PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACION PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

IMPLEMENTACIÓN DE BUSINESS INTELLIGENCE EN LA EMPRESA CORPORACIÓN LÍDERES

GALO ANDRÉS CHALCO VALENCIA

DIRECTOR: MGTR. CHRISTIAN FAJARDO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTION ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES

QUITO, SEPTIEMBRE 2018

ÍNDICE

CAPÍTULO 1. 6
1. SITUACIÓN Y ENTORNO EN EL QUE SE DESENVUELVE LA EMPRESA CORPORACIÓN LÍDERES 6
1.1 ANTECEDENTES 6
1.1.1 Historia 6
1.1.2 Condiciones actuales de la empresa 7
1.2 GENERALIDADES 7
1.2.1 Nombres o razones sociales 7
1.2.2 Tipo de empresa y línea(s) de producto(s) 7
1.2.3 Imágenes corporativas 11
1.3 ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO 11
1.3.1 Entorno general 11
1.3.2 Entorno específico 13
CAPÍTULO 2. 16
2.1 BUSINESS INTELLIGENCE 16
2.1.1 Definición de Business Intelligence 16
2.1.2 Importancia del Business Intelligence 18
2.1.3 Ventajas y desventajas del Business Intelligence 19
2.2 MODELO DE BUSINESS INTELLIGENCE 20
2.2.1 Etapas del Business Intelligence 20
2.2.2 Fases de implementación del Business Intelligence 24
2.2.3 Metodología de Implementación Business Intelligence 25
2.2.4 Herramientas del Business Intelligence 26
2.2.5 El Cuadro de Mando Integral 27
CAPÍTULO 3. 30
PROPUESTA DE BUSINESS INTELLIGENCE PARA CORPORACIÓN LIDERES 30
3.1 FASE 1 (DIRIGIR Y PLANEAR) 30
3.1.1 Descripción de la fase a integrar 30
3.1.2 Análisis de la orientación y planificación de la empresa 31
3.1.3 Requerimientos específicos 35
3.1.4 Estrategia tecnológica 37
3.1.5 Evaluación del cumplimiento de objetivos 38
3.2 FASE 2 (RECOLECCIÓN DE DATOS) 39
3.2.1 Descripción de la fase a integrar 39
3.2.2 Plan de recolección de información 39
3.2.3 Establecimiento de variables del proceso 41

3.2.4 Solución de los requerimientos específicos 41
3.2.5 Solución a las necesidades encontradas en el proceso 43
3.3 FASE 3 (PROCESAMIENTO DE DATOS) 43
3.3.1 Modelamiento 43
3.3.2 Combinación de datos 49
3.4 FASE 4 (ANÁLISIS Y PRODUCCIÓN) 50
3.4.1 Interpretación de datos 50
3.4.2 Generación de reportes 52
3.5 FASE 5 (DIFUSIÓN) 53
3.5.1 Indicadores 53
3.5.2 Responsabilidades de la Implementación del BI 54
3.5.3 Actividades generales de la implementación 56
3.5.4 Combinación de resultados 56
3.5.5 Indicadores de gestión para implementación de la BI en la empresa Corporación Líderes 57
3.5.6 Generación de estrategias 59
CAPÍTULO 4. 61
EVALUACIÓN DEL IMPACTO DEL BUSINESS INTELLIGENCE EN LA EMPRESA CORPORACIÓN LÍDERES Y LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PRIMERA FASE. 61
4.1 Fase 1 (Dirigir y Planear) 61
4.1.1 Análisis de la orientación y planificación de la empresa 61
4.1.2 Análisis del contexto de la empresa Corporación Líderes 61
4.1.3 Requerimientos específicos 72
4.1.3.1 Conocer y analizar los macroprocesos de la empresa 72
4.1.3.2 Reunión con Gerencia General 73
4.1.3.3 Análisis de procesos específicos 74
4.1.3.4 Estrategia tecnológica 75
4.1.3.5 Evaluación del cumplimiento de objetivos 76
4.2 Resultados financieros e indicadores proyectados 77
CAPITULO 5 84
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 84
5.1 CONCLUSIONES 84
5.2 RECOMENDACIONES 86
BIBLIOGRAFÍA 87
ANEXOS 89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. BI (Madura), BA (Madura) 18
Tabla 2. Expectativas de stakeholders 31
Tabla 3. Perspectivas 32
Tabla 4. Matriz de Factores internos claves 32
Tabla 5. Análisis de contexto externo oportunidades y Amenazas 33
Tabla 6. Análisis factor externo 34
Tabla 7. Perspectivas 34
Tabla 8. Variables a integrar 41
Tabla 9. Informe de resumen de la implementación (Solución de requerimientos) 42
Tabla 10. Carga y previsión 49
Tabla 11. Extracción y forma de procesamiento de datos 51
Tabla 12. Reporte del cliente 52
Tabla 13. Indicadores 57
Tabla 14. Expectativas 61
Tabla 15. Perspectivas 63
Tabla 16. Perspectivas fortalezas 64
Tabla 17. Matriz de factores internos 65
Tabla 18. Oportunidades 65
Tabla 19. Amenazas 66
Tabla 20. Factores externos 67
Tabla 21. Perspectiva financiera 67
Tabla 22. Perspectiva cliente 69
Tabla 23. Perspectiva procesos 70
Tabla 24. Perspectiva personas 72
Tabla 25. Verificación de cumplimiento de objetivos 76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura organizacional 9
Figura 2. Data Warehouse 22
Figura 3. Despliegue de la estrategia de la organización a través de un CMI 28
Figura 4. Aplicación del Cuadro 35
Figura 5. Data Warehouse (Ralph Kimball) 44
Figura 6. Arquitectura tecnológica 46
Figura 7. Proceso 46
Figura 8. Arquitectura típica de Data Warehouse 48
Figura 9. Vista de datos de la herramienta BI 49
Figura 10. Estructura organizacional de la implantación de la BI 54
Figura 11. Mapa de procesos Corporación Líderes 73

CAPÍTULO 1.

1. SITUACIÓN Y ENTORNO EN EL QUE SE DESENVUELVE LA EMPRESA CORPORACIÓN LÍDERES

1.1 ANTECEDENTES

1.1.1 Historia

Corporación Lideres nace hace 14 años de la mano de Enrique Antonio Barrazueta cuyo objetivo era el de ayudar a las Pymes en los temas de consultorías. En los tiempos que se desarrolló la idea las empresas que se dedicaban a dictar temas de consultoría eran muy pocas y por eso sus productos tenían precios muy elevados, esta es la razón por la cual las Pymes no podían acceder a estos servicios. Al realizar el primer análisis se encuentra que las Pymes del Ecuador no contaban con las herramientas ni metodologías que apoyen su gestión, es decir, eran tipos de organizaciones muy informales en las cuales los miembros generalmente eran los familiares y hacían lo que podían para sacarla adelante. Otro punto que ayudó a la creación de esta empresa es que Enrique Antonio Barrazueta realiza un posgrado en Chile referente a herramientas y metodologías para la organización de las empresas, al terminar como primero de su clase, recibe el empujón que lo anima a la creación de esta empresa de capacitación.

Al momento en que Corporación Líderes es constituida legalmente, Enrique decide contactarse con las diferentes cámaras de la pequeña industria con el objetivo de presentarles un proyecto de mejoramiento continuo de las cadenas de productividad el cual consistía en una asesoría dentro de las empresas con un tiempo de 9 a 12 meses. Durante la ejecución de este proyecto la fundación Swiss Contact convoca a proveedores para un proceso de consultoría para 30 empresas de Pymes. Como si fuera una coincidencia, el proceso consistía en la implementación de un proyecto que tenía las mismas características y duración al proyecto que estaba ya en ejecución por parte de Corporación Líderes.

Con el proyecto ya desarrollado la empresa decide participar y termina siendo elegida por sobre otras empresas que en ese tiempo eran mucho más grandes. Como resultado de todas las experiencias iníciales la empresa logra perdurar hasta actuales días, a esto se le debe agregar que siempre ha buscado la innovación de sus productos y gracias a esto fue una de las primeras empresas en usar metodologías blended learning y virtual learning dentro del país.

1.1.2 Condiciones actuales de la empresa

La empresa Corporación Líderes se dedica a la capacitación de empresas y personas con un enfoque hacia el desarrollo de conocimientos que ayuden a los participantes a mejorar su desempeño en el ámbito laboral principalmente y también en el personal.

En la actualidad se encuentra organizada en base a la ISO 9001 versión 2015. Corporación Líderes siempre se ha desempeñado bajo las normas ISO, hasta el año anterior su certificación era en la ISO 9001 versión 2008.

En la actualidad, la empresa se ha visto afectada por la crisis que afecta a Ecuador. A mediados del año anterior su direccionamiento estaba enfocado hacia los productos presenciales, sin embargo, debido a los cambios dentro del mercado de capacitaciones se ha visto obligada a realizar un reenfoque. Hoy la empresa se encuentra desarrollando capacitaciones en la modalidad e-learning la cual se ha vuelto tendencia dentro de las empresas tanto públicas como privadas debido a las ventajas y beneficios que tiene con respecto a la modalidad presencial.

1.2 GENERALIDADES

1.2.1 Nombres o razones sociales

La empresa Corporación Líderes es una Sociedad creada en el 2003 su Director Ejecutivo es Enrique Antonio Barrazueta.

1.2.2 Tipo de empresa y línea(s) de producto(s)

Corporación Líderes es una Sociedad que tiene las siguientes características: es una persona jurídica que realiza actividades económicas de manera legal, es una institución privada que está obligada a utilizar el RUC para el desarrollo de las actividades a través de la entrega y emisión de comprobantes que abalizarán su operación. Por tanto, por la actividad que realiza deberá presentar declaraciones de acuerdo al noveno digito del RUC(SRI, 2016). A continuación, se presenta la misión, visión y política de calidad.

Misión

Implementar Procesos Integrados de Desarrollo Empresarial con garantía de resultados mediante capacitación y asesoría presencial y virtual de clase mundial, sustentados en las últimas innovaciones y herramientas tecnológicas y pedagógicas, con personas altamente calificadas, que permitan el logro de los objetivos estratégicos de nuestros clientes (Corporación Líderes , 2018, pág. 1).

Visión

Ser la institución reconocida en el mundo hasta 2020, que desarrolle e implemente estrategias de aprendizaje de clase mundial, con el mayor impacto en el cumplimiento de la estrategia organizacional, ofertadas en el momento que se desee, en cualquier parte del mundo, en el tema que se requiera (Corporación Líderes , 2018, pág. 1).

Política de Calidad

Implementamos procesos integrados de desarrollo empresarial mediante capacitación presencial y virtual de clase mundial. Procuramos el mejoramiento continuo de nuestros procesos basados en la aplicación de la norma ISO 9001:2008 para lograr la satisfacción total de nuestros clientes (Corporación Líderes , 2018, pág. 1).

Estructura Organizacional

La organización interna de Corporacion Lideres está elaborada bajo las normas ISO 9001-2015. En el organigrama se puede visualizar que a la cabeza tiene un Presidente Ejecutivo y bajo este se encuentra el Directorio el cual está conformado por los gerentes de los diferentes departamentos. A continuación, se detalla la información de cada departamento:

Financiero. - Este departamento maneja los procesos de Pagos, Contabilidad y Talento Humano. Está conformado por la Gerente de Finanzas, el Contador y el Jefe de Operaciones, este último maneja el proceso de operaciones**.**

Comercial. - Este departamento maneja el proceso de Ventas que es uno de los macro procesos de la empresa. Está conformado por todos los asesores de ventas y a la cabeza del departamento se encuentra el Gerente Comercial y el Gerente de Consultorías.

Proyectos. - Este es el encargado del proceso Técnico, este es uno de los 3 macro-procesos de la empresa. Está conformado por el Gerente de Proyectos y bajo supervisión están la Coordinadora de Proyectos y la Coordinadora de Capacitación.

Comunicación. - Este es el departamento que se conoce como Marketing y maneja el proceso de Comunicación. Está conformado por el Jefe de Comunicación.

Tecnología. -Este es un departamento de apoyo y está conformado por el Jefe de Tecnología y está a cargo de los procesos de Soporte Técnico y Tecnología.

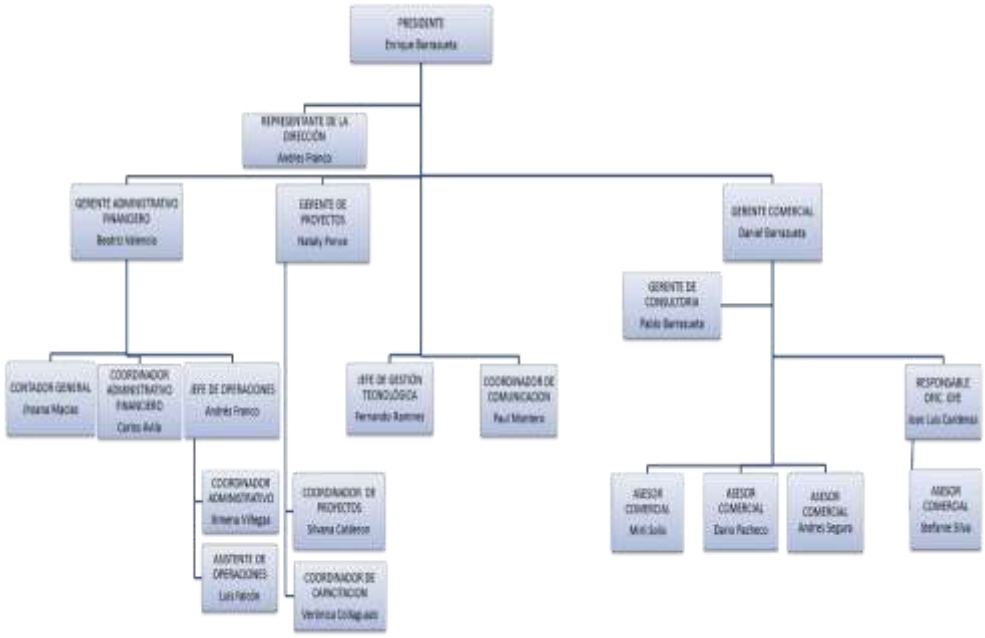


Figura 1. Estructura organizacional

Fuente: Corporación Líderes

Líneas de Productos

Corporación Lideres tiene 4 áreas estratégicas, dentro de las cuales se manejan diferentes tipos de productos:

Proyectos. - Esto se refiere al manejo de proyectos de capacitación con el sector público. La empresa se encuentra registrada como un proveedor de capacitaciones dentro del SERCOP, por medio de este se han realizado grandes proyectos de capacitación, entre uno de los más importantes se encuentra la

capacitación a todo el sector turístico del país en varias competencias, proyecto que fue realizado por el Ministerio de Turismo.

Presencial. – Esto se refiere a que las capacitaciones las dan expertos en los diferentes temas, que preparan las clases y los materiales a utilizar, para luego ser expuestos en clases presenciales. Los temas que la empresa ofrece en el sector presencial son los siguientes:

- Seguridad y Salud Ocupacional
- Ofimática
- Procesos y Herramientas Administrativas
- Educación
- Recursos Humanos

Los cursos presenciales eran los productos estrella hasta el año anterior, pero debido a las condiciones tecnológicas, económicas y sociales Corporación Lideres cambio su enfoque y en la actualidad están apostando por el desarrollo del sector estratégico de Virtualearning.

Virtualearning. - Esta área se dedica a la capacitación virtual teniendo como principales productos los siguientes:

- **Cursos a la Medida. -** Son cursos virtuales que se desarrollan en base a las necesidades del cliente, y que puede ser visualizado desde plataformas virtuales de aprendizaje.

- **LMS. -** Son plataforma que permiten la gestión del aprendizaje es decir permiten tener un control hacer de cuales han sido los temas en los que los colaboradores se han capacitado, cuáles han sido sus resultados y hay que apuntalar.

- **Cursos Genéricos. -** son cursos de temas genéricos que todas las empresas necesitan como, por ejemplo: Manejo del Tiempo, Programas Gubernamentales, Necesidades de Capacitación, Seguridad y Salud Ocupacional.

Softools. - Son herramientas que se encargan de complementar la capacitación pero que también se las puede usar de manera solitaria. Los productos softools son los siguientes:

- **Evaluaciones 360.-** Esta herramienta es utilizada para la evaluación de las competencias de los colaboradores dentro de una organización.

- **Disk. -** Es una herramienta que permite el autoconocimiento de los colaboradores de una organización.
- **Diagnósticos. -** Esta herramienta tiene como objetivo encontrar los problemas internos dentro de las organizaciones.

1.2.3 Imágenes corporativas

Para el manejo de la imagen corporativa la empresa dispone de un manual de marca. El proceso de comunicación es el encargado de todo este tipo de temas, la empresa ha dado una vital importancia al desarrollo de esta.

El manejo de este tema es tan profundo que todo se encuentra estandarizado con un formato desde la generación de ofertas hasta el envío de correos a los clientes y participantes de los cursos presenciales y virtuales.

La marca de Corporación Lideres está registrada en el IEPI.

1.3 ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO

1.3.1 Entorno general

Factores económicos.- Según Mundial (2016) hubo muchos factores que influyeron en el muy escaso crecimiento que presentó el Ecuador, algunos de los factores que más contribuyeron en este resultado fueron:

- El incremento en la pobreza
- El efecto del terremoto registrado en el mes de abril
- Bajo precio del petróleo

Para el Ecuador estas situaciones son difíciles de enfrentar debido a que no posee una moneda propia y a los escasos colchones fiscales. Esto ha hecho que al gobierno se le dificulte el manejo de políticas macroeconómicas para afrontar estas desafortunadas condiciones.

Factores Políticos. - El Ecuador en la actualidad, se encuentra en medio de un ambiente político muy agitado debido a la desaprobación general de la población sobre la gestión del gobierno del economista Rafael Correa y las acusaciones de corrupción del mismo régimen, esto sumado a la reciente salida de la recesión económica que genera la necesidad de cambios de toda índole.

Factores Legales. - Hoy en día, la situación del país en el aspecto legal ha tenido grandes cambios impulsados por el gobierno del Licenciado Moreno entre los cambios más significativos de los últimos tiempos se encuentra la promulgación de la Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo y Estabilidad y Equilibrio Fiscal refiriéndose a temas societarios y fiscales. En este punto cabe recalcar que las exigencias para el funcionamiento de las empresas han cambiado como por ejemplo, el Ministerio de Trabajo (2016) ha establecido algunos programas que las compañías deben cumplir de manera obligatoria.

Factores Socio-Culturales. - En este ámbito el Ecuador está enfrentando una crisis debido al incremento en la tasa de desempleo lo que ha provocado la disminución del poder adquisitivo de las personas, esto se ve reflejado de manera clara en la baja de ingresos que han presentado las empresas a lo largo de este año. Se tiene previsto que para los próximos años la crisis siga y el crecimiento del país se vea estancado. (Mundial, 2016)

Factores Tecnológicos. - En cuanto a tecnología, el Ecuador nunca ha estado a la vanguardia. A pesar del buen desarrollo de este ámbito en el presente año, la brecha existente entre los países más desarrollados y el nuestro sigue siendo abismal; esto explica que el Ecuador se dedique a la importación de tecnologías. En la actualidad, Ecuador está recibiendo motivación internacional con el objetivo de ayudar al desarrollo tecnológico, siendo reflejado en los proyectos de este sector. (Vicepresidencia, 2016)

Factores Ambientales.- El Ecuador según (Econoticias, 2016) se vio afectado el en el 2015 por los proyectos de minería, se dice que una parte se lo va a realizar de manera responsable, sin embargo hasta el momento se han presentado pruebas de la contaminación generada por esta actividad.

El gobierno anterior ha ejecutado algunos proyectos hidroeléctricos dentro del país para reducir el consumo del gas derivado del petróleo. Una de las campañas que más impacto ha tenido dentro del Ecuador es el cambio de la matriz productiva, materializado a través de proyectos como la sustitución de las cocinas de gas por las cocinas de inducción.

Un tema controversial que tiene el país en este ámbito es el peligro inminente en el que están las reservas naturales debido a las actividades de extracción, como por ejemplo las reservas petroleras que se encuentra dentro de la reserva natural Yasuní.

1.3.2 Entorno específico

Clientes. - Corporación Líderes se ha visto afectada por la crisis que está pasando el país y esto se lo puede evidenciar en la disminución de ventas que ha tenido en el año 2016. Las empresas han tenido que disminuir sus egresos por cual el primer rubro en ser sacrificado es el de capacitación (Corporación Líderes, 2017).

Las empresas actualmente han optado por capacitaciones de bajo costo o internas es decir dadas por los mismos colaboradores. Además, los clientes están empezando a requerir soluciones más tecnológicas por lo cual el direccionamiento de la empresa debe ir enfocado hacia soluciones de capacitación usando la tecnología ya que estas presentan múltiples ventajas, como bajos costos y la eliminación de las barreras geográficas.

Las empresas deben seguir capacitando en ciertos temas pues son obligaciones establecidas por los organismos de control. Corporación Líderes ha visto aquí una oportunidad por lo cual se está adaptando a las nuevas necesidades de los clientes. Para poder cumplir con las normativas establecidas suelen requerir por parte de los capacitadores una certificación que tenga algún respaldo, esto solo es válido si es la empresa capacitadora o el capacitador está avalado por las entidades públicas y la entidad contratante certifica al capacitador, este es un proceso que requiere de algo de tiempo y otros requisitos específicos según sea el campo en el que se busca certificarse (Corporación Líderes, 2017).

Proveedores. - En el negocio de las capacitaciones los proveedores son las personas que desarrollan contenido y que lo exponen a los clientes. Corporación Líderes cuenta con una extensa base de datos de formadores en temas muy diversos que van desde Administración Estratégica hasta Seguridad y Salud Ocupacional (Corporación Líderes, 2017).

Los proveedores deben ser personas que previamente hayan tomado algún curso de formación de Formadores ya que ahí les indican cómo se debe preparar una clase, como entender las necesidades de capacitación de los clientes, como se debe hablar, como se debe preparar el material de apoyo y como debe ser el desenvolvimiento delante del cliente. Para algunos temas los proveedores deben constar en las listas de aprobación, la cual es llevada por entidades públicas que se encargan de estos temas. Esto es muy importante ya que muchas veces uno de los factores que los clientes toman en

cuenta es si el instructor cuenta con esa certificación y si después de terminada la capacitación obtienen un título avalando que se han capacitado en ese tema y esto solo es aprobado si el instructor se encuentra certificado (Corporación Líderes, 2017).

Otro tipo de proveedor es el que interviene en la realización de cursos e-learning, este caso es totalmente diferente del otro puesto que este involucra conocimientos más tecnológicos y para ser preciso de programación. Aquí no hay ningún tipo requisito aparte de la evaluación a proveedores que tiene la empresa debido a que el contenido completo llega a manos del proveedor (físico) para luego ser digitalizado y convertido en un e-learning (Corporación Líderes, 2017).

Por último, los proveedores de espacios físicos, esto se refiere a que en muchas ocasiones las empresas contratantes desean realizar las capacitaciones fuera de la empresa y para esto contratan quintas, salas de hotel o instalaciones especializadas que cumplan con sus necesidades. Este mercado es bastante amplio, sin embargo, se han dado casos que los requerimientos son muy específicos en cuanto al lugar y en algunos casos los negocios no llegan concretarse por este tema (Corporación Líderes, 2017).

Competidor. - En este aspecto se debe tomar en cuenta que hay gran cantidad de competencia dentro de este mercado y no solo compañías de capacitación sino también de educación. En este mercado, es muy común que los proveedores trabajen para varias compañías de capacitación en especial aquellos que dan temas muy especializados como resultado de esto cada compañía toma las medidas necesarias para evitar que sus metodologías y know-how sean aprovechadas por la competencia (Corporación Líderes, 2017).

