ 43,570.42	\$ 40,434.42	\$ 57,678.12	\$ 58,939.00	\$ 73,945.00	\$ 38,090.00	\$ 54,283.13	\$ 74,253.70	\$ 53,782.00	\$ 108,493.3
Egresos	\$ 45,214.58	\$ 38,681.00	\$ 46,235.47	\$ 61,182.00	\$ 53,423.00	\$ 28,180.00	\$ 55,970.00	\$ 52,792.00	\$ 61,902.08	\$ 55,557.00	\$ 55,888.00	\$ 92,571.26
Utilidad/Pérdida	\$ (53.60)	\$ 5,797.68	\$ (2,665.05)	\$ (20,747.5)	\$ 4,255.12	\$ 779.00	\$ 17,975.00	\$ (14,702.0)	\$ (7,615.90)	\$ 18,696.00	\$ 874.00	\$ 15,860.05

En relación a la ejecución del presupuesto del 2015 el resumen es el siguiente:

	Presupuesto	Ejecución	%
Ingresos Totales	\$ 640,938,72	\$ 696,048,94	109%
Egresos Totales	\$ 613,881,17	\$ 678,995,71	111%
Utilidad	\$ 27,057,55	\$ 17,053,23	

Como

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Activos	\$ 244,876,38	\$ 190,427,34	\$ 200,033,12	\$ 206,605,47	\$ 198,925,78	\$ 216,728,64
Pasivos	\$ 159,202,89	\$ 56,667,24	\$ 49,271,23	\$ 55,182,27	\$ 51,059,49	\$ 51,991,56
Utilidad/Pérdida	\$ -538,12	\$ -39,825,26	\$ 1,809,88	\$ 661,31	\$ 289,26	\$ 14,000,00

EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE UTILIDADES



INFORME DE GERENCIA GENERAL

PERÍODO FEBRERO A DICIEMBRE DEL 2015

Informe

3 Relación con clientes

Tal vez este sido el punto más difícil de afrontar ya que la histórica mala reputación que Asistecooper ha generado en sus socias clientes en años pasados, no ha podido ser limpiada totalmente aún, es más actualmente, la gerencia actual, considera que pese a que se han dado importantes pasos para renovar y retomar la confianza de las cooperativas, aún muchas de estas nos consideran un proveedor que no presta valor o de baja calidad, lo que no nos permite aprovechar diferentes oportunidades comerciales que se brindan a otras empresas y lo que hace que muchos proyectos sean ejecutados por otras empresas a Asistecooper, cuando lo lógico y para lo cual fue creado Asistecooper, es justamente el entregar servicios tecnológicos hacia las cooperativas socias.

Una de las primeras acciones que tuvo esta gerencia, fue la de iniciar una serie de visitas a las diferentes cooperativas tanto a sus gerentes generales, sus jefes técnicos y de un total de 27 visitas solicitadas, tan sólo se pudo lograr 16. Lo que sí se realizó en su momento fue el envío de la planificación estratégica para los dos siguientes años con el fin de que todas las cooperativas conozcan los planes y acciones que se planifican, acompañado de una serie de convocatorias en especial a los jefes técnicos y que no tuvo acogida en su momento.

Al finalizar el año 2015, algo que mejoró notablemente, es la apertura que se ha dado por varias cooperativas tanto de las gerencias generales como de las jefaturas técnicas, a recibir al personal de Asistecooper sea para eventos administrativos, técnicos o comerciales lo cual consideramos ha sido un avance y un premio a resultados esperados y buenos que se han dado durante el año 2015.

Es importante mencionar que las jefaturas técnicas de las cooperativas Tulcán, Atuntaqui, Andalucía y Policía Nacional son las que más han participado de reuniones y que las gerencias generales de las cooperativas Tulcán, Coopad, Cooprogreso, Cotocollao, Alianza del Valle y Coopmego siempre han estado dispuestas a conversar con esta gerencia sobre diferentes temas nuevamente en sus instalaciones o en las nuestras.