Entre las medidas más usadas se encuentran los contratos de confidencialidad que se refieren a que toda la información proporcionada por los clientes y por la empresa de capacitación no debe ser divulgada, y los de exclusividad este por otro lado se refiere a que dicho proveedor solo trabajara con la empresa con la que elabore el acuerdo.

Aquí también se debe considerar que las compañías para generar certificados de cursos como seguridad industrial deben estar aprobados por el organismo CISHT. Muchas veces un factor diferenciador en este mercado son las certificaciones avaladas por varias instituciones, es decir, se realizan convenios ya sean con universidades o instituciones educativas para dar más peso a la formalidad de los diplomas (Corporación Líderes, 2017).

Las empresas de este sector también han optado por poseer instalaciones especializadas de acuerdo a los cursos que pueden ofrecer debido a que, para temas especializados se requieren equipos específicos para poder dar el servicio de capacitación.

Los ejemplos más claros son los cursos de team building que muchas veces usan grandes áreas verdes para realizar actividades físicas; los cursos de seguridad y salud ocupacional de las industrias requieren diversos tipos de extintores y para los cursos de primeros auxilios se usan camillas y muñecos de RCP (Corporación Líderes, 2017).

Para poder realizar estas capacitaciones, la competencia ha manejado convenios con los diversos establecimientos que provean el material necesario y en otros casos han optado por invertir en los espacios y materiales necesarios.

CAPÍTULO 2.

2.1 BUSINESS INTELLIGENCE

2.1.1 Definición de Business Intelligence

Desde la creación del BI (Business Intelligence) las definiciones que se pueden encontrar son muchas, entre las más importantes se tienen las siguientes:

- Según Howson, (2009), afirma que el BI está conformado por las herramientas tecnológicas y los procesos que permiten a los colaboradores de una organización acceder a la información con el fin de analizarla. La tecnología es crucial para el desarrollo de este tema sin embargo las personas tienen el poder de hacer que el BI sea exitoso o un rotundo fracaso debido a que son las encargadas de analizar la información obtenida.

- Por otro lado, Sánchez (2009) menciona que BI es el proceso de análisis de los datos almacenados de la organización para obtener información de ellos; es el encargado de proveer información a los encargados de la toma de decisiones en el momento y lugar correctos. Si la sincronía entre la información, el tiempo y las decisiones es adecuando se tendrá como resultado innegable el incremento de la efectividad de la empresa.

- Según Pérez (2015) define al BI como una estrategia que está enfocada a la administración y creación de conocimientos mediante el análisis de los datos existentes dentro y fuera de la organización para facilitar la toma de decisiones.

- Finalmente, Curto (2016) concuerda que el BI es el conjunto de estrategias, herramientas, metodologías, aplicaciones prácticas y capacidades enfocadas a la administración y creación de la información lo que permitirá a los usuarios una mejor toma de decisiones. En esencia mediante el BI se puede definir que se puede medir y que no.

Según Pérez (2015) afirma que los sistemas BI tienen en común diversas características:

a) **Accesibilidad a la información:** Esta parte es la base del BI, puesto que ayuda a los usuarios a entender los datos de forma rápida y concisa para ser procesada y transformada, por esta razón es muy importante tener en cuenta que las herramientas deben garantizar el acceso de los usuarios esto mejorara la consecución de sus acciones y objetivos.

b) **Apoyo en la toma de decisiones:** Una vez que los usuarios tengan acceso a la información esta se convertirá en conocimiento, por lo que la presentación de la misma no se debe quedar en una simple presentación, los interesados deben tener la posibilidad de acceder a herramientas de análisis que les permitan filtrar los datos que les interesen.

c) **Orientación al usuario final**: Este punto habla acerca de la independencia que deben tener las herramientas de BI con respecto los conocimientos técnicos de los usuarios y de la capacidad de uso.

Como conclusión el BI son estrategias que deben ser consideradas como procesos mediante los cuales se buscan otros caminos para realizar las cosas como generar valor dentro de las empresas, adaptarse al mundo que están en continuo cambio y por último ser más efectivo a corto plazo. Pérez (2015) afirma que para que las empresas y las personas logren el objetivo deben:

- Ser muy perspicaces a la hora de crear y compartir el conocimiento.
- Tener las habilidades necesarias para administra y utilizar los conocimientos obtenidos.
- Imaginar las diferentes alternativas a las que se están acostumbradas y como estas deben ser analizadas para determinar sus consecuencias.
- Resolver el problema que existe entre el manejo de los recursos, la situación actual; y como no descuidar lo visión que se tiene a futuro.

Aquí se debe diferenciar 3 conceptos que se deben aplicar en conjunto por que se complementan, pero tienen distintos objetivos. Es muy común que las empresas confundan los significados de Business Intelligence, business analytics y big data.

Las definiciones son las siguientes:

- **Business Analytics**. - Es el conjunto de estrategias tecnologícas y sistemas que permiten analizar el rendimiento pasado de una organización para poder predecir comportamientos futuros, así como para detectar patrones ocultos de información (Curto, 2016).

- **Big Data**. - Es el conjunto de estrategias, tecnologías y sistemas para el almacenamiento procesamiento, análisis y visualización de conjuntos de datos complejos, que frecuentemente, pero no siempre, viene definida por volumen velocidad y variedad (Curto, 2016).

Tabla 1. BI (Madura), BA (Madura)

	BI (madura)	BA (madura)	*Big data* (emergente)
Herramientas	Consultas, alertas, *reporting*, OLAP, etc.	Clasificación, *clustering*, regresión	*Machine learning*, visualización, etc.
Foco	Qué y cómo pasó, cuántos, con qué frecuencia, cuál es el problema, qué es necesario hacer	Por qué está pasando, qué pasaría si todo continua igual, qué pasará a continuación, qué es lo mejor que puede pasar	Capturar, almacenar, procesar, analizar
Uso	Reactivo	Proactivo Predictivo Prescriptivo	Todos
Tipo de datos	Estructurados	Estructurados Semiestructurados	Todo tipo
Complejidad del dato	Baja	Baja/media	Alta
Alcance	Dirección	Procesos	Vertical/procesos

Fuente: (Pérez, 2015)

Aunque queda claro que las tres estrategias son muy diferentes se debe tener en cuenta, que dentro de un proyecto es muy común que se usen todas para la explotación de los datos. Por ejemplo, se tiene un dato de alto complejidad y que requiere una capacidad de analítica y descriptiva se combina el Business Intelligence con la big data y así se formará un solo sistema.

2.1.2 Importancia del Business Intelligence

Para entender la importancia de esta herramienta primero se debe conocer cuál es el alcance que tiene, es decir ¿Qué se puede hacer con el BI?. Para Sánchez (2009) menciona algunos beneficios como:

- Posibilita la creación de reportes con una perspectiva global o por secciones
- La creación de bases de datos según las necesidades como ejemplo: de clientes
- El análisis de escenarios de cualquier decisión que se haya tomado
- La elaboración de pronósticos y presupuestos de ventas
- El cruce de información entre los diferentes departamentos de una organización
- Análisis multidimensionales
- La generación y creación de información en base al almacenamiento de datos
- Reestructurar el proceso de toma de decisiones y volver mucho más eficiente
- Mejorar el servicio al cliente

Como se puede ver el BI es aplicable a todas las partes de una organización es por eso que Sánchez (2009) menciona que el BI es una de las estrategias más completas que los administradores tienen a su disposición ya que crea valor a los accionistas, da una ventaja competitiva por el de hecho que el objetivos central del BI es juntar a las personas y a la tecnología para la búsqueda de soluciones.

Como conclusión la importancia del BI radica en que es un proceso que empieza con la recolección de datos para luego procesarlos y conocer la situación actual de una empresa y en base a los resultados obtenidos identificar los problemas y solucionarlos.

2.1.3 Ventajas y desventajas del Business Intelligence

Entre las ventajas y desventajas más significativas se detallan las siguientes:

Ventajas

a) Ayuda a agilizar el tiempo en que se toman las decisiones.
b) Se elimina el manejo y procesamiento manual de la información.
c) Centralización de la información.
d) Aumenta la velocidad con que la información está disponible para los usuarios.
e) Ayuda a la administración y seguimiento de las estrategias que se encuentran en ejecución.
f) Permite la simulación y el análisis de posibles escenarios. (Cordova, 2012)

Desventajas

a) La difícil conceptualización del BI
b) Una gran cantidad de herramientas y métodos que no está alineadas a la necesidad de las organizaciones
c) Necesidad de personal con habilidades específicas para la recolección y el manejo de las herramientas
d) Las soluciones de BI suelen requerir una inversión muy fuerte debido a que en muy pocos casos las empresas tienen un base de datos
e) La infravaloración que tienen las empresas por la información al momento de la toma de decisiones. (Cordova, 2012)

Cordova (2012) menciona que el BI es muy beneficioso para una organización debido a que facilita el control de los diferentes procesos de la organización, sin embargo su implementación tiene un grado moderado de dificultad debido a las herramientas, estrategias y conocimientos que los colaboradores de una organización deben manejar, alinear y tener.

2.2 MODELO DE BUSINESS INTELLIGENCE

En este orden de ideas se observan cuáles son las etapas de una solución de BI, las diferentes fases de implementación y además de las herramientas de BI más utilizadas en el mundo.

2.2.1 Etapas del Business Intelligence

Para Plata (2012) menciona que los procesos de BI tienen las siguientes etapas

2.2.1.1 Planificación

Esta etapa se trata acerca del direccionamiento que va a tener el proyecto, se debe considerar en qué área se va a aplicar el BI, de la misma manera se mostrará cual es la tecnología que se debe emplear, y como la misma afectará el desenvolvimiento del negocio desde el punto de vista de los sistemas transaccionales y la organización interna. El ignorar este primer punto suele ser la principal causa de las malas experiencias. Plata (2012) indica que la mayoría de las empresas a las que ha dado asesoría han tenido una mala experiencia debido a la falta de seriedad en esta etapa.

El proceso recomendado para disminuir el riesgo dentro de esta etapa del proyecto consiste en 4 puntos:

- **Estrategias del negocio:** Es muy importante que la iniciativa BI y está alineada a las estrategias de la empresa, en conclusión, que la información que va a ser generada sea de apoyo para la gestión de la organización. (Plata, 2012)

- **Áreas de oportunidad:** Como se segundo punto se deben definir cuáles son las áreas en las que se centrará la iniciativa; esto dependerá del giro del negocio. (Plata, 2012)

- **Cultura del uso de la información:** El BI es un gran cambio dentro de una organización por lo cual hay que tomar en cuenta algunos aspectos en lo referente a la forma de trabajar.

- Definir cuáles serán los beneficios que los usuarios obtendrán de la iniciativa.
- Se debe preparar al equipo de la organización que manejará las iniciativas.
- Disminuir el riesgo referente a la calidad de los datos.
- Preparar el ambiente tecnológico para el cambio. (Plata, 2012)

- **Estrategia tecnológica:** Aquí hay que tomar en cuenta que la tecnología debe satisfacer las necesidades de la empresa y en base a esta premisa debe ser elegida (Plata, 2012).

2.2.1.2 Análisis de requerimientos

Luego de que la planificación se haya realizado y de que los responsables de la solución BI han sido seleccionados se debe proceder con la determinación de las necesidades de análisis de la información es decir se deben identificar todas las variables, entendiendo como variables los criterios que se analizarán como, por ejemplo: cliente, producto, sucursal. Una de las recomendaciones dadas por Plata (2012) es la de realizar tres reuniones con las partes involucradas.

- En la primera reunión se debe identificar cuáles son las necesidades del área al que se va dirigir la solución, y saber cuál es el estado de la información y como está siendo manejada e incluso si existe dentro de las bases de datos.

- En la segunda reunión los responsables deben verificar la información y validarla, lo que nos ayudará a verificar si hay alguna variable que se deba agregar o quitar.

- En la última reunión se termina de validar toda la información para elaborar el documento donde se encuentren detalladas las definiciones de cada una de las variables.

2.2.1.3 Arquitectura tecnológica y modelamiento de datos

La tecnología es una parte muy importante dentro de la implementación del BI, es muy importante que cuente con una arquitectura que la apoye. Se debe tomar en cuenta las especificaciones del servidor, de las bases de datos y herramientas de carga.

Según Plata (2012) dentro de esta etapa se deben seguir algunos pasos para asegurar la correcta implementación del BI.

- **Modelamiento dimensional:** En este paso se utilizan técnicas de modelamiento para presentar la información de forma que sea fácil de comprender para los usuarios. Entre los modelamientos más usados se encuentran el modelo estrella y copo de nieve (Plata, 2012).

- **Definición de la arquitectura tecnológica:** Se refiere a cómo va estar estructurado el proceso de BI desde la fuente de información hasta el fin del proceso un ejemplo indicado en el libro (Plata, 2012), siendo el siguiente:

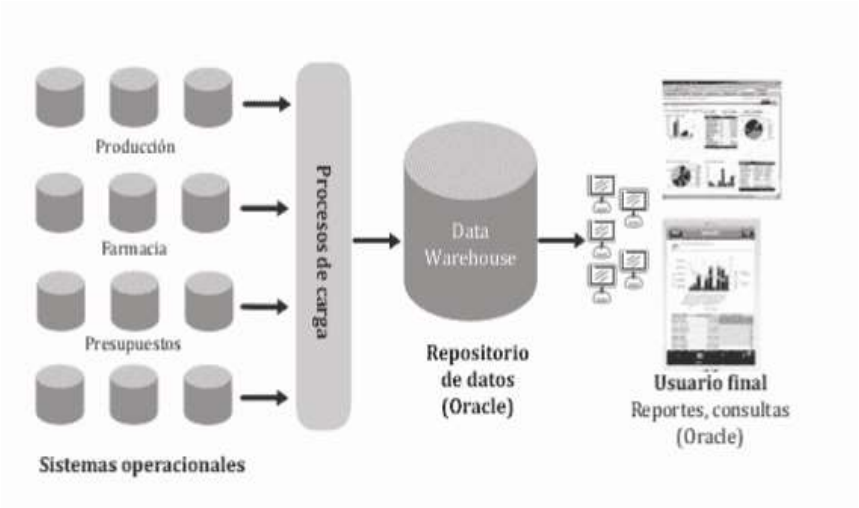


Figura 2. Data Warehouse

Fuente: (Plata, 2012)

- **Definición de procesos de carga:** Aquí hay 2 momentos que se deben tomar en cuenta. El primero es la carga inicial de datos en el cual se deben registrar los datos históricos de las variables elegidas, pero debemos tener cuidado de no llenar el repositorio con información inútil o de poco uso. El segundo es la carga periódica la cual se vuelve más simple si especificamos el tipo de información que se va a cargar (Plata, 2012).

2.2.1.4 Proceso de extracción, transformación y carga

Según Plata, (2012) afirma que en estas fases existen dos partes:

Extracción inicial de datos: La diferencia entre esta etapa y la anterior es que previamente se definieron los procesos de carga mientras que esta etapa se dedica a la construcción de los mismos y está comprendida por:

- La construcción de bases de datos.
- Diseño de procesos de carga.
- Desarrollo de procesos.
- Desarrollo de procedimientos manuales.
- Pruebas y ajustes.

Actualización periódica de datos: Corresponde a los procesos que permitirán mantener actualizado el Data Mart y está comprendida por:

- Diseño de procesos de actualización periódica.
- Desarrollo de procesos.
- Desarrollo de procedimientos manuales.
- Pruebas y ajustes.

2.2.1.5 Explotación de información

Para Plata (2012) menciona que esta etapa es conformada por:

- **Construcción de una interfaz**: Esto se refiere a la preparación de la tecnología tomando en cuenta el evitar procesos muy complejos para que así el usuario final pueda familiarizarse con la herramienta de forma rápida (Plata, 2012).

- **Desarrollo de consultas y reportes:** Es importante tomar en cuenta que las herramientas analíticas proporcionan a los usuarios una manera sencilla de controlar la organización. Entre las soluciones más usadas por las personas están los ERP, SCM y CRM, sin embargo, son herramientas que deben ser complementadas con herramientas de análisis que sirvan para buscar información específica de la organización. Como una alternativa tenemos a los dashboards como solución para la explotación de la información (Plata, 2012).

2.2.2 Fases de implementación del Business Intelligence

Para Lee Wittschen quien es Vicepresidente de la empresa Digital Marketing Technology ubicada en Atlanta, expone sobre que en la creación de la inteligencia de negocios existen fases que son dinámicas e interactivas para ello Canales (2004) citando a Wittschen (2003) afirma que la implementación de una solución BI hay que tomar en cuenta 5 fases:

- **Fase 1 (Dirigir y Planear)** esta es una fase inicial que se caracteriza por convertirse en el inicio y fin del proceso, posee ciertos requerimientos específicos para así comprender las necesidades de los usuarios, para esto genera distintas preguntas que se convierten en la guía para alcanzar los objetivos las cuales son: ¿Cuáles son los clientes más rentables?, ¿Cómo se mejora la cadena de valor? Luego de su aplicación los analistas tendrán claridad sobre los requerimientos de los usuarios, y además como también se comporta como el fin del ciclo, sus repuestas guían hacia otras preguntas relacionadas con Sistemas de Información de Ejecutivos, Sistemas para Soportar Decisiones y Modelos, entre otros (Wittschen, 2003).

- **Fase 2 (Recolección de Información)** Esta fase es un proceso de extracción de diferentes fuentes de información las cuales pueden ser externas o internas, lo que ayudará a los analistas a conseguir las respuestas a las preguntas planteadas en la etapa anterior. Es importante conocer que la data proveniente de estas fuentes son información más no inteligencia, posteriormente se convertirá en inteligencia a través de su procesamiento y análisis (Wittschen, 2003).

- **Fase 3 (Procesamientos de Datos)** Es una fase integradora de datos en un formato qué será utilizable para su análisis, por medio del cual será posible la consolidación de la información. El procesamiento de datos se divide en subprocesos como la extracción y la explotación de la información (Wittschen, 2003).

- **Fase 4 (Análisis y Producción)** En esta fase se trabaja con los datos que han sido extraídos utilizando las herramientas y técnicas que brinda el BI para crear inteligencia. Es posible que el resultado sean reportes, indicadores, entre otros (Wittschen, 2003).

- **Fase 5 (Difusión)** La fase de difusión consiste en la entrega de los productos inteligentes (tableros de indicadores, reportes) a los clientes que lo requieren, los cuales les permitirán la interacción con datos de manera sencilla y rápida (Wittschen, 2003).

En este punto es importante exponer que la función de las herramientas es la de simplificar las operaciones y procesos para convertirlas en inteligencia de negocios otorgándoles un enfoque dinámico para la solución de problemas y visualización de las oportunidades en base a sus recursos y capacidades.

2.2.3 Metodología de Implementación Business Intelligence

La metodología de implementación del BI es estándar, la cual debe comenzar con una etapa de planificación del proyecto incluyendo la definición, el alcance, la evaluación, la buena disposición y la justificación, seguido de los recursos y requerimientos, junto con las asignaciones de tareas, duración y secuencia (Plata, 2012).

Planificación:

- Identificación de las áreas de oportunidad.
- Selección de la tecnología a utilizar.
- Evaluación del impacto de los sistemas transaccionales.
- Organización interna para afrontar la implementación de los proyectos (Plata, 2012).

Análisis de requerimientos:

- Determinar requerimientos de información, procesos de trabajo, Infraestructura de sistemas, bases de datos, origen de la información.
- Reuniones de trabajo con los usuarios funcionales (Plata, 2012).

Arquitectura y configuración de datos:

- Diseño de la estructura lógica,
- Establecimiento de la arquitectura tecnológica idónea (Plata, 2012).

Procesos de extracción, transformación y carga (ETL)

- Desarrollo de procesos de extracción, transformación y carga que alimenten periódicamente el modelo de desarrollo (Plata, 2012).

Explotación de información (reportes y dashboards):

- Avance de consultas dinámicas y tableros de control definido con los usuarios en la etapa de análisis de requerimientos (Plata, 2012).

2.2.4 Herramientas del Business Intelligence

Para Business Cloud Computing para profesionales TI (2016) este tipo de herramientas son softwares que trabajan en conjunto con los proyectos de BI, por eso es muy importante tomar en cuenta los diferentes aspectos y necesidades de cada organización para poder elegir las más beneficiosas. Aquí cabe recalcar nuevamente que son las herramientas las que se deben ajustar a las necesidades de la organización.

Existen diferentes tipos de herramientas en el mercado unas más robustas, complejas, intuitivas y baratas que otras.

García (2013) menciona que las herramientas pueden ser del siguiente tipo:

- **Análisis OLAP:** Son herramientas dedicadas al procesamiento y análisis de grandes cantidades de información (García, 2013).
- **Reporting:** Son herramientas destinadas a la generación de reportes (García, 2013).
- **EIS (Executive information system):** Son herramientas destinadas al análisis de las empresas tomando en cuenta la información histórica (García, 2013).
- **DSS:** Esta herramienta toma como base modelos matemáticos y análisis de sensibilidad para la toma de decisiones (García, 2013).
- **Data mining:** Son herramientas especializadas para resolución de problemas que requieran cálculos o análisis muy complejos (García, 2013).
- **KMS:** Estas herramientas están vinculadas al manejo del conocimiento ya que facilitan el acceso a la información dentro de las empresas (García, 2013).

Entre las herramientas más conocidas se tienen las siguientes:

- **Qlikview:** Tiene como característica principal la rapidez con la que trabaja, y no solo esto, sino que los cálculos y análisis que realiza destacan por su precisión. Sin embargo, su desventaja es que tiende a ser limitado en el que caso que se necesite opciones adicionales de manejo. (Business Cloud Computing para profesionales TI, 2016)

- **Pentaho:** Destaca mucho por su estructura ya que permite el manejo de una gran cantidad de módulos y también por la facilidad para los usuarios finales debido a su uso sencillo. (Business Cloud Computing para profesionales TI, 2016)

Cada una de estas herramientas son muy diferentes entre sí ya que como se puede observar, hay algunas que se enfocan a la información obtenida mediante indicadores de procesos, otras se complementan con software de CRM y ERP para el procesamiento de datos.

Actualmente en el mercado hay muchas opciones de herramientas, es por esto que para tomar una decisión sobre la que se va a elegir es necesario estar muy consciente de las necesidades de la empresa ya que, si no se toma una buena decisión, el tiempo de implementación puede alargarse y en casos más extremos, en vez de ser una ayuda incluso puede convertirse en una gran desventaja.

2.2.5 El Cuadro de Mando Integral

Del análisis de la teoría de Kaplan & Norton (2014) para efecto de este estudio se entiende como cuadro de mando a la herramienta de gestión que permite la planificación de la empresa a través de resultados de gestión con lo cual se garantiza el uso adecuado de recursos.

Se interpreta el Cuadro de Mando Integral como una herramienta de gestión y planificación, cuyo enfoque es la mejora de los resultados de la gestión de una organización a través del mejor uso de los recursos disponibles.

El CMI es un conjunto de medidas derivadas de la estrategia. Las medidas seleccionadas para formar el cuadro representan una herramienta que los gerentes pueden usar para comunicar a los empleados y a las partes externas interesadas los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos.

El CMI propone una visión de la organización desde cuatro perspectivas, con el objetivo de garantizar que se consideren todos los factores que tienen un impacto en el éxito de la empresa, estas perspectivas son: la perspectiva financiera, la de proceso interno, la de clientes, y la de aprendizaje y crecimiento. (Kaplan y Norton, 1992)

El CMI permite diseñar indicadores de gestiones que muchas veces no están contemplados, pero se pueden emplear en los estados contables de la empresa. Por tanto es un sistema integral que se conecta con las estrategias y la filosofía de la empresa para lograr que existan procesos en la dirección (Kaplan & Norton, 2014).

Mediante la determinación de los elementos que no son tangibles que podrían tener algún tipo de incidencia en los resultados y mediante la integración de los indicadores financieros que señalan cuáles fueron las actividades y las implicaciones de lo que ocurrió en el pasado y con los indicadores que no son financieros qué relacionarán de manera predictiva lo que podría ocurrir en el futuro, se logran relacionar en un esquema para comprender las interdependencias de estos elementos, así como su coherencia con la visión de la empresa y la estrategia.

Por este motivo, el CMI es más que una colección de indicadores financieros y no financieros; debe entenderse como una combinación de indicadores de resultado e indicadores de los inductores del rendimiento de estos resultados (Kaplan & Norton, 2014).

De esta forma, se establecen un conjunto de hipótesis sobre relaciones causa-efecto entre las cuatro perspectivas para determinar oportunidades de mejora (Kaplan & Norton, 2014).

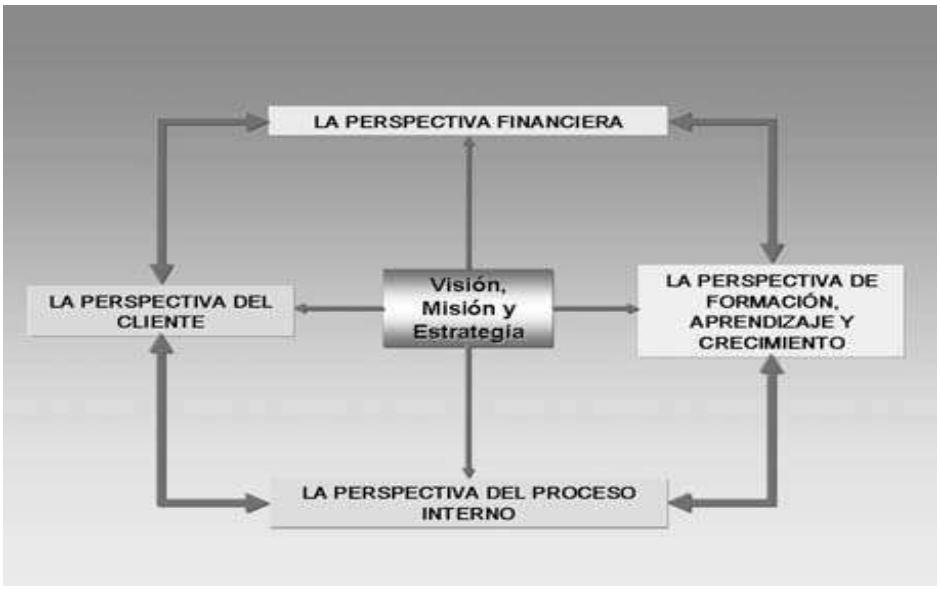


Figura 3. Despliegue de la estrategia de la organización a través de un CMI

Fuente: (Kaplan y Norton, 2014).

A continuación, se muestra un análisis del despliegue de la estrategia que se realiza desde el punto de vista de cuatro perspectivas sobre las que se definen los objetivos a alcanzar y los indicadores usados para medirlos.

La perspectiva financiera: en este apartado se toma en consideración los resultados financieros, indicadores con los cuales se determina la rentabilidad sobre fondos propios, clientes y productos, a

su vez se identifican indicadores de gestión de riesgo información que contribuye a la toma de decisiones (Kaplan & Norton, 2014).

Una de las alternativas para incrementar los resultados financieros son el planteamiento de estrategias puesto que contribuyen al incremento de ingresos y productividad (Kaplan & Norton, 2014).

La perspectiva de clientes: en este apartado se debe establecer la capacidad competitiva desde la segmentación y la personalización de los productos y servicios, agregándolos a las necesidades, se procura conseguir mejoras en el cupo de mercado, la lealtad y la satisfacción de clientes (Kaplan & Norton, 2014).
Las vías son la definición de segmentos objetivos, el análisis de valor y la calidad de productos que se ofrecen; a este proceso de suman indicaciones de imagen y reputación considerando la calidad y ventajas del producto (Kaplan & Norton, 2014).

La perspectiva interna: Es la adaptación de procesos internos para lograr que los clientes estén satisfechos y exista un mayor incremento en los rendimiento financieros a través de la aplicabilidad de indicadores de eficiencia y eficacia (Kaplan & Norton, 2014).

El análisis de procesos se determinan a través de la perspectiva de negocio para lo cual se estable la cadena de valor (Kaplan & Norton, 2014).

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Se instituyen en el conjunto de activos para que la organización sea capaz de mejorar y aprender, vinculando la gestión del conocimiento (Kaplan & Norton, 2014).

Según Kaplan y Norton, (2014, pág. 45) menciona que establecer un modelo contribuye a delimitar la gestión de las empresas las mismas que se clasifican en tres bloques:

- Actitud y competitividades de las personas.
- Sistemas de información.
- Aprendizaje y crecimiento en torno al lugar en donde se desenvuelven

En síntesis, el CMI evalúa los resultados financieros presentes y los progresos en la formación de aptitudes y adquisición de bienes intangibles necesarios para alcanzar los resultados financieros.

CAPÍTULO 3.

PROPUESTA DE BUSINESS INTELLIGENCE PARA CORPORACIÓN LIDERES

La implementación del BI en Corporación Lideres surge de la necesidad de analizar la realidad de la empresa, de forma que esto conlleve a tomar acciones y asumir la posición más conveniente de acuerdo a las variables del entorno.

El presente capítulo establece el modelo propuesto para su aplicación, con el fin de que sea la base para la implementación en la empresa y permita mejorar sus resultados en función de los objetivos de la empresa y del alcance de la técnica BI.

3.1 FASE 1 (DIRIGIR Y PLANEAR)

3.1.1 Descripción de la fase a integrar

La primera fase para la implementación del BI se denomina (Dirigir y planear) y para su ejecución se hace necesario que se analice la planeación estratégica de la empresa.

Esta fase se dedica a planificar la solución BI, con la finalidad de que este correctamente alineada con los requerimientos y necesidades de la empresa.
Para cumplir con esta premisa, es necesario que se realice un análisis de la planeación estratégica de la empresa para tomar en cuenta cuales son los requisitos específicos que se necesitan para su implementación en la empresa.

- Análisis de la orientación y planificación de la empresa
    - Análisis de entorno.
    - Análisis del Contexto Interno: Fortalezas y Debilidades.
    - Análisis del Contexto Externo Oportunidades y Amenazas.

- Requerimientos específicos
    - Conocer y analizar los macroprocesos de la empresa.
    - Reunión con Gerencia General.
    - Análisis de procesos específicos.

- Estrategia tecnológica.
- Evaluación del cumplimiento de objetivos.

3.1.2 Análisis de la orientación y planificación de la empresa

A continuación, se detalla el modelo aplicado a la empresa, su explicación, requerimientos y formatos:

El análisis de la orientación de la empresa y el de su planificación, tiene como fin entender la planificación estratégica actual que tiene la empresa y con ello alinear la implementación del BI y de esta manera direccionar a las herramientas y al sustento de la información hacia el cumplimiento de los objetivos de Corporación Lideres. Para ello, se podrá utilizar la información existente si la hubiere, o si es requerido, levantar información, de acuerdo a los aspectos que a continuación se detallan:

3.1.2.1 Análisis de stakeholders

Para Corporación Líderes se deberá considerar a los siguientes stakeholders: Clientes, proveedores, socios y empleados.

Se ha diseñado el siguiente formato para llenar la información:

Tabla 2. Expectativas de stakeholders

Expectativas de socios
•
Expectativas de empleados
•
Expectativas de los proveedores
•
Expectativas de los clientes
•

3.1.2.2 Análisis del Contexto Interno: Fortalezas y Debilidades

Un segundo aspecto a considerar en la empresa será el contexto interno en función de la planificación a través del Balanced Score Card (BS), mediante el cual se han planteado las debilidades y fortalezas, por cada una de las perspectivas del BS:

Tabla 3. Perspectivas

Debilidades por perspectiva del Balanced Score Card
Perspectiva de talento humano:
•
Perspectiva de procesos:
•
Perspectiva de los clientes
•
Perspectiva financiera
•

Se utilizará la misma tabla para la determinación de las fortalezas.

3.1.2.3 Matriz Factores Internos Clave

La matriz de factores servirá de base para formular estrategias, ya que resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades en áreas funcionales de la organización, ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas.

Tabla 4. Matriz de Factores internos claves

Factor Interno Clave	Ponderación	Calificación	Resultado
		Total	

Consideraciones

- El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa.
- La ponderación se establece con un porcentaje de 0 a 100% de manera que el total de los factores sumen una ponderación de 15.
- La calificación llevará valores de 1 a 4, siendo 4 el que mayor valor tiene implicando la fuerza del factor señalado.

3.1.2.4 Análisis del Contexto Externo Oportunidades y Amenazas

El análisis de las oportunidades y amenazas debe considerar en la empresa los siguientes aspectos:

Tabla 5. Análisis de contexto externo oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES
Oportunidades Tecnológicas
•
Oportunidades Sociales
•
Oportunidades del Entorno Legal
•
Oportunidades Políticas
•
Oportunidades del Mercado
•

AMENAZAS
•

3.1.2.5 Matriz Factores Externos Clave

La matriz de evaluación de factores externos (MEFE) al igual que en el caso anterior, resume y evalúa la información de la empresa y calcula los resultados, en este caso a través de las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno.

Tabla 6. Análisis factor externo

Factor Externo Clave	Ponderación	Calificación	Resultado
		Total	

Entre más cercano esté el puntaje de valor ponderado a 4.0 significa que la empresa responde de manera efectiva a las oportunidades y amenazas presentes en su sector.

3.1.2.6 El Balance Score Card Corporación Líderes

El BS es el resultado del análisis de entorno y describe el rumbo de la organización, relacionando las diferentes perspectivas y estableciendo las estrategias, las cuales permitirán a los empleados y gerentes realizar de manera exitosa una interacción en pro de la mejora de la organización. De acuerdo al enfoque del BS se enlazan los resultados de las finanzas, clientes, operaciones y personas.

El análisis del BS permitirá entender la orientación estratégica de la empresa, para posteriormente enfocar de mejor manera la aplicación del BI.

Para completar el análisis del BS se utilizará la siguiente matriz:

Perspectiva financiera

Esta perspectiva se encarga de medir los resultados financieros de las organizaciones para que el presupuesto asignado sea administrado de forma eficaz, tal como se muestra a continuación:

Tabla 7. Perspectivas

Objetivos Estratégicos	Indicador	Meta (Plazo)	Estrategia	Proceso	Indicador	Meta	Fórmula De Cálculo

De la misma manera se establecen las perspectivas de:

- Perspectiva cliente
- Perspectiva procesos
- Perspectiva personas

Cada uno de los indicadores se deben seleccionar para el BS propuesto de manera que formen parte de una cadena de relaciones causa-efecto. Es así que el BS describe la estrategia a través de los objetivos e indicadores seleccionados, debiendo estos vincularse en una cadena de relaciones causa-efecto.

En la siguiente figura se puede ver el diagrama causa-efecto.

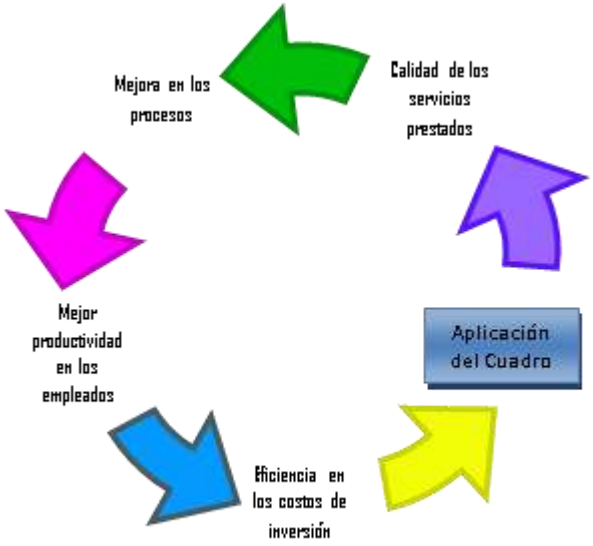


Figura 4. Aplicación del Cuadro

Fuente: Corporación Líderes

De esta manera se puede comunicar el sentido de la estrategia de la Corporación Lideres.

3.1.3 Requerimientos específicos

La determinación de los requerimientos específicos de información de Corporación Líderes para la implementación del BI requiere del entendimiento de los macroprocesos, de la o las áreas a las que será aplicado, la cultura actual del uso de la información, la estructura tecnológica y el análisis del

impacto de los sistemas implementados, para ello a continuación se presentan los lineamientos para la aplicación en la empresa:

3.1.3.1 Conocer y analizar los macroprocesos de la empresa

Es necesario conocer cuáles son los macroprocesos de la empresa y posteriormente los procesos específicos seleccionados para la implementación.

3.1.3.2 Reunión con Gerencia General

La reunión debe ir sustentada de un previo conocimiento por parte de la gerencia en relación al tema a implementar.

ENTREVISTA

Preámbulo: Entendiendo al Business Intelligence como el modelo que se aplicará a la empresa el cual consiste principalmente en el análisis de información precisa y específica almacenada, la cual permitirá procesar y analizar los datos para la toma de decisiones y mejoramiento en la organización, le haré unas preguntas que facilitarán su implementación en la empresa:

1. Coménteme ¿Cuáles son las áreas que mayor valor proporcionan a la empresa?

_____

_____

2. De estas áreas, ¿En cuál es la que mayor información se genera, que al mismo tiempo permita obtener de ella información específica y valiosa para la toma de decisiones, optimización, mejorar eficiencia, incrementar ventas, disminuir costos, crecer a la empresa, entre otros aspectos?

_____

_____

3. ¿Cuál es la manera en la que actualmente se almacena la información y cómo se la utiliza o procesa?

_____

_____

4. ¿En qué aspectos y qué información considera que sería clave para la toma de decisiones?

_____

_____

5. ¿Qué aspectos hay que considerar dentro de la implementación del BI que estén relacionados a la filosofía de la organización o su planificación?

_____

_____

3.1.3.3 Análisis de procesos específicos

En el proceso de implementación de un sistema de inteligencia de negocios en Corporación Líderes, posterior a la identificación de los macro procesos de la empresa, se ha establecido con la ayuda del gerente el área de oportunidad en la cual se va a implementar el BI, por lo que es necesario conocer los actuales procedimientos de esta área, para posteriormente detectar las variables necesarias, así como las modificaciones que se deberán realizar en los procedimientos para poder implementar el BI.

3.1.4 Estrategia tecnológica

Como parte final de la etapa, es necesario determinar si la infraestructura tecnológica de la empresa es la necesaria para su implementación, para ello se deberá coordinar una reunión con el jefe de tecnología, quien deberá establecer cuál es la disposición de hardware y software existente y si el mismo permite incluir los requerimientos del BI. Además, será necesario que se establezca el estado actual de las máquinas disponibles y sus características.

Información del jefe de tecnología

1. ¿Cuáles son los sistemas que están integrados dentro de la empresa?

_____

_____

2. ¿Existe una base de datos que pueda ser modificable para el ingreso de información permanente y que con esta sea posible posteriormente analizar resultados, cruzar información, etc.?

_____

_____

3. ¿Existen equipos de computación para los diferentes vendedores o jefes del área comercial que puedan integrarse con la base de datos y puedan alimentar información con las seguridades de la misma?

_____

_____

4. ¿Cuáles son los equipos existentes, características y condición?

_____

_____

3.1.5 Evaluación del cumplimiento de objetivos

Una vez finalizada la etapa de planificación, es necesario plantearse las siguientes preguntas, mismas que deben haberse contestado en la implementación de la fase. En caso de no estar contestada alguna de estas preguntas, será necesario contestarla con cualquier herramienta adicional, antes de pasar a la fase 2.

- ¿Cómo se alinean las estrategias con la iniciativa de Business Intelligence?
- ¿Cuál es el área de oportunidad?
- ¿Cómo es la cultura de uso de la información dentro de la empresa?
- ¿Es necesario reforzar el uso de la información dentro de la empresa?
- ¿Cuáles son las características de la infraestructura tecnológica?
- ¿Quién está a cargo del departamento tecnológico de la empresa?

3.2 FASE 2 (RECOLECCIÓN DE DATOS)

3.2.1 Descripción de la fase a integrar

Una vez entendidas las áreas de intervención y comprendidos los procedimientos y en general la planificación desarrollada en la Fase 1, es posible proceder con la Fase 2. En esta etapa se debe verificar, definir y analizar cuáles son las variables que el área de oportunidad necesita.

3.2.2 Plan de recolección de información

Dentro de esta etapa se debe tomar en cuenta:
La reunión con el gerente del área de oportunidad para definir cuáles son las necesidades de información, una vez definido esto hay que evaluar la situación actual de la información. Se debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el estado de la información disponible?
- ¿Cómo se está manejando la información?

Esta información se debe validar para complementar los análisis previos y verificar si hace falta agregar alguna variable o algún parámetro. A continuación, se muestra un formato de encuesta para la reunión de preguntas con el Gerente.
Para la entrevista será necesario previamente que el Gerente del área seleccionada tenga ya conocimientos del BI y que se haya establecido una reunión previa con la información recopilada en la Fase 1 de modo que se entre a materia de información relevante clave.

Formato para la reunión con preguntas al gerente

Empresa: Corporación Líderes
Nombre del entrevistado: _____
Cargo: Gerente de _____
*Fecha***:** _____

1. *¿El concepto de Business Intelligence es utilizado para?: Marque con una x*

a) Recopilar y almacenar acceder y analizar datos de la empresa para ayudar en la toma de decisiones. __

b) Saber más de cerca de su negocio es la mejor forma de innovación y obtener una ventaja sobre la competencia. __

c) Identificar nuevas oportunidades y aplicar una estrategia eficaz basada en ideas pueden ofrecer las empresas una ventaja de mercado y estabilidad. __

d) Transformar los datos en información y la información en conocimiento de forma que se pueda optimizar el proceso de toma de decisiones en los negocios __

2. *¿Ha escuchado o conoce algunas aplicaciones para la utilización del Business Intelligence en su empresa? Enumérelas*

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

3. *A la hora de elegir un software para la compañía ¿cuál cree usted que es el criterio más importante? Marque con una x*

e) __ Funcionalidad

f) __ Plataformas

g) __ Costo

h) __ Prestigio

i) __ Soporte y garantía

j) __ Experiencia del cliente

k) __ Rendimiento

l) __ Experiencia en el país

4. *¿Dónde se almacena la información de la empresa actualmente?*

5. *¿Cómo se está actualmente ingresando la información de la empresa y en qué partes del proceso?*

6. *¿Se hace uso de la información existente en base de datos, ya sea analizando las variables, cruzándola u obteniendo indicadores?*

3.2.3 Establecimiento de variables del proceso

Con la información de las entrevistas previas finalmente lo más importante es determinar los campos que se deberá incluir en la base de datos o información específica que se requerirá y el uso para que se la requiere, por lo que paralelamente a las entrevistas será necesario ir determinando las variables y su uso.

La siguiente tabla se utilizará para respaldar las variables y el requerimiento.

Tabla 8. Variables a integrar

Fase del proceso	Variable	Para qué se requiere
Recepción requerimiento del cliente		
Visita y recopilación de información		
Registro del cliente y contrato		
Cierre de ventas		

Una vez finalice el proceso de entrevistas y luego de analizar la información de los procedimientos, será necesario revisar nuevamente las variables y ver cuáles adicionalmente deben considerarse y verificar con las gerencias respectivas.

3.2.4 Solución de los requerimientos específicos

Una vez que se haya finalizado la verificación de la información, se debe elaborar un documento en donde consten los resultados encontrados con respecto a la información existente, el análisis realizado y en especial las definiciones de las variables y de las necesidades encontradas.

Para ello y en función de la información recopilada, se utilizará el siguiente formato a manera de documento resumen de la implementación:

Tabla 9. Informe de resumen de la implementación (Solución de requerimientos)

<table>
<tr><td colspan="2">Orientación estratégica que se debe considerar:</td></tr>
<tr><td>Área seleccionada:</td><td></td></tr>
<tr><td>Procesos involucrados:</td><td>1. ….
2. ….
3. ….</td></tr>
<tr><td colspan="2">Descripción de la estrategia tecnológica a utilizarse:</td></tr>
<tr><td>Software y equipos existentes a utilizarse para la implementación</td><td></td></tr>
<tr><td>Hardware y Software a integrar y presupuesto</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">Variables y su uso:
<table>
<tr><th>Fase del proceso</th><th>Variable</th><th>Para qué se requiere</th></tr>
<tr><td rowspan="4">Recepción requerimiento del cliente</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="4">Visita y recopilación de información</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="4">Registro del cliente y contrato</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="4">Cierre de ventas</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>

Diseño o rediseño de procedimientos para integrar la inserción de la nueva información, con responsables por fases:

3.2.5 Solución a las necesidades encontradas en el proceso

A continuación, se realiza una exposición de solución a las necesidades de la empresa Corporación Líderes que hacen ineludible la implementación de la BI las cuales respaldan las razones para apostar por este sistema. Entre las principales razones que se podría considerar están:

- Reducción del personal requerido para atender las consultas de nivel gerencial.
- Minimización de los costos de mantenimiento de sistemas.
- Reducción del material consumible.
- Reducción del personal necesario para documentación, informes de gestión, entre otros.
- Disponibilidad de reportes que permiten la rápida toma de decisiones.
- Capacidad para incrementar la rentabilidad como resultado directo del acceso a datos disponibles de manera rápida.

3.3 FASE 3 (PROCESAMIENTO DE DATOS)

3.3.1. Modelamiento

En esta etapa la participación del área de tecnología es directa. Para esta etapa se debe realizar una reunión con el Jefe de Tecnología, además del responsable de la implementación del Business Intelligence y el Gerente del área involucrada, en la cual se discutirán los siguientes puntos:

3.3.1.1. Modelamiento Dimensional

Esto involucra el modelamiento del Data-Warehouse, para ello se realizará una reunión con el responsable de la intervención o integración tecnológica del Business Intelligence, en la reunión se definirá si el modelamiento actual cubre las necesidades de la implementación o si es necesario modificarlo parcialmente o en su totalidad. En cualquiera de los casos hay que adaptar este modelamiento al de tipo estrella debido a su fácil comprensibilidad, al rendimiento en el ámbito de consultas y en todo lo que cubre referente a variables inesperadas o que en el futuro habrá que agregar.

A continuación, se expone el esquema del modelamiento dimensional para la implementación de la BI en la empresa Corporación Líderes, en el cual se indica como las variables seleccionadas anteriormente serán recopiladas en una base de datos. Para ello se utilizará el modelo de Ralph Kimball "las estructuras de los datos requieren una presentación dimensional para ser almacenadas". (Kimball & Ross, 2002).

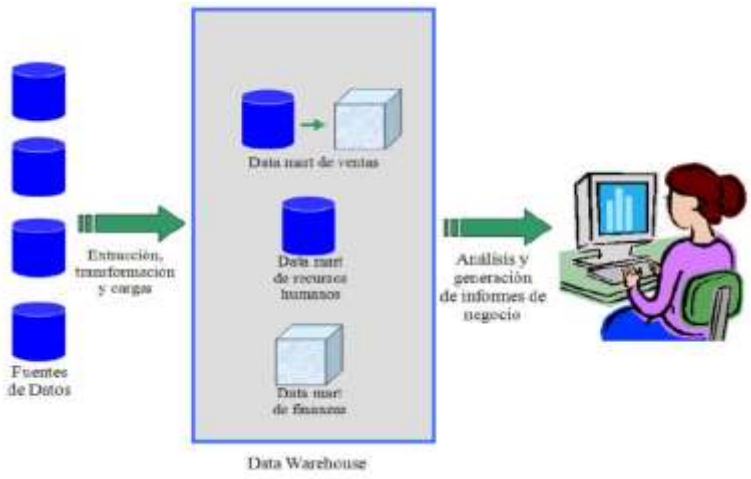


Figura 5. Data Warehouse (Ralph Kimball)

Fuente: (SIS KLE, 2009)

3.3.1.2. Tabla de hechos (base de datos):

Estas tablas poseen información de datos reales diseñados en tablas de las variables.