Algo que esta gerencia carece al momento es de difusión de sus actividades en forma de publicidad comercial. Es así que una de las acciones que deben ser ejecutadas a la brevedad posible, será volver a iniciar una serie de visitas a todas las cooperativas tanto a las gerencias generales, las jefaturas técnicas y acompañar la difusión con una serie de elementos tecnológicos automatizados como son los boletines, la publicidad escrita y porque no, una publicidad abierta hacia el público en general.

A pesar de todo esto, un logro que reconoce la mayoría de Cooperativas es que la iniciativa relacionada a que los técnicos visiten directamente las cooperativas en relación a diferentes temas técnicos así como las de reuniones con personal funcional que se ha realizado en las instalaciones de Asistecooper, han permitido mejorar la imagen y reconocer que el personal de Asistecooper se ha convertido en varios casos en un aliado en su operación.

Una serie de eventos pendientes, se relacionaban a varios temas sobre la situación societaria histórica así como la suscripción e inscripción del aumento de capital en la Superintendencia de Compañías a \$140.000 (aproximadamente). Esto no se dio por la falta de continuidad en los trámites de la gerencia anterior, sin embargo esto ha sido finalmente solucionado y legalizado y actualmente se reportado a cada cooperativa las acciones actualizadas así como el valor del paquete accionario que dispone cada una al 31 de diciembre de 2015.

4 Personal y formación

Al iniciar esta administración, uno de los temas en los que se tuvo mayor cuidado es, evaluar el desempeño del personal que laboraba y colabora en Asistecoop, iniciando una serie de reuniones con cada uno para evaluar su apreciación personal a sus actividades propias realizadas y, de igual manera recibir cualquier tipo de observación o tema que el empleado creyera conveniente observar en su momento.

Con el pasar de los días y de las semanas, se hizo evidente que personas no colaborarían con la nueva gerencia, es así que en febrero del 2015 de un total de 11 personas laboralmente incorporadas, tres presentan su renuncia, una se solicita un cambio (reemplazo a Cobiscorp), y una separada voluntariamente, así como tres son re asignadas y dos son confirmadas en sus roles hasta abril del 2015.

Para finalizar diciembre, se cuenta con un total de 10 trabajadores operativos, dos recursos de proveedores externos, y tres administrativos, contando con 13.5 plazas de un total de 12.5 plazas aprobadas administrativamente en el presupuesto del 2015.

Durante este tiempo el personal ha sido sometido a un estricto cumplimiento de sus obligaciones a través de una serie de actividades y controles relacionados, para establecer, si serán capaces o no de alinearse con los conceptos de calidad exigidos por esta gerencia, lo que ha denotado en algunos casos, ciertas falencias que al momento se intentan gestionar para reducir su impacto en la calidad del producto final.

El personal ha recibido en estos 11 meses un total de 28 horas de capacitación formal entre Scrum (24 horas), así como una serie de charlas informales acerca de conceptos de gestión de calidad con el objetivo de concientiar y evangelizar al personal en estas prácticas. Se debe mencionar que existía una marcada diferencia en desempeño entre el personal considerado antiguo y personal que viene "de afuera" ya que al haber carecido Asistecoop de un modelo de venta comercial, esto generó una zona de confort en el personal. Hoy en día, este se ha integrado como un solo equipo de trabajo con una visión comercial clara y de atención al cliente.

5 Procesos

Al iniciar febrero del 2015 la situación se resume simplemente en que no existía ningún tipo de proceso administrativo, técnico como operacional o financiero y al realizar una evaluación de procesos existentes, la calificación sobre el análisis demostro un valor de 0.5 (calificación sobre 5) que colocaba a Asistecoop en el escalón de procesos inexistentes.

Es así que se inicia inmediatamente la incorporación de dos tipos de procesos como es el proceso de desarrollo de software y procesos administrativos de gestión y control.