Cada base contiene información de un hecho, las medidas asociadas a ese hecho (por ejemplo: Número de Unidades de capacitaciones vendidas durante una venta) y la información dimensional a

la que se asocia ese hecho (cliente al que se vendió, producto de capacitación que se vendió, vendedor, precio de venta, entre otras).

Por lo regular se tiende a contar con gran cantidad de información debido a que poseen información histórica de todos los hechos de un determinado tipo que se han producido en la empresa; estas formarían el núcleo de la data Warehouse construida, por tanto, deben integrarse variables como fecha de ingreso de la información, además de la posibilidad en ciertas variables de hacerlas activas o inactivas.

Además, se debe considerar que la información luego será procesada, por tanto, debe tener información codificada para que pueda ser analizada posteriormente, así como debe poder ser exportable a formatos de Excel y SPSS, considerados estos programas compatibles con otros, para los posteriores análisis.

3.3.1.3. Data Warehouse de vendedores

Contiene la información de ventas en captación y colocación por comercial.

3.3.1.4. Tabla de dimensiones

Esta tabla contiene la información, que permitirá en el manejo de la información, filtrar, organizar, agregar, entre otros. Esta información se compone por lo regular de tablas que contienen la información, es decir se tendría toda la información acerca de clientes, otra de productos y otra de tiempo.

La tabla de clientes estaría relacionada con las tablas de hechos, es decir contiene información sobre su clasificación, tipo de capacitación que compra, la frecuencia, número de capacitaciones por período de tiempo, estas dimensiones se definen desde diferentes puntos de vista para que en el filtrado se pueda analizar la información.

3.3.1.5. Definición de la arquitectura tecnológica

En este punto se debe diagramar como va a ser el proceso de la herramienta BI teniendo en cuenta que las estructuras más básicas están conformadas de la siguiente manera.

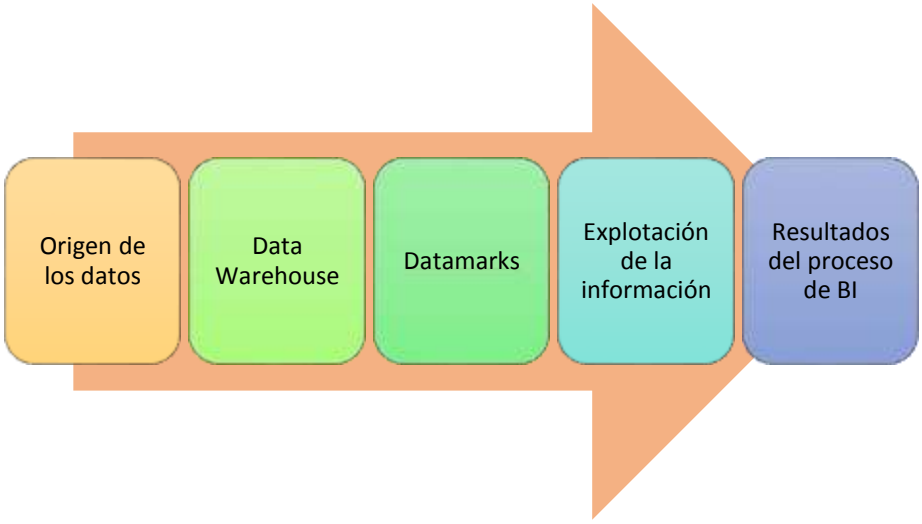


Figura 6. Arquitectura tecnológica

Es indispensable que se establezca un sistema del Data Warehouse y un apropiado diseño de ETL para que exista una adecuada extracción de la información manteniendo coherencia en los datos y la entrega de formatos a los usuarios finales (Kimball y Caserta, 2004); Por tanto, los pasos del sistema son extracción transformación y carga los mismos que detallan en la figura 7.

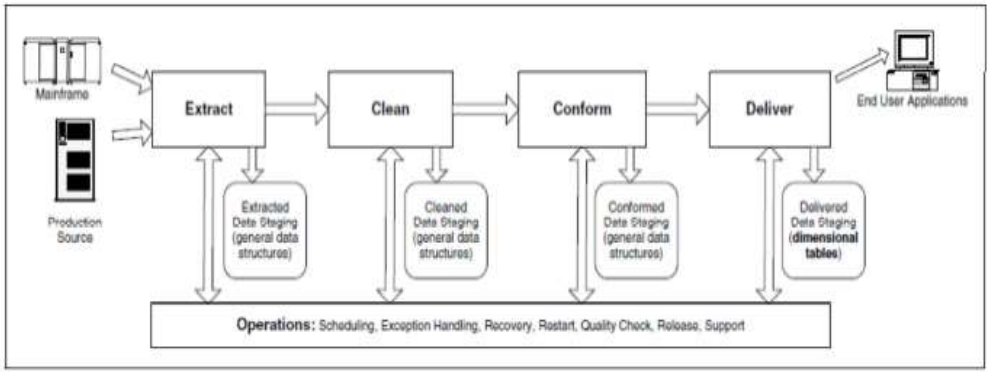


Figura 7. Proceso
Fuente: (Kimball & Caserta, 2004)

3.3.1.6. Extracción

La extracción es uno de los procesos que permite contar con un conjunto de características gestionadas con las cuales se extrae los datos del proceso de ETL.
En este sentido se integran algunos elementos como son las plataformas, base de datos, sistemas y protocolos de comunicación que son esenciales para el sistema pero que deben ser:

a) Controlar el enlace de las fuentes de bases de datos,

b) Deducir el proceso de estructura de datos a utilizar.
c) Conocer el manejo de las fuentes como los mainframes.

Este proceso se desarrolla en dos fases que son la extracción inicial y de datos modificados.

- **La extracción inicial:** A través de este tipo se extracción se obtiene fuentes operacionales del Data Warehouse. Este proceso se realiza una sola vez, posteriormente se toma la población del Data Warehouse el sistema de fuentes tiene una gran capacidad para realizar dicha actividad.

- **La extracción en incremento**: es conocido por la captura de datos proceso con el cual se actualiza el Data Warehouse de acuerdo a las modificaciones realizadas en la extracción final. Este proceso se los realiza periódicamente y de acuerdo a las necesidades de la empresa (Kimball & Caserta, 2004)

3.3.1.7. Transformación - limpieza y ajuste

La limpieza y el ajuste son esenciales en la trasformación para lograr que el dato sea oportunos y precisos que no existan incoherencias. Es un proceso que requiere de la trasformación e integración tanto de los esquemas como tablas para lograr que exista una adecuada limpieza

3.3.1.8. Carga de los datos

En esta etapa los datos extraídos y transformados son escritos en las estructuras dimensionales para ser accedidos por los usuarios finales y las aplicaciones.

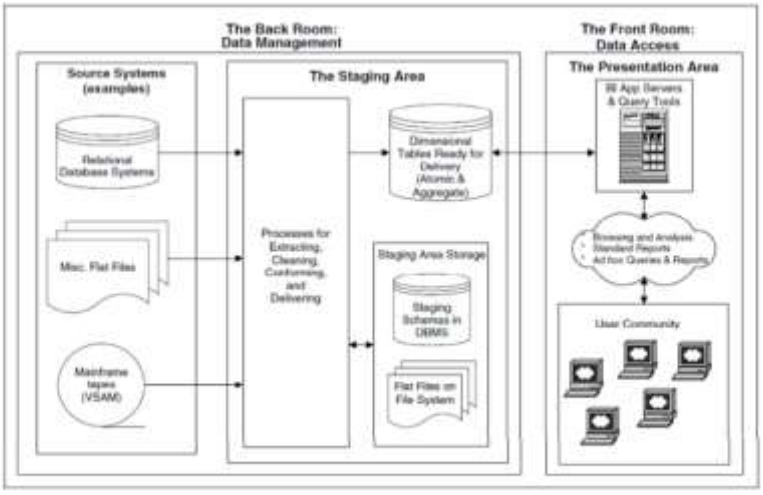


Figura 8. Arquitectura típica de Data Warehouse

Fuente (Kimball & Caserta, 2004)

Definición de los procesos de carga: Este será el punto final de la reunión ya que es donde se va a definir cómo se va a realizar la carga de la información.

Primera carga de datos: En este primer sub-punto se deben analizar cómo se van a ingresar los datos dentro de la solución de BI. Este punto es muy importante debido a que involucra toda la información histórica y también porque se debe encontrar la manera de como relacionar el ERP y CRM que la empresa maneja.

Carga periódica de datos: En este segundo sub-punto se debe analizar cómo se va a realizar la carga periódica de las bases de datos. En este punto hay varias alternativas siendo la automatización la más viable. Es importante considerar la compatibilidad de los sistemas entre ERP y CRM de la empresa. Para aplicar y ejecutar la carga consolidada de los datos. Se dispone de dos bases de datos separadas una para la preparación de los datos y otra para la data Warehouse en sí. "El proceso de volcado es de la primera de estas bases de datos (llamada staging area o interfaz) al data Warehouse. Es habitual que este proceso requiera el borrado de algunos datos de la data Warehouse que van a ser refrescados" (Kimball y Caserta, 2004)

Data Warehouse. Frecuencia de carga y previsión futura

Tabla 10. Carga y previsión

Frecuencia	Hoy	En 18 meses
Mensualmente	32%	27%
Semanalmente	32%	27%
Diariamente	69%	65%
Múltiples veces al día	15%	30%
En tiempo real	6%	19%

3.3.1.9. El Tablero de Control Empresarial

También conocido como Dashboards deben alertar oportunamente a quien toma decisiones el momento en el que un indicador no se está cumpliendo de acuerdo al objetivo esto se realiza para generar las actuaciones necesarias y establecer medidas preventivas o correctivas para volver al rumbo la estrategia con la operación.

3.3.2. Combinación de datos

Una vez terminada esta etapa se tendrá como resultado el diagrama completo de cómo se verá la herramienta de BI en la vida real, esto ayuda al entendimiento de los procesos de obtención y análisis de datos.

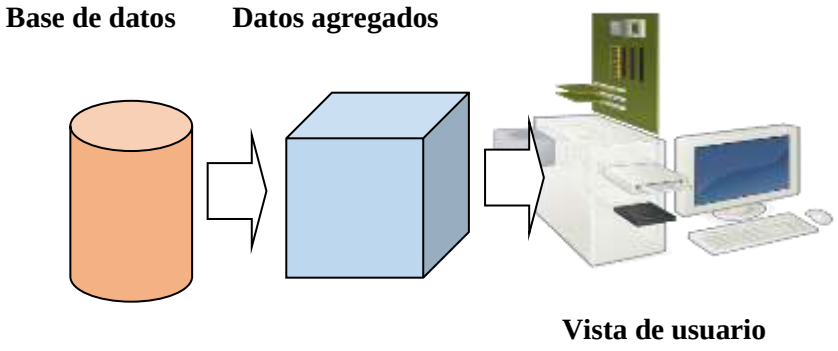


Figura 9. Vista de datos de la herramienta BI

3.3 FASE 4 (ANÁLISIS Y PRODUCCIÓN)

En este apartado se describe la construcción de la solución de BI la misma que se detalla a continuación:

3.4.1 Interpretación de datos

Dentro de este punto se realiza las siguientes actividades:

3.4.1.1 Extracción inicial de datos

En este punto es la implementación del modelo diseñado en la etapa anterior. Para esto se debe tener en cuenta los lineamientos que se propusieron en el diseño de los procesos. Las etapas de implementación incluyen:

- La construcción de la base de datos.
- La implementación del diseño de las definiciones de los procesos de carga.
- El proceso de la información a través del proceso desarrollado.
- El proceso manual dentro de la solución BI.
- Las pruebas y ajustes a desarrollar durante la implementación de los procesos.
- La persona encargada será el jefe de tecnología.

3.4.1.2 Actualización periódica de datos

Se realizará la sincronización del ERP y CRM que la empresa ya tiene, es decir, la carga periódica será automatizada.

3.4.1.3 Interpretación de los datos

Muchas veces los datos son difíciles de interpretar debido a que se convierten en información lista para el usuario final, pero la correcta interpretación se convierte en una ventaja competitiva ya que es una herramienta funcional para la toma de decisiones, basándose en una información que está integrada de forma global.

- Esta data podría facilitar la aplicación de técnicas estadísticas de análisis.
- Se hará más fácil entender los datos del pasado para estimar situaciones futuras basándose en múltiples escenarios.
- Simplifica la implementación de sistemas de gestión integral de la relación con el cliente.

3.4.1.4 Formato para estructurar la extracción de datos

La extracción de datos es la que proporcionará los resultados finales para posteriormente la toma de decisiones, por lo que se ha construido la siguiente matriz en donde se registrará cómo serán procesados los datos obtenidos, el programa en el que se analizará y posteriormente para qué servirá.

Tabla 11. Extracción y forma de procesamiento de datos

Fase del proceso	Variable	Programa de análisis	Datos a presentar	Toma de decisiones
Recepción requerimiento del cliente				
Visita y recopilación de información				
Registro del cliente y contrato				
Cierre de ventas				

Consideraciones:

Programa de análisis: El programa de análisis corresponde al programa en el cual se integrarán los datos para presentar cuadros, cálculos, gráficos y se transformará la información existente en resultados con los cuales se presentará y se podrá tomar las decisiones.

Datos a presentar: Se indicará si los datos se presentarán:

- Como frecuencia
- Como promedio
- Cruzados con otras variables
- Si existe indicador o fórmula para determinar el valor requerido.

Toma de decisiones: Explicación clara de en qué serán utilizados para la toma de decisiones.

3.4.2 Generación de reportes

El diseño y generación de reportes se realiza acorde a los requerimientos ya identificados y al nivel de detalle que permite el análisis de las dimensiones, para ello se debe considerar:

- Verificar el diseño base de los reportes según las especificaciones.
- Verificar que la información que contiene los reportes sean correctos.
- Verificar que los reportes permitan exportar los datos de acordes a los requerimientos.

Este proceso facilitará la emisión de reportes que vengan a satisfacer los requerimientos de los usuarios.

En la tabla siguiente se muestra un ejemplo de una tabla de reporte de cliente que será generada por el sistema de BI, es funcional esto debido a que muestra la información del cliente en un formato sencillo, pero se puede mejorar incluyendo información relevante según la necesidad de la empresa.

Reporte de cliente

Tabla 12. Reporte del cliente

Etiqueta	**Valor**
Nombre	Cliente
Correo	Cliente@cliente
Teléfono	55555555
Sitio web	www.Cliente.com
Código de cliente	C1001256-002
Clasificación de cliente	XXXXXX
Aprobado por	

Reportes y Características que debe considerar el módulo de ventas CRM

El módulo de ventas del CRM debe considerar los siguientes reportes y características:

- Excelente administración de variables con información siempre disponible.
- Registro rápido.
- Generación de reportes por variables o cruce de estas.
- Control en ingreso de información.

3.5 FASE 5 (DIFUSIÓN)

Dentro de esta etapa se configura la entrega de los productos inteligentes, en este caso la generación de indicadores y los reportes que son requeridos. Los indicadores que se generen deben cumplir características como: selectivos (centrados en lo importante), informativos (permiten concluir), oportunos (disponibles para la toma de decisiones), sencillos (explicativos e intuitivos), aceptados (útiles y aprobados la empresa).

Para la generación de indicadores se procederá de la siguiente forma:

3.5.1 Indicadores

1. **Ambiente**: Plataformas (proyectos y capacitación)
    a. Porcentaje de requerimientos de capacitación.
    b. Porcentaje de requerimientos de proyectos.
    c. Cantidad de pruebas realizadas en capacitación y proyectos.
    d. Cantidad de temas abordados/cantidad de temas disponibles.
    e. Requerimientos recibidos por tema para capacitación.

2. **Tareas**: Número y tipos de requerimientos (tiempos de ejecución, transición y aprobación)
    a. Cantidad de requerimientos ejecutados/Cantidad de requerimientos de capacitación recibidos.
    b. Número de horas trabajadas, tiempo normal y extra.
    c. Número de empresas atendidas.
    d. Número de temas abordados.

3. **Responsables**: Directivos y unidades ejecutoras.
    a. Número de capacitaciones planificadas/ejecutadas.
    b. Cantidad de tareas asignadas/cantidad de tareas cumplidas (a cada unidad o directivo).
    c. Cantidad de empresas atendidas/cantidad de empresas proyectadas a captar.
    d. Tiempo requerido para planificar las ventas de nuevas capacitaciones.

4. **Por curso impartido.**
    a. Promedio de satisfacción con los cursos.
    b. Satisfacción con los contenidos.
    c. Satisfacción con las clases.
    d. Calificación de los instructores.
    e. Promedio de asistencia.
    f. Cantidad de asistentes por curso.

Estos indicadores a su vez pueden dividirse en indicadores para medir rendimiento, los cuales son métricas del proceso e indican el rango óptimo de rendimiento necesario para alcanzar la eficiencia (como el 1a, 2a, 3a), e indicadores para alcanzar metas las cuales son mediciones que informan si los procesos cumplen con los requisitos del negocio (como el 2c, 3c).

3.5.2 Responsabilidades de la Implementación del BI

Para que la implementación del BI se cumpla de manera exitosa se debe asignar un equipo de trabajo que se encargue de ello. A saber:

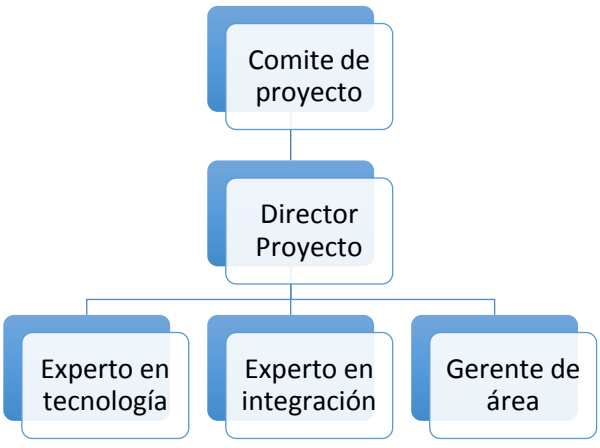


Figura 10. Estructura organizacional de la implantación de la BI

Responsabilidades del Comité de Proyecto

- Validación de la gestión del Director de Proyecto.
- Apoyo en generación de políticas institucionales.
- Aprobación de modificaciones de alcances, plazos y costos.
- Colaboración en la difusión y comunicación de los objetivos y metas del proyecto.

Responsabilidades del Director de Proyecto

- Dirección, administración de costos, presupuestos y recursos.
- Aprobación de pagos.
- Verificación de la calidad de la implementación.
- Monitoreo y análisis de riesgos.
- Liderazgo y coordinación con actores diversos
- Difusión.
- Guía a los responsables de proyecto.
- Negociación con proveedores.
- Toma de decisiones, manejo y resolución de problemas.

Responsabilidades del Experto en Tecnología

- Comunicación coordinada con responsables de los equipos.
- Liderar el diseño y modificaciones del sistema con el equipo respectivo.
- Revisión de la validación de los datos.

Responsabilidades del Experto en Integración

- Recopilación y comprensión de la información del proceso.
- Relación con los responsables de tecnología.
- Resolución de problemas de integración de los sistemas.
- Validación de resultados.
- Coordinación con el director de proyecto para la implementación.

Responsabilidades del Gerente de Área

- Validación de la integración en el área.
- Validación de las variables a integrar.
- Participación y coordinación en las fases iniciales e implementación del proyecto.
- Reestructuración de los procedimientos del área.
- Verificación de indicadores de monitoreo.

3.5.3 Actividades generales de la implementación

- Reunión con proveedor.
- Plan de trabajo detallado.
- Análisis y definición de requerimientos.
- Diseño funcional y técnico.
- Construcción prototipos.
- Construcción de integraciones.
- Implementación.
- Capacitación.
- Gestión del proyecto.
- Gestión de la calidad.
- Gestión de los riesgos.
- Responsabilidad de documentar.
- Gestión del monitoreo.

3.5.4 Combinación de resultados

Para mejorar el entendimiento en la aplicación y análisis de cada uno de los indicadores como resultados, con los que la empresa contará para realizar la inteligencia de negocio y el posterior análisis y toma de decisiones, se prevé que estas aplicaciones se conviertan en monitores para la empresa, las cuales pueden causar alarmas cuando se detecten desviaciones de los objetivos o la productividad, lo que le permitirá a la organización, formular acciones concretas para revertir las deviaciones sin la pérdida de tiempo valioso.

La implementación de un sistema de BI ayuda al entendimiento de los datos y conducen a la aplicación de acciones que generarán como resultado el logro de los objetivos.

Los indicadores están basados en reglas de diseño según el proceso que se lleva a cabo en la empresa y pueden ser ejecutados a través de reportes o tableros para mejorar y facilitar su comprensión y aplicabilidad.

3.5.5 Indicadores de gestión para implementación de la BI en la empresa Corporación Líderes

Tabla 13. Indicadores

Índice	Fórmula
Índice de Tiempo Improductivo de capacitación	(Minutos Improductivos de capacitación * Costo salarios de los capacitadores) /Minutos Disponibles
Índice de Calidad de la capacitación	Nivel de calidad = Total opiniones favorables / total de opiniones
Índice de Participación en el Mercado	Ventas de la empresa / Ventas totales del sector x 100
Índice de Crecimiento en Ventas	Ventas del año corriente / Ventas del año anterior x 100
Índice de Desarrollo ve nuevos Productos	Cantidad de productos año corriente / Cantidad de productos año anterior - 1
Índice de deserción de clientes	Cantidad de Clientes año corriente / Cantidad de clientes año anterior - 1
Competitividad de Precios	Clientes que aceptan el precio / Total Clientes * 100
Satisfacción del Cliente	(Clientes Satisfechos / Total Clientes)* 100
Nivel de Quejas	# Quejas generadas / # resultados entregados a clientes
Fidelidad del Cliente	(# de clientes que repiten el servicio / # total de clientes) * 100
Retención de Clientes	# De clientes fin del periodo / # de clientes iníciales.
% Satisfacción del recurso humano	(Clientes Internos Satisfechos / Total Clientes Internos)* 100

% del Cumplimiento de Metas.	(# de metas obtenidas / # de metas propuestas) * 100
Nivel de Conocimiento Estratégico	# empleados con conocimiento de la cultura y estrategia de la empresa /Total de empleados
Niveles de Competencia	(# de competencias aprobadas / # de competencias definidas) * 100
Número de horas de capacitación	(# de horas capacitadas por persona / # total de horas de capacitación) * 100
Horas reales de capacitación	Horas reales de capacitación / horas programadas

3.5.6 Generación de estrategias

La inteligencia de negocios radica entonces en la competencia que tiene la empresa para tomar decisiones y los enfoques dinámicos que posee en la solución de problemas y el desarrollo con los recursos y las capacidades internas con los que cuenta.

A partir de este punto es posible generar cambios estratégicos construidos a partir de los recursos, lo que trae como resultado que sea más flexible, dinámica y que cuente con el apoyo de la tecnología para lograr tomar decisiones acertadas.

Las métricas con las que cuenta la empresa en el caso de los indicadores ya sean de rendimiento o metas son fundamentales en la formulación de las estrategias dentro de la empresa y así lograr identificación de los procesos que son claves dentro del negocio acordes con la política de la organización.

La información es considerada como un recurso estratégico de gran valor para el éxito de las empresas, es por ello que estrategia en la BI es vital para el aseguramiento del éxito en la implementación del modelo.

3.5.6.1 Estrategias en la implementación de la BI

Se debe disponer de la documentación necesaria, así como los resultados que se han ido desarrollando en el presente documento:

- Plan de trabajo detallado.
- Definición de variables.
- Validación de alcances.
- Proceso formal de selección de la herramienta.
- Arquitectura tecnológica, diseño, construcción, despliegue y operación.
- Plan de difusión y medios.

3.5.6.2 Estrategias después de la implementación de la BI

Es necesario definir los objetivos y estrategias que la empresa va a considerar con los resultados obtenidos, entre ellos se puede considerar:

- Incrementar las tasas de ventas efectivas.
- Enfocarse a los productos con mayores beneficios para la empresa.
- Mejorar los beneficios de la empresa.
- Disminuir costos de operación sin disminuir calidad.
- Lograr la lealtad en los clientes que han sido capacitados.
- Aumentar la participación en el mercado.
- Realizar una promoción efectiva de los productos de capacitación.
- Atacar los segmentos de mercado precisos.

CAPÍTULO 4.

EVALUACIÓN DEL IMPACTO DEL BUSINESS INTELLIGENCE EN LA EMPRESA CORPORACIÓN LÍDERES Y LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PRIMERA FASE.

La fase a implementar se encuentra desarrollada en base al modelo presentado en el capítulo III y se estructura como sigue.

4.1 Fase 1 (Dirigir y Planear)

4.1.1 Análisis de la orientación y planificación de la empresa

La inteligencia de negocios es capaz de proporcionar a la empresa las perspectivas que necesita a la hora de tomar decisiones, de gestionar a sus clientes, administrar los bienes y servicios con los que cuenta y disponer de su recurso Financiero de la forma más adecuada. A continuación, se presenta la implementación de Business Intelligence en la empresa Corporación Líderes. Parte de la información se ha recopilado de la documentación existente proporcionada por la empresa y la información faltante se ha recopilado con apoyo del personal directivo.

4.1.2 Análisis del contexto de la empresa Corporación Líderes

Tras la observación de los hechos en la empresa Corporación Líderes se hizo una recopilación de información que ayudó a establecer la relación de lo que los stakeholders esperan.

4.1.2.1 Expectativas de partes interesadas internas (stakeholders)

Tabla 14. Expectativas

Expectativas de socios
• Contar con colaboradores altamente competentes que tengan compromiso, identificación y dedicación con la Corporación. • Generar recursos económicos suficientes para el crecimiento de la institución a través de implementar nuevas ideas de negocio. • Incrementar la buena imagen y el posicionamiento en el mercado de la Corporación.

- Optimizar el uso del capital desarrollando un control estricto de costos y gastos que permita tener un flujo de caja adecuado.

Expectativas de empleados

- Tener un buen ambiente de trabajo y un buen clima laboral.
- Mejorar los ingresos económicos.
- Recibir retroalimentación de parte de jefes sobre cumplimiento de funciones
- Tener oportunidad de crecimiento dentro de la empresa.
- Mantener una buena comunicación entre todos los integrantes de la institución.
- Capacitación para logar crecimiento profesional de los colaboradores.

Expectativas de los proveedores

- Relaciones comerciales de largo plazo.
- Pagos puntuales.
- Ser parte de la creación de nuevos productos y nuevos servicios.
- Recibir retroalimentación sobre el servicio que nos prestan.

Expectativas de los clientes

- Rapidez en la respuesta.
- Cumplir lo ofrecido.
- Precios más bajos.
- Que no solo se les vendan, sino que se los asesore, desean una venta consultiva.
- Que puedan acceder fácilmente a la información sobre la oferta de Corporación Líderes a través de portal web y puedan interactuar a través de las redes sociales.
- Que las ofertas sean más ejecutivas es decir que se puedan leer y comprender en poco tiempo.
- Que al final dela implementación de la capacitación y asesoría, se generar un plan de acción para que la empresa cliente pueda hacer seguimiento post capacitación para asegurar la aplicación de lo aprendido.
- Ofertas Innovadoras tanto en su contenido como en las metodologías para asegurar el aprendizaje.
- Tener garantías luego de la capacitación y asesoría de resultados en la transferencia de conocimientos habilidades y destrezas para el puesto de trabajo.
- Capacitadores y asesores especializados en áreas a capacitar y asesorar, con alto nivel académico y experiencia comprobada.

• Innovación en la metodología usada en las capacitaciones.

4.1.2.2 Análisis del Contexto Interno: Fortalezas y Debilidades

Tabla 15. Perspectivas

Debilidades por perspectiva del Balanced Scorecard
Perspectiva de talento humano:
• Falta de conocimiento profundo de los Asesores Comerciales de los productos y servicios de la Corporación. • Falta de conocimiento, habilidades y de técnicas de los asesores comerciales para aplicar el proceso de ventas.
Perspectiva de procesos:
• Incumplimiento del presupuesto de ventas. • Falta de comunicación o informalidad en la comunicación entre los procesos de la organización. • No se dispone de un proceso de Gestión de Conocimiento. • No se aprovecha (gestiona) la información desde el CRM para establecer estrategias de ventas, campañas, generación de productos nuevos. • Falta de aplicación de metodologías innovadoras. • Falta de comprensión de las necesidades del cliente por parte de los asesores comerciales.
• Perspectiva de los clientes
• Insuficiente uso de marketing digital y de uso de redes sociales para promocionar nuestros productos a los clientes. • Poca oferta de productos o servicios nuevos. • Falta de comprensión de las necesidades del cliente por parte de los asesores comerciales.
• Perspectiva financiera
• Problemas de liquidez

Tabla 16. Perspectivas fortalezas

Fortalezas por perspectiva del Balanced Scorecard
Perspectiva de talento humano:
• Existen fuertes lazos de compañerismo. • Existe un buen clima laboral. • Formación profesional del equipo.
Perspectiva de procesos:
• Productos y servicios innovadores. • Seguridad de la información manejada. • Aplicar un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001. • Disponibilidad del MIDE para dar soluciones multidisciplinarias a las organizaciones. • Disponibilidad de aulas tanto en Quito como en Guayaquil con infraestructura adecuada. • Estructura organizacional alineada a los procesos. • Acreditaciones ante diferentes organismos.
Perspectiva de los clientes
• Posicionamiento y reconocimiento en el mercado a nivel nacional como una institución de calidad. • Presencia nacional. • Posicionamiento como institución líder a nivel nacional en la oferta de capacitación virtual.
Perspectiva financiera
• Liquidez financiera. • Seguridad y respaldo financiero.

4.1.2.3 Matriz Factores Internos Clave

Tabla 17. Matriz de factores internos

Factor Interno Clave	Ponderación	Calificación	Resultado
Formación profesional para el equipo comercial	0.15	2	0,3
Innovación de productos y servicios	0.3	2	0.6
Liquidez	0.2	2	0.4
Seguridad de la información	0,2	3	0.6
Ambiente de trabajo	0.15	4	0.6
		Total	**2.5**

En el análisis anterior la calificación está en el valor de 2.5 lo que indica una posición interna de fuerza.

4.1.2.4 Análisis del Contexto Externo Oportunidades y Amenazas

Oportunidades:

Tabla 18. Oportunidades

OPORTUNIDADES
Oportunidades Tecnológicas
• Globalización del aprendizaje virtual: E-Learning, B-Learning. • Capacitación y aprendizaje a través de dispositivos móviles. • Utilización de redes sociales para marketing, captación de talento humano. • Capacitación virtual con el aprovechamiento de video conferencias. • Utilizar herramientas tecnológicas para evaluar la capacitación y la asesoría y para evaluar el desarrollo de actividades instruccionales durante las capacitaciones y asesoría. • Oportunidades de aplicación del Marketing 2.0. • Calidad de servicio.

Oportunidades Sociales
• Capacitación abierta a la comunidad. • Necesidad de las personas desempleadas o que buscan su primer empleo de formarse en determinadas competencias laborales que les permitan optar por emprendimientos. • Ofrecer a las comunidades un servicio diferenciado. • Capacidad de convertirse en una empresa con gran flexibilidad, para adaptarse a las necesidades sociales de capacitación.
Oportunidades Del Entorno Legal
• Las auditorias y controles por parte del estado al sector empresarial para asegurar el cumplimiento de las normas y regulaciones legales: ejemplo respecto a seguridad y salud ocupacional y prevención en el uso de drogas.
Oportunidades Políticas
• Empresa con capacidad de predecir los cambios en el entorno y desarrollar una adaptación. • Orientación del estado hacia la capacitación por competencias laborales y grupos de atención prioritaria.
Oportunidades Desde El Mercado
• Demanda por parte de las empresas de cargos u oficios certificados por entidades autorizadas por el estado. • Generar alianzas estratégicas con empresas nacionales e internacionales, afines al negocio y a la misión. • Alta probabilidad de superar a la competencia y convertirse en líder del mercado.

Tabla 19. Amenazas

AMENAZAS
• Competencia que brinda servicios a bajos precios de baja calidad. • Baja de ventas derivada de la crisis económica del país. • La productividad del equipo se vuelva rutinaria. • Alto costo de actualización. • Centralización de uso sin aprovechar el potencial.

4.1.2.5 Matriz Factores Externos Clave

Tabla 20. Factores externos

Factor Externo Clave	Ponderación	Calificación	Resultado
Formación virtual	0,3	2	0.6
Capacitación abierta a la comunidad	0,2	3	0.6
Calidad del servicio (calidad de ofertas, calidad ejecución del servicio)	0,3	3	0.9
Aplicación de marketing digital	0,2	3	0.6
		Total	**2.7**

Entre más cercano esté el puntaje de valor ponderado a 4.0 significa que la empresa responde de manera efectiva a las oportunidades y amenazas presentes en su sector. En este caso el valor es 2.7 que está más cercano a 2.5 cuyos valores inferiores significan que no se están aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas.

4.1.2.6 El Cuadro De Mando Integral Corporación Líderes

Perspectiva financiera

Tabla 21. Perspectiva financiera

Objetivos Estratégicos	Indicador	Meta (Plazo)	Estrategia	Proceso	Indicador	Meta	Fórmula De Cálculo
Cumplir el Presupuesto de Ventas	Cumplimiento del presupuesto de ventas	Cumplir el Presupuesto de Ventas	Cumplir con el presupuesto de	Gestión Comercial	Cumplimiento del presupuesto	100% de cumplimiento en capacitación continua	(Ventas Capacitación Continua / Ventas presupuestadas

		en 100%	ventas de capacitación y asesoría				Capacitación Continua) *100
Cumplir el Presupuesto de Ventas	Generación de visitas a las campañas en el portal Web	30000 visitas trimestrales totales	Lograr ventas a través del marketing digital	Gestión de Comunicación	Generación de visitas a las campañas en el portal Web	30000 visitas trimestrales totales	número de visitas totales
Cumplir con el presupuesto de costos y gastos	Cumplimiento presupuesto costos y gastos	Optimizar costos y gastos en	Cumplir con el presupuesto anual financiero	Gestión Financiera	Cumplimiento presupuesto costos y gastos	100% del cumplimiento del presupuesto	Costos y Gastos Ejecutados/ Costos y Gastos Presupuestados
Mantener un adecuado Índice de Liquidez	Índice de Liquidez	Obtener como resultado >=1	Cumplir con políticas de Facturación y Cobro	Gestión Financiera	Índice de Liquidez	Índice de liquidez >=1	Activo Corriente/Pasivo Corriente

Perspectiva cliente

Tabla 22. Perspectiva cliente

Objetivos Estratégicos	Indicador	Meta (Plazo)	Estrategia	Proceso	Indicador	Meta	Fórmula De Cálculo
Brindar Servicios de Excelencia	Satisfacción del Cliente	Cumplir con el 80% de satisfacción al cliente	lograr la satisfacción de los clientes en lo referente a servicios operacionales	Proceso de Operaciones	Índice de satisfacción en capacitaciones en servicio brindado por operaciones	Obtener una calificación de 4,37 en las encuestas realizadas	Promedio de encuestas de reacción en servicios brindados por operaciones
	Satisfacción del Cliente	Obtener una calificación de 4,37 en las encuestas realizadas	lograr la satisfacción de los clientes en lo referente a servicios de consultores	Proceso Técnico	Índice de satisfacción en capacitaciones en servicio brindado por el consultor	Obtener una calificación de 4,37 en las encuestas realizadas	Promedio de encuestas de reacción en servicios brindados por el consultor
	Obtención de Certificados de Satisfacció	100%	Entregar el producto - servicio cumpliendo todos los	Proceso Técnico	Obtención de Certificados de Satisfacci	100%	(# certificados firmados de proyectos

	n del Cliente en la implementación de proyectos	requerimientos del cliente		ón del Cliente en Herramientas y Software			implementados/ # de proyecto implementado)X100

Perspectiva procesos

Se han identificado todos aquellos necesarios para la realización de la tarea. Sin embargo, es necesario incorporar aquellos que garantizarán el éxito en la perspectiva de los clientes.

Tabla 23. Perspectiva procesos

Objetivos Estratégicos	Indicador	Meta (Plazo)	Estrategia	Proceso	Indicador	Meta	Fórmula De Cálculo
Desarrollar innovación en la Corporación	90%	(actividades ejecutadas/actividades planificadas)* 100	Cumplir con los tiempos establecidos en diseño y desarrollo de nuevos cursos virtuales	Proceso Técnico	cumplimiento del cronograma	90%	(actividades ejecutadas/actividades planificadas)* 100
Entregar Oportunamente Ofertas especiales a los Clientes	Entrega de Ofertas	Cumplir con el 80% de Ofertas entregadas en base a las ofertas solicitadas	Entregar oportunamente las ofertas especiales a los clientes	Proceso Técnico	Entrega de ofertas especiales	mínimo 90% mensual	100* n° Ofertas que entregaron en máximo 15 días / n° de ofertas solicitadas.
Gestionar la seguridad	mejorar la segurid	20 om o ap por semestre	cumplimiento de políticas	Proceso de Gestión	índice de cumplim	mayor o igual	Promedio de Resultados de

de la información	ad de la información y seguridad informática	(mínimo 1 por proceso)	de uso de recursos informáticos y de seguridad de la información	Tecnológica y del Conocimiento	iento de políticas de uso de recursos informáticos y de seguridad de la información	a 90% mensual	Auditorías Realizadas
Mejorar la calidad de los proveedores	Evaluación de Proveedores	>=80% de proveedores evaluados que tengan calificación >= 8	Mejorar la gestión de los proveedores e instructores	Proceso Técnico	Calidad de los proveedores e instructores	0,9 anual	Calificación del proveedor-instructor / Calificación esperada * 100
			Disponer de compras efectivas	Gestión Financiera	Evaluación de Proveedores	>=80 % compras efectivas	N- total de compras efectivas / total de compras evaluadas * 100
• Cumplir con los tiempos establecidos en la solución de no conformidades de auditoría.	Índice de Tiempo de respuesta.	0,8	• Cumplir con los tiempos establecidos en la solución de no conformidades de auditoría.	Mejoramiento Continuo	Índice de Tiempo de respuesta.	80%	((no conformidades a tiempo)/(total de no conformidades))*100

Perspectiva personas

Tabla 24. Perspectiva personas

Objetivos Estratégicos	Indicador	Meta (Plazo)	Estrategia	Proceso	Indicador	Meta	Fórmula De Cálculo
Fomentar el desarrollo profesional del personal	Índice de la encuesta de Clima Laboral	>=2.70 calificación anual	Medir de clima laboral	Administración del TH	Índice de la encuesta de Clima Laboral	>=2.70 calificación anual	Promedio de encuesta aplicada a toda la organización
	Índice de eficacia de las capacitaciones	>=2.75 anual	Evaluar la eficacia de las capacitaciones	Administración del TH	Índice de eficacia de las capacitaciones	>=2.75 anual	Promedio de evaluaciones anual

4.1.3 Requerimientos específicos

4.1.3.1 Conocer y analizar los macroprocesos de la empresa

Los macroprocesos de la empresa, de acuerdo a la información proporcionada son:



Figura 11. Mapa de procesos Corporación Líderes

Fuente: Corporación Líderes

4.1.3.2 Reunión con Gerencia General

ENTREVISTA

Gerente de Corporación Líderes

Coménteme, ¿Cuáles son las áreas que mayor valor proporcionan a la empresa?

Las áreas que proporcionan mayor valor a la empresa necesariamente son la gestión técnica, la gestión comercial y la gerencia. Si bien, como es conocido las otras áreas tienen muy alto valor en la empresa, pero dentro de la cadena del valor, son las áreas en las que se genera mayor beneficio, tanto por la creación de los productos y servicios de la empresa, como por la venta y comercialización de los mismos, y la gerencia debido a que es la que guía y da rumbo a éstas y a la empresa en general.

De estas áreas, ¿En cuál es la que mayor información se genera, que al mismo tiempo permita el obtener de ella información específica y valiosa para la toma de decisiones, optimización, mejorar eficiencia, incrementar ventas, disminuir costos, crecer a la empresa, entre otros aspectos?

Considero que sin duda es el área comercial, más aún enfocado en el tema que estamos tratando que es el Businnes Intelligence, puesto que en esta área es donde se conoce a los clientes, se tiene el

primer contacto, luego se determina los requerimientos de los clientes y así mismo se almacena la información principal, que posteriormente servirá para la toma de decisiones.

¿Cuál es la manera en la que actualmente se almacena la información y cómo se la utiliza o procesa?

Actualmente se dispone de un software en el que se ingresa la información de los clientes para la facturación, organización de cursos, contabilidad, que es Officenet, la misma que se entrega al área de operaciones con la información adecuada para la creación y programación de los productos a entregar. Sin embargo, la misma almacena en una base de datos, pero solamente los datos básicos de los clientes y sus requerimientos, los mismos que se utiliza en la creación de los cursos y para recopilar los datos de los clientes, pero en la práctica no se ha diseñado la base de datos para hacer uso de información clave o se ha utilizado los datos recopilados para cruzar y analizar la información.

¿En qué aspectos y qué información considera que sería clave disponer de información para la toma de decisiones?

Entre los principales datos que se debería considerar están:

Conocer el perfil del cliente, con datos como:

- Edad
- Ocupación
- Estudios realizados
- Intereses
- La decisión la tomó un superior suyo o usted
- El programa
- Clasificado por tipo de curso

En una segunda fase sería importante detectar intereses del cliente o empresa. Además, conocer quién toma las decisiones en su empresa. El tipo de curso que requiere, los horarios en los que desea, esta información que luego pueda ser relacionada. En relación a ventas, el tiempo que tomó el proceso de ventas, en relación a utilidades integrar los costos, ingresos y finalmente beneficios que se obtuvo por cliente y por tanto luego relacionarlo con las demás variables.

4.1.3.3 Análisis de procesos específicos

Luego del análisis de los macro procesos y la conversación con gerencia, se ha seleccionado al área de Ventas debido a que son los procedimientos clave en la generación de dividendos y a que el uso de la tecnología para automatizar, integrar y gestionar las ventas, el mercadeo, el servicio al cliente y el soporte técnico son los más necesarios en la empresa.

Las ventas forman parte importante de la estrategia de negocio para el desarrollo y gestión de la organización por lo que las interacciones que se den entre el personal de la empresa con los actuales y futuros clientes se constituyen en uno de los elementos clave de la gestión comercial para que la empresa pueda alcanzar el éxito y la consecución de las metas que se ha propuesto.

En el área de ventas se presentan 3 procedimientos que son:

- Planificación de las ventas
- Ventas
- Evaluación de las ventas

En el anexo 4 se presentan los procesos detallados de la empresa en el área de ventas.

4.1.3.4 Estrategia tecnológica

Como parte final de la etapa, es necesario determinar si la infraestructura tecnológica de la empresa es la necesaria para la implementación, para ello se deberá coordinar una reunión con el jefe de tecnología, quien deberá establecer cuáles es la disposición de hardware y software existente y si el mismo permite incluir los requerimientos del BI. Además, será necesario que se establezca el estado actual de las maquinas disponibles y sus características.

Información del jefe de tecnología

1. **¿Cuáles son los sistemas que están integrados dentro de la empresa?**

Está integrado al área administrativa Officenet, programa que se encarga de la facturación, organización de los cursos y de la contabilidad y existe un CRM que se encarga del manejo de clientes, citas, ofertas y negociación, aunque actualmente el mismo está subutilizado para un proceso de BI.

2. **¿Existe una base de datos que pueda ser modificable para el ingreso de información permanente y que con esta sea posible posteriormente analizar resultados, cruzar información, etc?**

Sí existe, el sistema que actualmente utiliza la empresa, tiene posibilidad de modificarse y por tanto ingresar cualquier campo para registrar la información que se requiera, sin embargo, en la misma aplicación no se podría crear scripts que crucen los datos o que permitan obtener indicadores específicos, lo cual habría que integrarle en otro programa con los datos obtenidos de este sistema.

3. **¿Existen equipos de computación para los diferentes vendedores o jefes del área comercial que puedan integrarse con la base de datos y puedan alimentar información con las seguridades de la misma?**

Sí, todos los vendedores tienen acceso a un computador, mediante los cuales podrían acceder información a la base de datos. En la actualidad no está configurado el sistema de esa manera, pero es posible integrarlo e inclusive mediante los registros manuales que se hacen, se podría integrar información a la base de datos.

4. **¿Cuáles son los equipos existentes, características y condición?**

Adicional al software mencionado. El área de ventas específicamente cuenta con 3 computadores, todas core i3, las cuales se encuentran en red para el envío y recepción de información interna. No todos disponen del software, pero puede ser integrado. En general las máquinas existentes tienen capacidad para la integración de la nueva implementación y la condición de las mismas es muy buena, aunque esto no quita que es necesario mantenerlas permanentemente.

4.1.3.5 Evaluación del cumplimiento de objetivos

Se ha establecido el check list, para verificar el cumplimiento de los objetivos de la fase:

Tabla 25. Verificación de cumplimiento de objetivos

Pregunta	Verificación
¿Se ha conocido cómo se alinean las estrategias con la iniciativa de Business Intelligence?	✓
¿Se encuentra establecida cuál es el área de oportunidad?	✓
¿Se encuentra establecida cómo es la cultura de uso de la información dentro de la empresa?	✓
¿Se ha determinado si es necesario reforzar el uso de la información dentro de la empresa?	✓
¿Se dispone de la información de cuáles son las características de la infraestructura tecnológica?	✓
¿Se encuentra establecido quién está a cargo del departamento tecnológico de la empresa?	✓
¿Se ha conocido quiénes son los responsables de cada punto?	✓

4.2 Resultados financieros e indicadores proyectados

Finalmente se realizará un comparativo de la situación actual de la empresa y sus correspondientes valores esperados luego de la implementación del BI.

4.2.1 Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son las variables que se van a ver directamente afectadas por la implementación del BI. A continuación se presentan algunos indicadores:

Tiempo medio de generación de reportes: Este indicador viene dado por el tiempo que los asesores comerciales se demoran en generar los reportes de actividades mensuales. En la actualidad este indicador es de 20 días, este valor se obtuvo mediante la observación de los asesores comerciales. Mediante la implementación de la herramienta BI este rubro disminuirá a 13 días debido a que la información será generada de manera inmediata por los sistemas de la empresa. Los 7 días de variación corresponden al tiempo que se demora en buscar, filtrar y organizar la información. Estos valores fueron obtenidos de los registros históricos del 2017 de la empresa Corporación Lideres.

Actual	Variación	Proyectado
20 días	35%	13 días

Tiempo medio de diseño de ofertas: Para la presentación de una oferta es necesario que el asesor comercial elabore un temario, formato y por último entregue al cliente; el tiempo necesario para este proceso es de 10 días.