Para el desarrollo del proceso de software, se solicita la intervención externa de un consultor, mismo que en conjunto con los conocimientos de la gerencia sobre el tema, desarrollan una metodología propia de Asistecoop basada en Agile SCRUM, misma que ha terminado su implementación a la fecha y que como primer producto piloto desplegado a mediados de junio del 2015 obtuvo de nueve cooperativas posibles la aprobación de seis, dos no tuvieron el tiempo

de probar el resultado y una presentó quejas, que fueron posteriormente refutadas en su contexto.

La actual gerencia puede decir con seguridad que a la fecha y por primera vez en los siete años de vida de Asistecooper, se dispone de una metodología de desarrollo específica y probada y sobre todo documentada que puede ser entregada a los organismos de control, evento que nunca antes ha sucedido.

En relación a los procesos administrativos internos el principal enfoque se dio en el proceso contable, mismo que exigió la generación del nuevo plan de cuentas, la incorporación del sistema contable, la incorporación de un modelo de control exigido al comisario designado y una reunión semanal de control denominada de cartera en la que se realiza la situación financiera al momento, la situación de facturación, la cartera vendida, cuentas por pagar, presupuesto y eventos puntuales del personal como son reembolsos de gastos, adelantos de sueldo entre otros.

A la fecha, se ha estabilizado los controles contables y financieros lo que ha dado como resultado el mantenernos con todos los pagos y exigencias tributarias a la fecha, salvo con una excepción, sin ningún tipo de sanción o multa.

Para el segundo semestre del 2015, se trabajó en los procesos de gestión técnica, esto quiere decir la administración de la infraestructura, de la seguridad de la información y de la continuidad tecnológica así como la recuperación de desastres para lo cual se incorporó una serie de procesos basados en el marco de gestión ITIL2011.

Una idea que ha surgido al momento es que terminada la incorporación de estos procesos y habiendo madurado en el tiempo, Asistecooper pueda obtener un reconocimiento en normas internacionales, específicamente ISO9001 en calidad, ISO12207 en desarrollo de software e ISO20000 en gestión tecnológica. Como se menciona es una idea que ha surgido pero que entregaría mucho valor en especial si se tiene la intención de iniciar la comercialización de los productos y servicios hacia cooperativas fuera del grupo.

Los siguientes son indicadores generales de desempeño, obtenidos durante el 2015:

SERVICIO COBIS

COAC	Primer semestre*	Segundo semestre	Total atenciones
Alianza del Valle	26	109	135
Andalucía	20	93	113
Atuntaqui	25	49	74
Coopad	15	59	74
Coopmege	24	46	70
Cooprogreso	12	52	64
Cotacollao	28	56	84
Policia Nacional	20	119	139
Tulcan	20	106	126

6 Logros principales

En resumen, durante el año 2015, la administración actual, se ha permitido obtener los siguientes resultados:

- Cumplir el 78% de la planificación estratégica programada hasta finales del 2016;
- Obtener resultados financieros positivos;
- Incursionar en proyectos de mejora del core Cobis, obteniendo la experiencia para presentar soluciones a la medida de las cooperativas del grupo.

Internet y correo	Semestre 1 Cortes: 10 Fiabilidad: 90%	Semestre 2 Cortes: 3 Fiabilidad: 99,9%	99,98% Fiabilidad	↓
Energía	Semestre 1 Cortes: 10 Fiabilidad: 85%	Semestre 2 Cortes: 1 Fiabilidad: 99,9%	99,99% Fiabilidad	↓
Servidores	Semestre 1 Número: 5 Fiabilidad: 90%	Semestre 2 Número: 25 Fiabilidad: 99,9%	99,97% Fiabilidad	↓
Servicio Mensajes	Semestre 1 Mensajes: 90 000 Fiabilidad: 95%	Semestre 2 Mensajes: 100 000 Fiabilidad: 99,5%	99,95% Fiabilidad	↓
Servicio Identificas	Semestre 1 Identificas: 50 Fiabilidad: 80%	Semestre 2 Identificas: 6 Fiabilidad: 99,8%	99,80% Fiabilidad	↓
Servicio Facturas	Semestre 1 Documentos: 100 000 Fiabilidad: 80%	Semestre 2 Documentos: 180 000 Fiabilidad: 98,5%	99,50% Fiabilidad	↓