Mediante la implementación del BI se generarán bases de datos de ofertas que eliminarán los procesos de búsqueda y elaboración de los temarios; esto es posible debido a que los temarios de los cursos llegan a ser similares debido a las exigencias de las entidades de control del Ecuador.

Como resultado de la implementación se tiene una disminución de 3 días en este proceso. Estos valores fueron obtenidos de los registros históricos del 2017 de la empresa Corporación Lideres.

Actual	Variación	Proyectado
10 días	30%	7 días

Tiempo de acercamiento a los clientes: Este indicador hacer referencia al tiempo que se demoran lo asesores en contactar y generar los requerimientos de capacitación por parte de los clientes.

Mediante la implementación del BI se puede modificar este indicador gracias a que se tendrá un registro histórico de los clientes en el que constarán los tipos de cursos que han contratado, la persona encargada de capacitación y en qué fecha se realizaron los cursos, gracias a esto los asesores podrán disminuir el tiempo de generación de los requerimientos por parte de los clientes debido a que sabrán de antemano las necesidades de capacitación. El valor estimado de reducción es de 5 días que es el tiempo que les tomaría a los asesores concretar una reunión para conocer el estado del cliente. El resultado de este indicador quedará en 10 días. Estos valores fueron obtenidos de los registros históricos del 2017 de la empresa Corporación Lideres.

Actual	Variación	Proyectado
15 días	33,3%	10 días

Tiempo medio de negociación: Este indicador hace referencia al tiempo que se demoran los asesores en cerrar la negociación de un curso. El tiempo promedio de esta etapa es de 62,03 días.

Tiempo de gestión de clientes: Este indicador hace referencia al tiempo promedio de gestión de los clientes. Este rubro es la suma de los tiempos de las etapas de acercamiento, elaboración de ofertas y negociación.

	Actual	Variación	Proyectado
Acercamiento	10 días	30%	7 días
Elaboración de Ofertas	15 días	33,3%	10 días
Negociación	62 días	0%	62 días
Gestión	87 días	10.87%	79 días

Gestión de Clientes: Este indicador hace referencia a la cantidad de clientes a los que se les han vendido capacitaciones. Este valor lo obtenemos mediante la fórmula siguiente:

$$\frac{\text{Tiempo medio de gestion proyectado} * \text{Cantidad de clientes}}{\text{Tiempo medio de gestion actual}}$$

Como resultado tenemos que la cantidad de clientes proyectados es de 189. El valor actual se obtuvo de los registros históricos de Corporación Lideres.

Actual	Variación	Proyectado
172	9.88%	189

Devolución en ventas: Este indicador hace referencia al porcentaje de devoluciones en ventas. Es rubro se obtiene mediante la siguiente formula:

$$\frac{\text{Devoluciones en Ventas}}{\text{Ventas Totales}}$$

Las ventas actuales totales fueron de 608,103.69 dólares mientras que las devoluciones fueron de 9,958.69 dólares, teniendo como resultado 1.64%. Estos valores son obtenidos del Estado de Resultados de Corporación Lideres.

Al implementar la herramienta BI se pueden identificar las causas de las devoluciones en ventas y corregirlas. En este momento de identifica mediante un análisis que de este porcentaje el 0.7 % se debe a la insatisfacción de los clientes con los temarios de los cursos que equivalen a 4,256.73 dólares. Este problema se puede evitar usando la información de la base de datos de ofertas.

Como resultado tendremos que la variación del indicador de devolución en ventas es el siguiente:

Actual	Variación	Proyectado
1.64%	0.70%	0.94%

Gasto medio de venta: Este indicador va a variar debido a la disminución del tiempo de gestión de clientes. Para calcular este indicador se usa la siguiente formula:

$$\frac{\text{Gasto de ventas}}{\text{número de clientes}}$$

Al tener un gasto de ventas de 81,102.09 dólares y dividirlo por el numero clientes actual se obtiene como resultado 471.52 dólares de gasto medio de ventas.

Para medir la variación de este indicador usamos la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Gasto medio de ventas * número de clientes proyectados}}{\text{número de clientes actuales}}$$

El valor proyectado de los gastos medios de ventas es de 428.17 dólares.

Actual	Variación	Proyectado
471.52	9.19%	428.17

Resumen indicadores de gestión

Gestión	Actual	Variación	Proyectado
Tiempo medio de generación de reportes	20 días	35%	13 días
Tiempo medio de diseño de ofertas	10 días	30%	7 días
Tiempo de acercamiento a los clientes	15 días	33,3%	10 días
Tiempo medio de negociación	62,03 días		62,03 días
Tiempo de gestión de clientes	87 días	10.87%	79 días
Gestión de Clientes	172	9.88%	189
Devolución en ventas	1.64%	0.70%	0.94%
Gasto medio de venta	471.52 dólares	9.19%	428.17 dólares

4.2.2 Indicadores Financieros

Ventas: Al aplicar el BI se pudo notar algunas variaciones dentro de los indicadores de gestión de Corporación Lideres, para medir el impacto que tendrá dentro de las ventas utilizaremos la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Ventas totales * cantidad de clientes proyectados}}{\text{cantidad de clientes actuales}}$$

Como resultado tenemos que las ventas totales aumentarán de 608,103.69 dólares a 668,206.96 dólares. Este aumento se da debido a la disminución del tiempo de gestión proyectado y al aumento de la cantidad de clientes.

Actual	Variación	Proyectado
608,103.69 dólares	9.88%	668,206.96 dólares

Costo medio de ventas: Unos de las cifras que conforma este indicador es el pago a instructores por motivo de creación de temarios, desarrollo de contenido y dictación del curso. Como vimos en los índices de gestión el BI ayudó a eliminar la creación de temarios teniendo como consecuencia la alteración de este indicador.

El costo promedio que cobran los instructores por la creación de temarios es de 50 dólares, si eliminamos este rubro tendremos como resultado una disminución del costo medio.

El costo medio actual se obtiene de la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Cantidad de clientes}}$$

Como resultado tenemos que el costo medio de ventas actual por cliente es de 1,534.59 dólares y luego de la implementación del BI será de 1,484.59 dólares. Estos valores fueron obtenidos del Estado de Resultados.

Actual	Variación	Proyectado
1,534.59 dólares	3.25%	1,484.59 dólares

Estado de Resultados comparativo: En este Estado de Resultados podremos ver el impacto proyectado de la implementación del BI.

Cuentas	Actual	Variación	Proyectado
Ventas	$ 608,103.69	9.88%	$ 668,206.96
(-) Devoluciones Ventas	$ 9,958.69	-36.93%	$ 6,281.15
Ventas Netas	$ 598,145.00	10.66%	$ 661,925.82
(-) Costo de Ventas	$ 263,949.24	6.30%	$ 280,587.51
(=) Margen De Contribución Ventas	$ 334,195.76	14.11%	$ 381,338.31
(-) Gastos De Ventas	$ 81,102.04	-0.22%	$ 80,924.13
(-) Gastos De Operacionales	$ 245,848.25	9.88%	$ 270,147.20
(=) Utilidad Operacional	$ 7,245.47	317.74%	$ 30,266.97
(+) Otros Ingresos	$ 30.97	0.00%	$ 30.97
(-) Otros Gastos	$ 6,526.97	0.00%	$ 6,526.97
(=) Utilidad Antes De Participación E Impuestos	$ 749.47	3071.70%	$ 23,770.97
(-) 15% Participación Laboral	$ 112.42		$ 3,565.65
(-) 22% Impuesto A La Renta	$ 140.15		$ 4,445.17
(=) Utilidad Neta	$ 496.90	3071.70%	$ 15,760.15

Para obtener las cantidades totales se multiplicaron los valores medios por la cantidad clientes proyectados.

Devoluciones en ventas proyectadas: Este rubro se obtuvo mediante la multiplicación del indicador de gestión Devolución en ventas proyectado por las ventas proyectadas después de la implementación de la solución BI.

Costo de Ventas: Este rubro se obtuvo mediante la multiplicación del indicador Costo medio de ventas proyectado por la cantidad de clientes proyectados.

Gasto de Ventas: Este rubro se obtuvo mediante la multiplicación del indicador Gasto medio de ventas por la cantidad de clientes proyectados.

Gastos de Operacionales: Este rubro al aumentar proporcionalmente a las ventas no tuvo ningún impacto debido a que la implementación del BI solo está planificada para el departamento de ventas por ahora.

Otros Ingresos y Otros Gastos: Al ser rubros ajenos a la gestión de la empresa se optó por usar valores iguales en el Estado de Resultados Proyectado.

Utilidad Neta: Como se puede observar en el Estado de Resultados Integral Proyectado hubo un incremento significativo, esto debido al impacto que la implementación del BI tendrá dentro de la gestión del departamento de ventas de la empresa.

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- El sistema de Business Intelligence facilita enormemente la interactividad entre los clientes y la organización, haciendo más fácil el uso de los reportes que genera el sistema de manera automática, para obtener mejores resultados.

- La empresa Corporación Lideres necesita herramientas que pueden responder de manera rápida los cambios que exige el mercado por lo que la implementación del Business Intelligence ayudará a la empresa sea más eficaz y más competitiva, ya que brinda información que ayudará a la generación de nuevas estrategias de mercado y a mejorar los resultados de operatividad de la organización.

- Las soluciones de la BI proporcionarán a la empresa Corporación Líderes mayor accesibilidad a los datos críticos que son esenciales para analizar la información obtenida siendo un medio integrador de datos corporativos sobre los cuales se tomarán decisiones a todos los niveles empresariales.

- Una vez analizada la propuesta de implementación se puede concluir que existe suficiente información que puede ser proporcionada a través de los procesos de ventas de la empresa, que permitirán disponer de recursos fundamentales para la implementación del Business Intelligence en la empresa Corporación Líderes.

- Esta propuesta traerá como consecuencia un incremento en la rentabilidad, eficiencia y eficacia de los procesos que se desarrollan dentro de la organización, permitiéndole a los directivos de la empresa tomar decisiones adecuadas para el cumplimiento de los objetivos, lo que ayudará a incrementar de manera positiva el capital que ingresa por el concepto de ventas de capacitación, en función de los resultados que le brinda el sistema de Business Intelligence.

- La implementación del BI va a disminuir el tiempo que se necesita para la generación de reportes de ventas dentro de la empresa. La disminución del tiempo es de un 35% lo cual representa una reducción de 7 días al proceso.

- La propuesta de implementación del BI tendrá un impacto directo en el proceso de gestión clientes que los asesores comerciales realizan. Esta herramienta ayudará a disminuir el tiempo necesario que cada etapa necesita. A continuación se presentan los resultados obtenidos.

	Actual	Variación	Proyectado
Acercamiento	10 días	30%	7 días
Elaboración de Ofertas	15 días	33,3%	10 días
Negociación	62 días	0%	62 días
Tiempo de Gestión	87 días	10.87%	79 días

La disminución en el tiempo de gestión de clientes tendrá varios resultados:

  - Permitirá que Corporación Lideres aumente la cantidad de clientes atendidos, este indicador subirá de 172 a 189 clientes.
  - Disminuirá los gastos medios de ventas en un 9.19% que equivale a 43.35 dólares por cliente.

- El Business Intelligence contribuirá a la identificación de problemas dentro del departamento de ventas lo cual ayudará a disminuir el rubro de devolución en ventas en un 42.74% este porcentaje equivale a 4,256.73 dólares.

- Una vez realizado el análisis de impacto del BI dentro de la empresa Corporación Lideres se concluye que el Estado de Resultados Integral sufrirá los siguientes cambios:

  - Aumento de las ventas por un valor de 60,103.27 dólares.
  - Disminución del rubro de devolución en ventas de 1.64% a 0.94% con respecto a las ventas, este resultado se da debido a que el BI al llevar registros detallados de los clientes arrojará la información necesaria para identificar las razones de las devoluciones en ventas y posteriormente corregirlas.
  - Disminución del costo medio de ventas en un 3.25%.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda inicialmente desarrollar el enfoque de la implementación de la Business Intelligence, apegado a los objetivos estratégicos con el fin de orientar esfuerzos y avanzar en el cumplimiento de los mismos.

- Se deben incorporar procesos de control con la finalidad de identificar el tipo de datos a la hora de alimentar el sistema de Business Intelligence los cuales deben quedar documentados.

- Se recomienda la utilización de informes gráficos para ver más claramente el tablero de indicadores.

- Cuando se origina la implementación es importante contar con una documentación que quede como retroalimentación para el aprendizaje con el fin de mejorar y rediseñar el proceso medir resultados y reconocer la importancia de los beneficios de la utilización del Business Intelligence.

- Se recomienda realizar la capacitación a todo el personal para el uso de las nuevas herramientas requeridas para la aplicación del Business Intelligence.

- Se recomienda la implementación del Business Intelligence en los demás departamentos de la empresa para que la herramienta alcance el 100% de su potencial.

- Se recomienda mantener un monitoreo constante del Business Intelligence debido a que al ser un sistema perfectible puede ir mejorando y creciendo según las necesidades de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

BUSINESS, C. C. (2016). *Apser*. Obtenido de http://www.apser.es/blog/2016/02/29/las-mejores-herramientas-business-intelligence/

CANALES, B. (Julio de 2004). *Gestiopolis*. Recuperado el agosto de 2018, de https://www.gestiopolis.com/procesos-inteligencia-negocios/

CNE. (2017). Obtenido de http://cne.gob.ec/es/component/tags/tag/135-elecciones-2017

CORDOVA, C. (2012). *Business Intelligence.* Obtenido de http://bi-cordoba-lopez.blogspot.com/p/ventajas-y-desventajas-del-bi.html

CURTO, J. (2016). *Introduccón al Business Intelligence.* Barcelona: UOC.

ECONOTICIAS. (2016). Obtenido de http://www.ecoticias.com/eco-america/124656/Los-mas-acuciantes-problemas-ambientales-en-Ecuador

GARCÍA, J. (23 de Mayo de 2013). *Mundo DB*. Recuperado el 2018, de http://mundodb.es/tipos-herramientas-business-intelligence

GIMENEZ, J. (2017). *Por qué Business Intelligence? ERP-CRM*. Obtenido de https://cursoerpcrmblog.wordpress.com/2017/05/03/crm-erp/

HOWSON, C. (2009). Business Intelligence . Mexico DF: Mc Graw Hill.

KAPLAN, R., & NORTON, D. (2014). *El Cuadro de Mando Integral.* Barcelona, España: Editorial Gestión 2000 S.A.

KIMBALL, R., & CASERTA, J. (2004). *The Data Warehouse ETL Toolkit: Practical Techniques for Extracting, Cleanin.* Washington: John Wiley & Sons.

KIMBALL, R., & ROSS, M. (2002). *The Datawarehouse Toolkit.* New York.

MINISTERIO DE TRABAJO. (2016). Obtenido de http://www.trabajo.gob.ec/se-presento-programa-sobre-prevencion-del-uso-de-drogas-en-lugares-de-trabajo-publicos-y-privados/

MUNDIAL, B. (28 de Septiembre de 2016). *Banco Mundial org*. Obtenido de http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview

PÉREZ, M. (2015). *Business Intelligence.* México: Alfaomega.

PLATA, M. L. (2012). BUSINESS INTELLIGENCE: UNA GUÍA PRÁCTICA. PERÚ.

SÁNCHEZ, R. (2009). Business Intelligence to BI or not to BI. El Cid.

SIS KLE. (Agosto de 2009). BI en Práctica: Bill Inmon - Ralph Kimball (The Data Warehouse Tollkit). *consultora SIS KLE*.

SRI. (2016). *SRI*. Obtenido de http://www.sri.gob.ec/de/33

VICEPRESIDENCIA. (2016). Obtenido de http://www.vicepresidencia.gob.ec/ecuador-se-proyecta-a-producir-su-propia-tecnologia-basada-en-el-conocimiento-e-innovacion/

WITTSCHEN, L. (2003). *Why Business Intelligence.* Obtenido de http://www. businessintelligence.com

ANEXOS

Anexo 1: Estado de resultados integral

Corporación Lideres Quito

Cuentas	Parcial	Total	%
VENTAS		**608 103.69**	**100,00%**
PRESENCIAL	402 093.50		66,12%
Seminarios sin SETEC	402 093.50		66,12%
VIRTUAL LEARNING & SOFTOOLS	206 010.19		33,86%
Virtualearning			
LMS	14 900.00		2,45%
Cursos a la medida	151 444.70		24,90%
Cursos genéricos	34 724.00		5,71%
Softools			
Herramientas	3 250.00		0,53%
Asesorías	1 691.49		0,27%
(-) DEVOLUCIONES VENTAS		**- 9 958.69**	**-1,63%**
VENTAS NETAS		**598 145.00**	**100,00%**
(-) COSTOS		**263 949.24**	**44,12%**
PRESENCIAL	192 306.64		32,09%
Formación Contínua			
INSTRUCTORES	116 155.64		19,41%
USO DE INSTALACIONES	18 331.80		3,06%
MATERIALES DE CONSUMO	2 720.07		0,45%
TRANSPORTE	9 421.82		1,57%
Transporte Instructores	9 031.82		1,50%
Transporte Participantes	390		0,06%
HOSPEDAJE INSTRUCTORES	4 886.94		0,81%
ALIMENTACION	12 217.77		2,04%
Instructores	2 108.29		0,35%
Participantes	10 109.48		1,69%
COMISIONES	6 901.90		1,15%
COMISIONES	31,11		0,00%
VIRTUAL LEARNING & SOFTOOLS	181 578.50		30,32%
Virtualearning	250		0,04%

Cuentas	Parcial	Total	%
CURSOS GENÉRICOS			
HONORARIOS	250		0,04%
CURSOS A LA MEDIDA	87 386.31		14,60%
COSTO PARTNER - LICENCIA	168,5		0,02%
HONORARIOS	87 217.81		14,58%
LMS	660		0,11%
COSTO PARTNER - LICENCIA	660		0,11%
COMISIONES	2 503.33		0,41%
COMISIONES	2 482.55		0,41%
(=) MARGEN DE CONTRIBUCION VENTAS		**334 195.76**	**55,87%**
(-) GASTOS DE VENTAS		**81 102.04**	**13,55%**
PRESENCIAL	136 577.38		22,68%
Formación Contínua			
GASTOS DE VENTAS PERSONAL	60 364.41		10,09%
Sueldos	42 459.45		7,09%
Décimo tercer sueldo	4 436.85		0,74%
Décimo cuarto sueldo	2 296.37		0,38%
Aporte patronal	6 468.85		1,08%
Fondos de reserva	4 421.34		0,73%
Alimentacion	57,54		0,00%
Hospedaje	224,01		0,03%
PUBLICIDAD	5 301.43		0,88%
Papel membretado	1 059.76		0,17%
Calificacion proveedores	197,66		0,03%
Tarjetas presentacion	197,3		0,03%
Carpetas	792,32		0,13%
Envios y correo a clientes	1 206.77		0,20%
Atenciones sociales y otros presentes clientes	707,37		0,11%
Publicaciones en prensa, TV y demás medios	1 140.25		0,19%
Proyectos			
GASTOS DE VENTAS PERSONAL	1 237.76		0,20%
Sueldos	863,39		0,14%
Décimo tercer sueldo	74,57		0,01%

Cuentas	Parcial	Total	%
Décimo cuarto sueldo	41,98		0,00%
Aporte patronal	108,67		0,01%
Fondos de reserva	74,57		0,01%
Alimentacion	15,24		0,00%
Hospedaje	59,34		0,00%
PUBLICIDAD	1 385.09		0,23%
Papel Membretado	280,72		0,04%
Calificacion proveedores	52,35		0,00%
Tarjetas presentacion	52,26		0,00%
Carpetas	209,88		0,03%
Envios y correo a clientes	300,46		0,05%
Atenciones sociales y otros presentes clientes	187,37		0,03%
Publicaciones en prensa, TV y demás medios	302,05		0,05%
VIRTUAL LEARNING & SOFTOOLS	25 626.70		4,19%
Virtualearning			
GASTOS DE VENTAS PERSONAL	6 357.31		1,06%
Sueldos	4 177.16		0,69%
Décimo Tercer Sueldo	556,64		0,09%
Décimo Cuarto Sueldo	205,34		0,03%
Aporte Patronal	811,66		0,13%
Fondos de Reserva	556,64		0,09%
Alimentacion	10,19		0,00%
Hospedaje	39,68		0,00%
PUBLICIDAD	925,91		0,15%
Papel Membretado	187,65		0,03%
Calificacion Proveedores	34,99		0,00%
Tarjetas Presentacion	34,94		0,00%
Carpetas	140,3		0,02%
Envios y correo a clientes	200,83		0,03%
Atenciones sociales y otros presentes clientes	125,26		0,02%
Publicaciones en prensa, TV y demás medios	201,94		0,03%
Softools			
GASTOS DE VENTAS PERSONAL	5 530.13		0,92%

Cuentas	Parcial	Total	%
Sueldos	3 600.00		0,60%
Décimo Tercer Sueldo	506,89		0,08%
Décimo Cuarto Sueldo	177,33		0,02%
Aporte Patronal	739,03		0,12%
Fondos de Reserva	506,88		0,08%
(-) GASTOS OPERACIONALES		**245 848.25**	**41,10%**
PRESENCIAL	398 565.62		66,31%
Formación Contínua			
GASTOS ADMINISTRATIVOS OFICINA	45 920.77		7,67%
Alicuotas	1 626.42		0,27%
Arriendo oficinas	312,08		0,05%
Aseo y limpieza	975,67		0,16%
Comunicación telefonica celular	3 060.60		0,51%
Comunicación telefonica convencional	1 520.50		0,25%
Luz y agua	1 468.28		0,24%
Servicio de Guardiania	104,04		0,01%
Mantenimiento y reparaciones	2 115.56		0,35%
Seguros	1 612.67		0,26%
Suministros de computacion	2 787.98		0,46%
Suministros de oficina	3 109.18		0,51%
Utiles de oficina	8,32		0,00%
Movilizacion y transporte	4 241.84		0,70%
Notarizacion documentos	746,88		0,12%
Servicios profesionales varios	8 814.38		1,47%
Honorarios abogado	1 387.00		0,23%
Impuestos Municipales, Tasas y Contribuciones	308,19		0,05%
Factor proporcional iva	7 741.18		1,29%
Multas Intereses y sanciones	14,1		0,00%
Refrigerios	1 790.40		0,29%
Impresion y Fotocopiado	1,39		0,00%
Atenciones sociales y otros presentes clientes	2 174.11		0,36%
GASTOS ADMINISTRATIVOS PERSONAL	79 074.91		13,22%
Sueldos	44 847.42		7,49%

Cuentas	Parcial	Total	%
Horas nocturnas, suplementarisa y extraordinarias	219,74		0,03%
Décimo tercer sueldo	3 531.20		0,59%
Décimo cuarto sueldo	1 721.37		0,28%
Vacaciones	161,95		0,02%
Aporte patronal	6 005.30		1,00%
Fondos de reserva	4 101.39		0,68%
Bonificaciones adicionales	4 009.57		0,67%
Desahucio	291,07		0,04%
Alimentación	4 231.11		0,70%
Medicina prepagada	7 779.81		1,30%
Capacitacion	2 174.98		0,36%
GASTOS ADMINISTRATIVOS PERSONAL	3 232.96		0,54%
Bonificaciones Adicionales	2 400.00		0,40%
Desahucio	600		0,10%
Capacitación	232,96		0,03%
Proyectos			
GASTOS ADMINISTRATIVOS OFICINA	9 564.91		1,59%
Alicuotas	430,81		0,07%
Arriendo oficinas	82,66		0,01%
Aseo y limpieza	254,49		0,04%
Comunicación telefónica celular	993,47		0,16%
comunicación telefónica convencional	402,63		0,06%
Luz y agua	347,73		0,05%
Servicio de guardianía	27,54		0,00%
Mantenimiento y reparaciones	419,6		0,07%
Seguros	427,15		0,07%
Suministros de computación	738,53		0,12%
Suministros de oficina	823,55		0,13%
Útiles de oficina	2,2		0,00%
Movilización y transporte	1 123.63		0,18%
Motorización documentos	197,85		0,03%
Servicios profesionales varios	2 318.94		0,38%
Honorarios abogado	367,4		0,06%
Impuestos Municipales, Tasas y Contribuciones	1,1		0,00%

Cuentas	Parcial	Total	%
Refrigerios	474,37		0,07%
Impresion y Fotocopiado	0,37		0,00%
Atenciones sociales y otros presentes clientes	130,89		0,02%
GASTOS ADMINISTRATIVOS PERSONAL	61 489.26		10,27%
Sueldos	44 173.92		7,38%
Horas nocturnas, suplementarias y extraordinarias	101,31		0,01%
Decimo tercer sueldo	3 487.49		0,58%
Decimo cuarto sueldo	1 100.58		0,18%
Vacaciones	4,29		0,00%
Aporte patronal	5 379.47		0,89%
Fondos de reserva	3 684.98		0,61%
Bonificaciones adicionales	34,33		0,00%
Alimentacion	1 141.51		0,19%
Medicina prepagada	2 060.81		0,34%
Capacitacion	320,57		0,05%
VIRTUAL LEARNING & SOFTOOLS	93 130.88		15,35%
Virtualearning			
GASTOS ADMINISTRATIVOS OFICINA	6 394.15		1,06%
Alicuotas	287,99		0,04%
Arriendo Oficinas	55,26		0,00%
Aseo y Limpieza	170,1		0,02%
Comunicación Telefonica Celular	664,08		0,11%
Comunicación Telefonica Convencional	269,04		0,04%
Luz y Agua	232,42		0,03%
Servicio de Guardiania	18,42		0,00%
Mantenimiento y Reparaciones	280,46		0,04%
Seguros	285,52		0,04%
Suministros de Computacion	493,66		0,08%
Suministros de Oficina	550,62		0,09%
Utiles de Oficina	1,48		0,00%
Movilizacion y Transporte	751,48		0,12%
Notarizacion Documentos	132,23		0,02%
Servicios Profesionales Varios	1 550.13		0,25%
Honorarios Abogado	245,6		0,04%

Cuentas	Parcial	Total	%
Impuestos Municipales, Tasas y Contribuciones	0,74		0,00%
Refrigerios	317,18		0,05%
Impresion y Fotocopiado	0,24		0,00%
Atenciones sociales y otros presentes clientes	87,5		0,01%
GASTOS ADMINISTRATIVOS PERSONAL	26 634.19		4,45%
Sueldos	18 537.60		3,09%
Horas nocturnas, suplementarias y extraordinarias	38,92		0,00%
Decimo Tercer Sueldo	1 412.89		0,23%
Decimo Cuarto Sueldo	520,41		0,08%
Vacaciones	2,87		0,00%
Aporte Patronal	2 256.92		0,37%
Fondos de Reserva	1 492.87		0,24%
Bonificaciones Adicionales	22,93		0,00%
Alimentacion	756,94		0,12%
Medicina Prepagada	1 377.55		0,23%
Capacitacion	214,29		0,03%
Softools			
GASTOS ADMINISTRATIVOS OFICINA	717,21		0,11%
Aseo y Limpieza	-0,01		0,00%
Mantenimiento y Reparaciones	717,23		0,11%
Refrigerios	-0,01		0,00%
GASTOS ADMINISTRATIVOS PERSONAL	12 819.89		2,14%
Sueldos	9 825.00		1,64%
Decimo Tercer Sueldo	818,8		0,13%
Decimo Cuarto Sueldo	215,64		0,03%
Aporte Patronal	1 193.75		0,19%
Fondos de Reserva	766,7		0,12%
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		**7 245.47**	**1,21%**
(+) OTROS INGRESOS		**30,97**	**0,00%**
Otros Ingresos no Operacionales	30,97		0,00%
(-) OTROS GASTOS		**6 526.97**	**1,09%**
Otros Egresos	5 704.22		0,95%
Gastos Financieros	822,75		0,13%

Cuentas	Parcial	Total	%
(=) UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS		**749,47**	**0,12%**
(-) 15% Participación Laboral		112,42	0,01%
(-) 22% Impuesto a la Renta		140,15	0,02%
(=) UTILIDAD NETA		**496,9**	**0,08%**

Anexo 2: Estado De Situación Financiera

Corporación Lideres Quito

Cuentas	Deudoras	%		Cuentas	Acreedoras	%
Activo				**Pasivo**		
Activo Corriente	170 415.37	60,87%		Corrientes	89 427.50	31,94%
Caja	500	0,17%		Cuentas Por Pagar	89 427.50	31,94%
Caja Chica	500	0,17%		Proveedores	58 775.42	20,99%
Caja Chica QUITO	300	0,10%		Otros	6 055.90	2,16%
Caja Chica GUAYAQUIL	50	0,01%		Obligaciones Patronales	20 238.51	7,23%
Fondo Para Materiales	150	0,05%		Obligaciones Fiscales	4 357.67	1,55%
Bancos	34 658.47	12,38%		Cuentas Por Pagar Largo Plazo	93 122.59	33,26%
Banco Pichincha	34 615.03	12,36%		Prestamos Miembros De La Corporacion	28 589.03	10,21%
Cta Cte Banco Pichincha 30399141-04	34 209.07	12,22%		Enrique Barrazueta	527,83	0,18%
Cta Aho Banco Pichincha 2202735906	405,96	0,14%		Beatriz Valencia	28 061.20	10,02%
Banco Internacional	43,44	0,01%		Prestamos Empresariales	34 533.56	12,33%
Cta Cte Banco Internacional 50061666-1	43,44	0,01%		Barrazueta & Asociados	34 533.56	12,33%
Cuentas Por Cobrar	133 474.18	47,68%		Otros	30 000.00	10,71%

Cuentas	Deudoras	%		Cuentas	Acreedoras	%
Cuentas Por Cobrar Clientes	100 163.33	35,78%		Documentos Por Pagar Martha Valencia	30 000.00	10,71%
Cuentas Por Cobrar Clientes	101 040.58	36,09%		Otras Cuentas Por Pagar	3 976.95	1,42%
Provision Cuentas Incobrables	-877,25	-0,31%		Anticipo Clientes	1 176.00	0,42%
Cuentas Por Cobrar Miembros De La Corporacion	66	0,02%		Otras Cuentas Por Pagar	2 800.95	1,00%
Cuentas Por Cobrar Empleados	198,15	0,07%		Tarjeta Credito Visa Por Pagar	1 826.85	0,65%
Cuentas Por Cobrar Empleados	212,68	0,07%		Tarjeta Credito Diners Por Pagar	974,1	0,34%
Cuentas Por Cobrar Emp Alimentacion	-14,53	0,00%		**Total Pasivo**	**186 527.04**	**66,63%**
Anticipos A Proveedores	2 870.81	1,02%				
Anticipos Varios	27 394.36	9,78%		**Patrimonio**		
Otras Cuentas Por Cobrar	2 781.53	0,99%		Patrimonio Institucional	105 400.00	37,65%
Otros Activos Corrientes	1 782.72	0,63%		Patrimionio Institucional	105 400.00	37,65%
Impuestos Anticipados	1 782.72	0,63%		Resultado Del Ejercicio	- 12 003.38	-4,28%
Credito Tributario Ir	1 782.72	0,63%		Resultado Acumulados	- 12 752.85	-4,55%
Activos Fijos	107 887.01	38,54%		Resultado Del Ejercicio Actual	749,47	0,26%
Activos Fijos Antes Depreciacion	130 502.64	46,62%		**TOTAL PATRIMONIO**	**93 396.62**	**33,36%**
Muebles Y Enseres	30 998.47	11,07%				

Cuentas	Deudoras	%		Cuentas	Acreedoras	%
Equipos De Oficina	11 757.05	4,20%				
Equipos De Computacion	38 590.89	13,78%				
Software	13 195.74	4,71%				
Instalaciones Puembo	960,49	0,34%				
Vehiculos	35 000.00	12,50%				
Depreciacion Acumulada	- 22 615.63	-8,07%				
D.A.Muebles Y Enseres	-297,81	-0,10%				
D.A.Equipos De Oficina	- 1 140.74	-0,40%				
D.A.Equipos De Computacion	- 16 097.48	-5,75%				
D.A. Software	- 5 079.60	-1,81%				
Otros Activos	1 621.28	0,57%				
Inventarios	1 621.28	0,57%				
Suministros Y Materiales	1 621.28	0,57%				
TOTAL ACTIVO	**279 923.66**	**100,00%**		**TOTAL PASIVO + PATRIMONIO**	**279 923.66**	**100,00%**

ANEXO 3: Modelo Financiero de Evaluación de Impacto

Dependiendo de los ámbitos a evaluar la línea de Evaluación de Impacto (EI) en aplicación en la Dirección de Presupuesto comprende los siguientes aspectos:

Activos

En la medida en que se enfrenta la evaluación del impacto de las variables, es necesario considerar los cursos de acción posibles y las derivaciones que cada uno de ellos tiene en caso de que se presenten distintos escenarios. Es por ello que el análisis está íntimamente ligado al proceso de toma de decisiones de acuerdo a los diferentes recursos o activos que componen la empresa Corporación Lideres.

A continuación, se realiza una propuesta de indicadores de actividad o de rotación, por medio de los cuales podrá medirse la eficiencia de la empresa en la utilización de sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados a ellos. Estos indicadores pasan a constituirse en un elemento importante debido a que miden la duración del ciclo productivo. Algunos indicadores de actividad son:

Índice	**Fórmula**
Rotación de cartera	Ventas a crédito en el período/cuentas por cobrar promedio
Período promedio de cobro	Cuentas por cobrar promedio x 365 días/ventas a crédito.
Rotación de activos fijos	Ventas/activo fijo
Rotación de activos operacionales	Ventas / activos operacionales.
Rotación de los activos totales	Ventas / activo total.
Rotación de proveedores (# veces)	Compras a crédito/cuentas por pagar promedio.
Rotación de proveedores (# días)	Cuentas por pagar promedio x 365 días / compras a crédito
Rotación de Activos Operacionales	Ventas / Activos Operacionales Brutos

Rotación Activos totales	Ventas/ Activos totales brutos
Veces rotación de cartera	Ventas a crédito/ Cuentas por cobrar promedio
Rendimiento del Patrimonio	Utilidades Neta / Patrimonio
Rendimiento del Activo Total	Utilidades Neta / Activo Total Bruto
Período de Rotación Activos Fijos	365 días / periodo de Rotación Activos Fijos
Período de recuperación de deudas clientes	365 días / periodo de Rotación de Deudores Clientes
Período de recuperación de Cuentas x Pagar y Proveedores	365 días /(periodo de Rotación C x P Proveedores)
Período de Recaudo deudores Clientes	(Deudores Clientes Promedio x 365)/ Ventas
Rotación de Cartera	Ventas a crédito/ Cuentas por cobrar promedio

Costos y gastos

Se deben establecer variables que logren medir la efectividad de la administración de la Empresa Corporación Líderes, con la finalidad de llevar un mejor control de costos y gastos, logrando así transformar las ventas de capacitación que se alcancen dentro de las metas en utilidades. Los indicadores le permitirán a la empresa analizar de forma segura la forma en cómo su gestión financiera genera el retorno de la inversión mediante la rentabilidad del patrimonio que son los activos. Es decir, lograra medir la productividad de los fondos, esto garantiza la permanencia de la

empresa en el mercado y como consecuencia el valor que posee en él. A continuación, se presentan los indicadores a implementar.

Índice	Fórmula
Margen bruto	Utilidad Bruta Ingresos / ingresos operacionales x 100
Margen operacional	Utilidad Operacional / Ingresos Operacionales x 100
Margen Neto	Ganancias y Pérdidas / Ingresos Operacionales x 100
Rentabilidad Sobre Ventas	Utilidad Neta /Ventas Netas x100
Rentabilidad Sobre Activos	Utilidad Bruta /Activo Total

Presupuesto

Los presupuestos son unidades de programación orientadas a lograr un resultado específico de la ejecución presupuestaria, que contribuya a lograr un resultado final, esto lleva a que se logre hacer una medición del comportamiento de una organización en términos de efectividad en el uso de sus recursos.

Índice	Fórmula
Eficiencia presupuestal- Ingresos	Ingresos totales ejecutados/Ingresos totales presupuestados *100
Eficiencia presupuestal - Egresos	Egresos ejecutados/Egresos presupuestados *100

Eficiencia presupuestal - Global	Promedio de indicador Eficiencia presupuestaria - Ingresos y Eficiencia presupuestaria - Egresos
Variación de Gastos.	(Gastos periodo actual / Gastos año anterior)*100
Eficiencia en Gastos de Ventas.	Gastos de Ventas / Ventas Reales * 100
Eficiencia en Costos.	Costo Estándar / Costo Real

Estados financieros

A continuación, se presenta una propuesta de indicadores financieros que serán de gran utilidad para la empresa Corporación Lideres, esto debido a que los indicadores le permitirán reducir la incertidumbre a la hora de la toma de decisiones y es un elemento motivador para la implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión.

Los Indicadores de gestión financieros permiten visualizar el cumplimiento de las metas, el logro de los objetivos y el análisis respectivo con el fin de establecer las acciones correctivas tendientes a mejorar el resultado de los procesos.

Índice	Fórmula	Como se calcula /observación
Rotación activos Fijos	Ingresos Operacionales / (Propiedad P/ E Promedio)	Estado de Resultados / ((Balance General periodo actual + Balance General periodo anterior)/2)
Razón Corriente	Activo Corriente Pasivo Corriente	Indica la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo.
Capital neto De trabajo	Activo Corriente – Inventarios Pasivo/ Corriente	Muestra el valor que le quedaría a la empresa, después de haber pagado sus pasivos de corto plazo

EVA	Utilidad antes de impuestos – (Activos x Costo de Capital)	Una empresa crea valor solamente cuando el rendimiento de su capital es mayor a su costo de oportunidad o tasa de rendimiento que los accionistas podrían ganar en otro negocio de similar riesgo.
Contribución Marginal	Ingresos operacionales – Costos y gastos variables	Es considerado también como el exceso de ingresos con respecto a los costos variables, exceso que debe cubrir los costos fijos y la utilidad o ganancia.
Margen de Contribución:	Contribución marginal / Ventas	Determina por cada peso que se efectúe en ventas, que de ello se deja para cubrir los costos y gastos fijos
Punto de Equilibrio:	Costos Fijos / Margen de Contribución	Representa el nivel de actividad que permite, poder pagar todas las demás cargas del ejercicio, es decir, los gastos fijos.

Métodos de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo

Estos indicadores tienen por objeto establecer las evaluaciones socioeconómicas que serán aplicables a la implementación de la Business Intelligence.

Indicadores toman el valor del dinero en el Tiempo

Indicador	**Descripción**

Valor Presente Neto (VAN)	es una medida de la rentabilidad del proyecto en valores monetarios deducida la inversión Si VAN>0 se acepta la inversión Si VAN=0 es indiferente Si VAN<0 se rechaza la inversión
Tasa Interna de Retorno (TIR)	Consiste en encontrar una tasa de interés en la cual se cumplen las condiciones buscadas en el momento de iniciar o aceptar un proyecto de inversión. Si TIR>r se acepta la inversión Si TIR=r indiferente Si TIR<r se rechaza la inversión
Relación Costo Beneficio B/C	Se obtiene al dividir el Valor Actual de los Ingresos totales netos o beneficios netos (VAI) entre el Valor Actual de los Costos de inversión o costos totales (VAC) de un proyecto.

ANEXO 4
PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE VENTAS

Procedimiento: Planificación de las ventas

1. PROPÓSITO

Establecer un proceso estandarizado mediante el cual el AC, Célula de ventas planifiquen su gestión: diaria, semanal, mensual y anual a través de la información previamente proporcionada por los diferentes procesos de la Corporación con el objetivo de alcanzar las metas establecidas por la Gerencia Comercial y la Presidencia de Corporación Líderes

2. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

CRM: Software CRM que nos permite planificar, gestionar, ejecutar y reportar las actividades realizadas por el asesor en un tiempo determinado.

CÉLULA DE VENTAS: Equipo de trabajo conformado por el asesor líder y el asesor comercial

AC: Asesor Comercial

DAN: Persona de contacto dentro de una organización que tiene el poder de Decisión, la Autoridad y la Necesidad para decidir la compra de nuestros servicios.

MIDE: Modelo Integrado de Desarrollo Empresarial, es un modelo desarrollado por la Corporación en el cual se basa nuestra propuesta integral de Capacitación presencial; virtual y Consultoría.

EMBUDO DE CLIENTES : Clasificación de clientes asignados a un AC o célula de ventas según la etapa de negociación en la que se encuentra la relación con cada cliente. Las etapas son:

Pre contacto

Acercamiento

Desarrollo de Oferta

Negociación

Cierre

POTENCIALIDAD DEL CLIENTE: Clasificación de un cliente según su potencialidad, tomando en cuenta la variable de número de empleados de la empresa. Según esta clasificación, los clientes pueden ser:

- A (más de 500 empleados)
- B (entre 201 y 499 empleados)
- C (entre 101 y 199 empleados)
- D (menos de 101 empleados)

3. RESPONSABILIDAD

Los AC, son los responsables directos del cumplimiento de la metodología abajo indicada.

La Gerencia Comercial es la responsable de la implantación y de asegurar la efectividad de este procedimiento**.**

4. METODOLOGÍA:

4.1 Capacitación presencial; virtual y Consultoría

1. El AC revisa la información que se detalla a continuación: Lista de clientes asignados, potencialidad del cliente. De igual manera se revisa el embudo de oportunidades actualizado, presupuesto mensual de ventas y cualquier otra directriz por parte de la Gerencia Comercial con el propósito de incluir las actividades necesarias dentro de la planificación, incluyendo las visitas que se realizarán en provincias diferentes de Pichincha, conforme la asignación de los AC, o células de ventas

2. La Coordinadora de Capacitación enviará al Gerente Comercial requerimientos del SERCOP vía correo electrónico. El Gerente Comercial asignará a un AC el proyecto quien deberá realizar las actividades descritas en el Procedimiento "Gestionar Ofertas" según corresponda.

3. El AC recibe requerimientos de capacitación presencial; virtual y consultoría de clientes externos mediante e-mail, por parte del Gerente Comercial para gestionar como oportunidad adicional a la planificación.

4. La Coordinadora Administrativa recibe información de requerimientos de capacitación presencial; virtual y consultoría mediante llamadas externas que comunica por correo electrónico al Gerente Comercial y se distribuye de forma secuencial estos requerimientos mediante e-mail al AC para gestionar como oportunidad adicional a la planificación.

5. En reuniones semanales determinadas por la Gerencia Comercial, con el Coordinador de Comunicación definen sobre las estrategias del Proceso de Comunicación para emprender nuevas campañas a realizarse. El Gerente Comercial informa a los AC con la finalidad de incluir en la planificación semanal de actividades.

6. El AC planifica los contactos (llamadas y visitas) que se van a dar con los clientes del portafolio, tomando en cuenta el DAN. La planificación se realiza a través del Planificador Ventas, donde se planifica las actividades en los clientes escogidos por el AC, tomando en cuenta la información revisada en los puntos anteriores de esta metodología. Esta planificación se presenta por parte de los AC a la Gerencia Comercial el día lunes en el que

se tiene programada la reunión de revisión de resultados por célula. El formato de planificador de actividades se puede encontrar en: ver registró sin código en el ANEXO 1.

7. *Se incluirá en la planificación semanal el envió del formato de listado de participantes requeridos por Operaciones de los cursos a dictarse en la semana*

8. 15 días antes del siguiente mes el AC presentará un presupuesto mensual de ventas a la Gerencia Comercial, el cual se obtiene del CRM, donde se toma en cuenta todas las oportunidades que están en estado de negociación y cierre y cuyo cierre está previsto para el mes del cual se realiza el presupuesto (ver registro sin código en el ANEXO 2.

9. Hasta el 15 de diciembre de cada año el AC o célula de ventas presentarán a la Gerencia de Comercial un presupuesto anual de ventas para el año siguiente, según el formato Excel y luego consolidada en presentación PREZI. Este presupuesto toma en cuenta tanto los clientes actuales como los clientes prospecto, según un análisis de la potencialidad de los clientes y segmentos, para la aprobación por la Gerencia Comercial, este reporte se entrega a Gerencia Administrativa Financiera.