- implantar una metodología de desarrollo de software por primera vez en la historia de AsistecCooper incorporando principalmente el concepto de calidad en los productos que entrega, resultado de esta;

- Ordenar y controlar la administración funcional y financiera de AsistecCooper;
- Mitigar varios riesgos operativos tecnológicos como son el transferir el centro de cómputo a una nueva instalación lo que ha permitido disminuir totalmente la inoperatividad de los servicios;

- Disponer de la iniciativa para reemplazar a proveedores asociados en servicios que entrega AsistecCooper, con desarrollos internos o herramientas provistas por terceros en relación a la entrega directa de estos servicios minimizando los riesgos y reduciendo los costos tanto internos como los que debe cancelar la cooperativa por el servicio o el producto;

- Realizar un cambio de instalaciones, hecho que permitió realizar el cambio de imagen empresarial en visión al profesionalismo que AsistecCooper requiere;
- Crear una nueva arquitectura tecnológica que permita asegurar la información a niveles certificable internacionalmente;

- Mejorar el equipamiento tecnológico del personal así como las líneas de comunicación, movilidad y ambiente laboral para que puedan desempeñar sus actividades dentro de un apropiado y con recursos a la altura;

- Eliminar viejas prácticas incrustadas en la diaria operación de AsistecCooper;
- Proyectar una empresa comercial, con nuevos productos y servicios que permitirán competir comercialmente a AsistecCooper en el mercado financiero tecnológico del Ecuador.

7 Conclusión

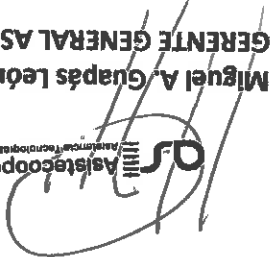
En general, la gerencia considera que en este año de gestión, se ha cumplido el principal objetivo que era devolver a AsistecCooper a un camino que le permita enfrentar los desafíos relacionados a su operación y a su existencia futura.

Es necesario recalcar que el trabajo recién comienza, si bien es cierto los dos principales logros que eran el implementar una metodología de desarrollo de software para reducir al mínimo los errores en los productos entregados y el estabilizar la infraestructura tecnológica relacionada a los servicios entregados se ha conseguido; durante segundo semestre se ha trabajado en mejorar la capacidad de respuesta relacionada al soporte, a la integridad de los datos y de la información pero sobre todo afrontar el hecho que algunas cooperativas en muy poco tiempo dejarán varios de los servicios entregados por AsistecCooper lo cual es un riesgo financiero y por lo tanto se debe trabajar inmediatamente en reemplazar dichos ingresos, sea con la incorporación de cooperativas dentro del grupo a estos servicios o iniciar su comercialización externa, aunque esto signifique el re planificar estratégicamente los objetivos iniciales.

La gerencia agradece el apoyo recibido durante todo este tiempo por parte del directorio general y, reconoce el compromiso y la guía que la presidencia del directorio ha mantenido constantemente sobre la gerencia, permitiendo desarrollar en conjunto toda esta serie de actividades e iniciativas que al momento, personalmente considero un éxito conjunto.

Mi compromiso personal se mantiene hacia ustedes y a la vez agradecido por la confianza depositada en mí por el directorio, los accionistas y todos quienes hacen Asistecooper, empresa que me enorgullece dirigir.

Atentamente,


Asistecooper S.A.
Asistencia Tecnológica Cooperativa
Miguel A. Guapás León, Eng.
GERENTE GENERAL ASISTECOOPER S.A.

INFORME DE GERENCIA GENERAL

PERÍODO FEBRERO A DICIEMBRE DEL 2015

Informe

Versión
1.0