CAMBIOS REALIZADOS:

- *En el punto 4; 4.1; 7: Se incluirá en la planificación semanal el envío del formato de listado de participantes requeridos por Operaciones de los cursos a dictarse en la semana*

6. REGISTROS Y ANEXOS:

6.1 REGISTROS PROCEDIMIENTO PLANIFICAR VENTAS:

CÓDIGO	NOMBRES	FORMATO
R-GC-17-V1	PLANIFICADOR DE VENTAS	ANEXO 1
SIN CODIGO	PRESUPUESTO MENSUAL	ANEXO 2
SIN CODIGO	PRESUPUESTO ANUAL DE VENTAS	ANEXO 3

ANEXO 1

Planificador de Ventas

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES

8:30-9:30	Coordinación Trabajo Semana	Elaborar ofertas y costeos / Realizar acuerdos de capacitación.	Visitar clientes (presentaciones clientes nuevos, explicaciones de ofertas, seguimiento a los clientes, negociación de cierre)	Visitar clientes (presentaciones clientes nuevos, explicaciones de ofertas, seguimiento a los clientes, negociación de cierre)	Elaborar ofertas y costeos / Realizar acuerdos de capacitación.
8:30-12:15	Seguimiento Ofertas presentadas	Hacer llamadas de prospección a los clientes potenciales (abrir mercado).	Visitar clientes (presentaciones clientes nuevos, explicaciones de ofertas, seguimiento a los clientes, negociación de cierre)	Visitar clientes (presentaciones clientes nuevos, explicaciones de ofertas, seguimiento a los clientes, negociación de cierre)	Presentación de productos y beneficios a los clientes.
12:15-13:15	**ALMUERZO**	**ALMUERZO**	**ALMUERZO**	**ALMUERZO**	**ALMUERZO**
13:15 - 15:00	Seguimiento Ofertas presentadas	Hacer llamadas de prospección a los clientes potenciales (abrir mercado).	Coordinar visitas por parte del Asesor Líder o en conjunto.	Coordinar visitas por parte del Asesor Líder o en conjunto.	Reunión Ventas
15:00 - 17:30	Presentación de productos y beneficios a los clientes.	Coordinar la cobranza de los valores pendientes.	Presentación de productos y beneficios a los clientes.	Presentación de productos y beneficios a los clientes.	Reunión Ventas

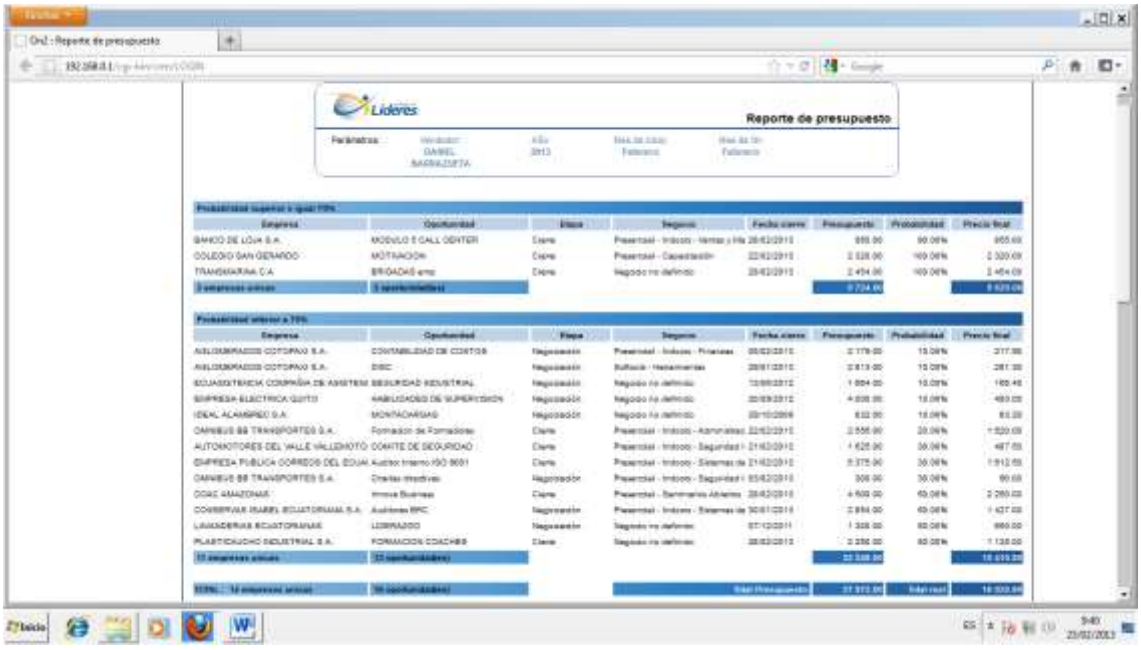
Hacer llamadas de prospección a los clientes potenciales (abrir mercado). 6 horas	**Prospección - Coordinar visitas en conjunto. 4 horas**	**Entregar Ofertas**	**Seguimiento Ofertas presentadas Y CIERRE 6 horas**	**Cobrar los valores pendientes. 2 horas**	**Visitar clientes 8 horas**
ASEGURADORA DEL SUR		QUIFATEX	SERTECPET	OMNILIFE	UDLA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CONSTRUCCION COMERCIO Y	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CONSTRUCCION COMERCIO Y	QUITO LINDO	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EDUCADORES DE LOJA		OMNILIFE

PRODUCCION LTDA	PRODUCCION LTDA					
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MAQUITA CUSHUNCHIC LTDA	SALUDSA	COOP. SAN MIGUEL DE LOS BANCOS	COOP. DE AHORRO SAN MIGUEL DE LOS BANCOS			CEC
HERDOIZA CRESPO	YANBAL ECUADOR S.A.	ESPOIR	CEAACES			CEAACES

R-GC-17-V1

ANEXO 2

Presupuesto Mensual



ANEXO 3

Presupuesto Anual de Ventas



Procedimiento: ventas

Líderes sumamos logros	**PROCEDIMIENTO**	**Versión: 03** **Fecha: 22-09-2017**
P-GC-02	**VENDER PRODUCTOS**	**Página 111 de 129**

1. PROPÓSITO

Vender productos de capacitación presencial, virtual y/o consultoría de manera técnica y eficiente para asegurar la satisfacción del cliente y el cumplimiento de presupuestos.

2. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

CE: Cliente externo.

CI: Cliente interno.

DAN: Persona de contacto dentro de una organización que tiene el poder de Decisión, la Autoridad y la Necesidad para decidir la compra de nuestros servicios.

MIDE: Modelo Integrado de Desarrollo Empresarial, es un modelo desarrollado por la Corporación en el cual se basa nuestra propuesta integral de capacitación y/o consultoría.

CRM: Software que nos permite planificar, gestionar, ejecutar y reportar las actividades realizadas por el AC en un tiempo determinado

OFFICE-NET: Software informático para organización de archivo de la información.

EMBUDO DE CLIENTES: Clasificación de clientes asignados a un AC según la etapa de negociación en la que se encuentra la relación con cada cliente. Las etapas son:

1. Pre contacto
2. Acercamiento
3. Desarrollo de Oferta
4. Negociación
5. Cierre

CÉLULA DE VENTAS: Equipo de trabajo conformado por el Asesor Comercial

AC: Asesor Comercial

FUERZA DE VENTAS.- es el grupo conformado por todas las personas que realizan gestión de ventas: Asesor Comercial, Coordinador de Comunicación

PIRÁMIDE CRM: Informe de los clientes asignados al AC, donde se evidencia los montos que se ha facturado a esos clientes en un período de tiempo, con el fin de compararlo con un período inmediatamente anterior y establecer estrategias comerciales. Los clientes se clasifican como:

- Grandes (más de $10.000 facturados en un año)
- Medianos (entre $3.001 y $9.999 facturados en un año)
- Pequeños (entre $1 y $3.000 facturados en un año)
- Inactivos (sin facturación)

COSTEO ESPECIAL: cálculo del precio de ventas que no se sujeta a la lista de precios

PRODUCTOS.- los productos se resumen en:

- Capacitación presencial
- Virtualearning
- Softools
- Proyectos
- Consultoría

3. RESPONSABILIDAD

La fuerza de ventas tiene la responsabilidad de vender productos de capacitación presencial, virtual y consultoría al sector empresarial privado y/o público, el Gerente Comercial es el responsable del control para el cumplimiento de estas actividades.

4. METODOLOGÍA:

4.1 ACTIVIDADES DEL PROCESO DE VENDER PRODUCTOS DE CAPACITACIÓN PRESENCIAL VIRTUAL Y CONSULTORÍA:

PASO 1: Conocimiento del Producto.-

El AC posee el conocimiento de las áreas de los productos que se ofrecen y adquiere el conocimiento de temas específicos continuamente en su gestión. Se apoya en el uso del material promocional proporcionado por el Coordinador de Comunicación.

PASO 2: Conocimiento del Cliente.-

Lista de clientes asignados

La lista de clientes asignados proporcionada por el Gerente Comercial a los AC, célula de ventas deberá contener un máximo de 150 empresas entre públicas y privadas, excepto en el caso de un AC que se integra por un período a prueba de 90 días que puede tener asignadas menos empresas.

Cada empresa asignada deberá contener como mínimo la siguiente información:

Nombre de la empresa, dirección, teléfono, contacto principal.

PASO 3: Pre-contacto.-

El Objetivo del Pre contacto es identificar al DAN, los pasos a seguir son:

- Actualizar la información

  Es responsabilidad del AC verificar que la información ingresada al CRM esté actualizada y/o actualizarla.

- Revisar el historial del cliente
  El AC debe revisar el historial del cliente, si éste ya ha sido gestionado antes, para conocer su estado de oportunidad previo a contactarlo.

- Compartir información con otros compañeros
  En caso de haber sido asignada previamente la empresa a otro AC el nuevo AC tiene la alternativa de consultarle directamente el estatus del cliente.

PASO 4: Acercamiento

El objetivo del Acercamiento es buscar requerimientos específicos.

Actividades del AC:

10. Llamar
    El AC hace la presentación de la empresa y los productos y actualiza la información de los clientes

11. El AC realiza la presentación de la empresa vía correo electrónico y/o presencial, según sea el caso
    Presentación en PDF

    Presentación Brochure

12. Contactarse con el DAN: Pasos obligatorios

    3.1.-Definición de los requisitos del servicio: En correo electrónico se debe ingresar la información que solicita el formato (ANEXO 5). El campo de objetivo se debe determinar con claridad en conjunto con el cliente de modo que se garantice un proceso formativo de calidad.

    3.2.-Los AC deben asegurarse que estos requisitos sean también validados por la persona experta en la organización o la persona que con criterio técnico pueda dar el visto bueno a este registro, siempre que sea un requerimiento del cliente, para esto se debe realizar la pregunta respectiva.

    3.3- El AC debe enviar en el formato SOLICITUD TÉCNICA OFERTAS (ANEXO 5) vía correo electrónico a la Coordinadora de Capacitación la información solicitada llena cuando se necesite una oferta que no está en nuestra base.

    3.4.- Si esta información no está clara, el Coordinador de Capacitación, tiene la autoridad para rechazar el requerimiento, sin que la demora afecte el indicador de cumplimiento de tiempos de respuestas para elaborar la oferta.

    3.5.-Cuando participamos en un proceso de compras ya sea con una empresa pública o privada el AC debe verificar si cumplimos con lo requerido en los términos de referencia

    El AC debe obtener 6 requerimientos del DAN a la semana, para que un requerimiento sea calificado como válido deberá contener la siguiente información: número de participantes, temas de capacitación presencial virtual y consultoría en los que está interesado, área de la empresa que recibirá el curso, competencia con la que trabajan o han trabajado y fechas en la que tiene planeado realizar la capacitación o consultoría. Esta información se la registrará en el CRM, con el formato siguiente:

    - Tema:
    - objetivo:
    - dirigido:
    - No. Part:
    - horas:
    - Fecha:

Una vez que se ha completado esta primera etapa y, dependiendo de si se han obtenido requerimientos o no se actualiza el estado de oportunidad en el CRM de Pre contacto a Acercamiento y/o Desarrollo de Oferta según sea el caso.

PASO 5: Elaboración de Oferta

El objetivo del Desarrollo de Oferta es cumplir con el proceso que va desde el requerimiento obtenido hasta la entrega de la oferta al cliente

1) El A/C realiza las ofertas de capacitación presencial, virtual y consultoría acorde al requerimiento del cliente, si la oferta ya existe en la base de datos del office net en "todas las ofertas" seleccionar la versión estándar o la que se relacione al tema y personalizarla al requerimiento.

a) El A/C por un tiempo determinado enviará la oferta por correo electrónico con el asunto "Solicitud Revisión Oferta" a la Gerente de Proyectos o Presidente para la revisión de la parte técnica y al Gerente Comercial para la revisión de la parte económica.

b) El A/C realiza las ofertas de capacitación presencial, virtual y consultoría acorde al requerimiento del cliente, si la oferta ya existe en la base de datos del office net en "todas las ofertas" seleccionar la versión estándar o la que se relacione al tema y personalizarla al requerimiento.

c) El A/C por un tiempo determinado enviará la oferta por correo electrónico a la Coordinadora de Proyectos para la revisión de la parte técnica y económica.

d) Si el tema o condiciones de la oferta es nuevo el AC solicita por correo electrónico con el asunto "Solicitud Técnica Oferta" utilizando el formato de "Elaboración de Ofertas" (ANEXO 5), a la Coordinadora de Capacitación para que solicite al instructor, por medio de correo electrónico el Coordinador de Capacitación deberá responder indicando si se puede disponer o no del tema solicitado.

e) Si se dispone del Consultor; el Coordinador de Capacitación, por su parte, deberá hacer seguimiento de la oferta solicitada y enviarla al AC para que revise y verifique que esté acorde con lo solicitado por el cliente, caso contrario, el AC podrá rechazarla y solicitar una nueva. Si la oferta enviada cumple con los requisitos del cliente, el AC deberá enviar vía correo electrónico o hacer la entregar física para hacer la presentación final

2) Para procesos de compras públicas el Gerente Comercial reenviará el requerimiento por correo electrónico al AC que tenga asignado el cliente.

a) El Gerente Comercial o AC delegado revisa los pliegos. En el caso de que podamos cumplir con los 3 parámetros siguientes:

   1.-Temas solicitados (sujeto a aprobación final de factibilidad técnica)

   2.-Requerimientos mínimos (experiencia, avales, acreditaciones, etc.). La experiencia se verificará físicamente, no se podrá suponer el cumplimiento de este requisito.

   3.-Factibilidad económica (Determina el mínimo valor a ofertar. Se reutilizará la tabla de costeo, en el caso de que no cumpla los valores mínimos aprobados se solicitará por correo electrónico la aprobación de la Gerente Administrativa Financiera.). El Gerente Comercial solicita a través de correo al Gerente de proyectos para la participación.

b) En los procesos de compras púbicas el AC y el Coordinado de Capacitación tienen la facultad de hacer las preguntas por separado.

c) El asesor comercial debe realizar el presupuesto de la oferta y enviarla por correo electrónico al Gerente Comercial para la aprobación.

d) Para compras públicas el asesor comercial se encargará de realizar un cronograma comercial con las actividades posteriores que deberán registrarse en el Outlook con copia al Gerente Comercial; Gerente de Proyectos y Coordinador de Capacitación.

e) El AC se encargará de conseguir los certificados de experiencia, registrarlos en una matriz y enviar por correo electrónico para la validación del Gerente Comercial y solventar observaciones en caso de ser necesario una vez validada la matriz se entregará conjuntamente con los documentos físicos al Coordinador de Capacitación

f) El AC se encargará de realizar los requerimientos de presentación (sumillar, numerar, anillar, forrar, colocar la carátula, llevar oficio, sacar copias).

g) El Gerente Comercial se encargará de la revisión final y aprobación previa a la entrega del cliente (firma de la oferta, carátula, sumilladas, numeradas).

h) El AC entregará al cliente la propuesta y hace firmar la recepción de la propuesta.

i) El Gerente Comercial realiza el seguimiento del proceso en el portal y comunicar el resultado a los involucrados. (Según el cronograma comercial).

j) El Gerente Comercial se encargará de, si solicitan convalidación de errores, pedir la subsanación al Gerente de Proyectos, máximo tres horas después de publicada la convalidación.

k) En el caso de que seamos habilitados en la puja, participar en la puja, calcular previamente el valor mínimo a ofertar.

l) El Gerente Comercial ingresa la oferta inicial en el portal de compras públicas, y tanto el Gerente comercial y el asesor comercial deben participar en la puja. Si la propuesta es adjudicada se ingresan los acuerdos respectivos. En el caso de existir alguna negociación se debe acudir a reunión el Asesor comercial con la Gerente Administrativa Financiera.

m) Para los procesos de menor cuantía el Gerente Comercial debe ingresar la manifestación de interés tomando en cuantía la tabla de valores referenciales del VAE dependiendo de los montos de los procesos.

MONTOS REFERENCIALES DEL VAE	
RANGOS DE MONTOS APROXIMADOS DE PROCESOS	VALOR VAE REFERENCIAL
1.000 a 5.000	$200
5.000 a 10.000	$500
10.000 a 15.000	$800
15.000 a 20000	$1000
20.000 a 50.000	$1500
50.000 a 100.000	$2.000

n) El AC debe gestionar con el cliente la firma del contrato y entrega una copia al Gerente de Proyectos, de la misma manera se gestionará la firma del acta entrega-recepción por la finalidad del contrato.

ñ) Para la presentación de ofertas con formatos especiales el AC debe solicitar al Coordinador de Comunicación mediante el formato "Orden de Trabajo" (ANEXO 14) en forma física con la aprobación del Gerente Comercial.

3) Costear

a) El AC debe realizar el costeo de la oferta verificando que cumpla con las políticas de precios de la Corporación.

b) El AC debe tomar en cuenta las políticas de gastos de la Corporación cuando se trate de capacitaciones y/o consultorías a realizarse en provincias y que pueden incluir gastos de desplazamiento, alimentación, estadía del consultor y/o de los participantes o materiales didácticos adicionales.

c) Cuando el requerimiento implica un costeo especial, de acuerdo a lo indicado en el procedimiento de gestión de ofertas, se hace una solicitud de descuento por correo electrónico a la Gerente Administrativa Financiera con copia al Gerente Comercial. La Gerente Administrativa Financiera comunicará al AC si el costeo está aprobado respondiendo al mismo correo.

4) Entregar la oferta

a) Una vez que está lista la parte académica y se ha hecho el costeo, el Asesor comercial debe revisar la oferta, se procede a la impresión de la oferta en hojas membretadas de la Corporación y se hace una entrega personal por parte del AC o por e-mail, tomando en cuenta que el archivo esté en formato pdf protegido contra copia y escritura e incluya el logotipo de la Corporación en el encabezado y la dirección de la empresa en el pie de cada hoja. Se debe registrar la entrega de oferta final en el CRM módulo ofertas ingresadas, esta actualización la realizan los AC por cada oferta entregada al cliente.

b) Una vez que se ha completado esta etapa hasta la entrega de la oferta se actualiza el estado de oportunidad en el CRM y se la pasa de la etapa Desarrollo de Oferta a Negociación.

PASO 6: Negociación

- Ajustar la oferta a la opinión del DAN
  Una vez revisada la oferta por el cliente, si es necesario, se realiza los ajustes requeridos y se incorpora el costeo adicional que el cliente solicite y que puede ser: cotización del lugar, costos de alimentación, pasajes, estadía, movilización y/o participantes, dinámicas especiales según el tipo de taller, se sube al CRM esta nueva oferta.

En el caso de que el cliente solicite cambios en temas como duración, contenido, metodología, el AC deberá consultar con el proceso técnico a través de correo electrónico si el consultor estaría en condiciones de cumplir con estos requerimientos antes de comprometer cualquiera de estos cambios ante el cliente.

En el caso de que el cliente solicite el material / manual de los cursos de capacitación y/o consultoría en formato digital, el asesor no puede comprometer esta entrega debido a las políticas de propiedad intelectual.

Debemos establecer en el contrato políticas o clausulas donde se establezcan los plazos de pago y si el cliente en el contrato firmado se pasa del tiempo establecido se les cobrará un recargo, si no se llega a un acuerdo con el cliente se debe convocar a una reunión al comité.

En la firma del contrato para futuros procesos Corporación Líderes debe establecer políticas de cobro claras, para evitar retrasos en el pago solicitando que los funcionarios que revisan la documentación tengan la información de las clausulas acordadas entre las partes.

- Recostear

  Cuando el cliente solicita descuentos, el AC puede decidir si es factible otorgarlos siempre y cuando el valor final esté dentro de la Lista de Precios de Productos de la organización, en caso contrario se reunirá con el Gerente Comercial para definir el descuento. Luego se solicitará a la Gerente Administrativo Financiero la aprobación de dicho descuento por correo electrónico cuyo asunto sea "Autorización descuentos", el cual se copiará también al Gerente Comercial. En ese caso el Gerente Administrativo Financiero, decidirá si es factible o no y dará su aprobación a través del mismo medio.

  Otra forma de otorgar descuentos es ofrecer cupos adicionales sin costo, cuyas condiciones están establecidas en la política de invitados. En el caso de que el cliente solicite cupos de invitados fuera de la política, deberá enviar un correo electrónico a la Gerente Administrativo Financiero cuyo asunto sea "Autorización aumento de cupos" en ese caso, el Gerente Administrativo Financiero decidirá si es factible o no y dará su aprobación a través del mismo medio.

- Acordar forma de pago

  Se establece un acuerdo verbal con el cliente en base al tiempo de pago establecido por la Corporación y que está incluido en la oferta en el literal "Condiciones Generales", en pos de cumplir con los tiempos, el AC procurará gestionar el pago hasta 11 días posteriores a la realización del evento.

  El AC deberá tomar en cuenta las diferentes formas de pago que maneja la Corporación para acordarlas con el cliente según sea el caso y que son: cheque, depósito en la cuenta o transferencia bancaria, y fijar un plazo de 30 días en contratos caso contrario se cobrara un recargo estipulado en las "Condiciones Generales".

- Definir la logística del evento

  Una vez que la oferta ha sido aceptada el AC revisa la disponibilidad de aulas y consultores en el Office-net módulo planificaciones agenda, seminarios líderes.

  Para la dictación de cursos virtuales se debe especificar por escrito la fecha de inicio y el plazo de entrega del servicio.

  Cuando el cliente ha manifestado su conformidad con la propuesta ya sea verbalmente o por escrito y se han acordado las fechas de ejecución, el AC actualiza el estado de oportunidad en el CRM de Negociación a Cierre.

- Cambios de fecha y/o cancelación de último momento

a) Cuando el cliente solicite un cambio con 48 horas de anticipación, el AC hará referencia al siguiente párrafo que se deberá incluir en todas las ofertas de capacitación y/o consultoría.

b) De igual manera se incluye un texto en el caso de que haya que aumentar el valor final al cliente en consecuencia del cambio de fechas por servicios previamente contratados. Para aceptar el cambio al AC debe pedir a cliente un correo de confirmación en el que se indica que acepta la información previamente enviada y detallada en el siguiente párrafo:

"CONDICIONES GENERALES

La factura Original emitida se enviará al CLIENTE dos (2) días antes de la fecha de inicio del seminario-taller, la copia quedará bajo resguardo de Corporación Líderes; si dentro de dos (2) días no hemos recibido alguna observación a la factura la consideramos aceptada.

El CLIENTE se compromete al pago íntegro de la factura considerando las especificaciones de la oferta aprobada (número de participantes; duración; entregables); si existiera cambios posteriores se considera como valor adicional.

El plazo para el pago de la factura podrá considerarse vencido a partir del primer día después de la fecha de vencimiento que corresponde a once (11) días posterior al seminario-taller.

El CLIENTE se compromete a notificar a CORPORACIÓN LÍDERES por escrito cualquier cambio que se genere (Domicilio y/o Razón Social) así como documentos para anexar a la factura; emisión de orden de compras y fecha máxima para recepción de facturas.

GASTOS DE ANULACIÓN

Corporación Líderes cobrará, en caso de anulación del programa por requerimiento de la empresa, los siguientes gastos:

Anulación recibida por correo electrónico 8 días laborables antes de la fecha prevista: sin gastos de anulación.

Anulación recibida por correo electrónico entre 8 días y dos días laborables antes del inicio de la capacitación y/o consultoría 5% del importe de la propuesta.

Anulación recibida mediante correo electrónico con menos de dos días de anticipación al inicio de la capacitación y/o consultoría 8% del importe de la propuesta.

GASTOS DE POSTERGACIÓN

Postergación de fecha recibida con dos días laborales de anticipación o menos al inicio de la capacitación y/o consultoría 5% del importe de la propuesta; para seminarios ofertados con servicios que requieran contratar con anticipación los valores que se generen adicionales por motivos de postergación se cargan al valor de la factura."

El cobro de la penalidad se hará efectivo de acuerdo a un análisis y decisión de la Gerente Administrativo Financiero

PASO 7: Cierre

a) Cuando el cliente confirma la ejecución de un servicio, sea esta capacitación o consultoría, el AC debe gestionar un documento que formalice el acuerdo, y realizar las actividades señaladas en el instructivo: Matriz de Productos-Contratos (Anexo 16). En el caso de cursos, programas y consultoría de corto plazo, el AC enviará por correo electrónico al cliente el formato de aceptación de oferta (anexo 15) como recordatorio de las condiciones de la oferta y solicitar la validación del mismo, *el A.C debe enviar el correo de respuesta con la aceptación de la oferta del cliente a la Gerente Administrativa-Financiera previo a la entrega del acuerdo de capacitación o se puede proceder con la solicitud de una orden de servicio y/o compras.*

b) Si no se ha hecho previamente, el AC debe solicitar la aprobación contable de la empresa a la que se va a prestar el servicio, completando todos los datos necesarios para la facturación. También se debe solicitar aprobación de las condiciones especiales del pago en el caso de existir.

1) Acuerdo de Desarrollo

a) El AC se asegura de que el "Acuerdo de Desarrollo de capacitación y/o consultoría" (ver registro ANEXO 1**)**, incluya todos los detalles acordados con el cliente, como el título e incluido nombre y celular del contacto que esté a cargo de la coordinación por parte del cliente y/o una persona que asista al seminario con el fin de garantizar contactabilidad. En el campo observaciones se deberá incluir información sobre la facturación en lo que se refiere a políticas sobre la fecha límite para la entrega de facturas, a quien se debe entregar los certificados.

b) El AC entrega el "Acuerdo de desarrollo de capacitación y/o consultoría" al Coordinador de Capacitación; al Jefe de Operaciones para la revisión y firma, si tiene condiciones especiales en el precio e invitados se solicita la firma de la Gerente Administrativa Financiera.

c) El AC debe sacar cuatro copias del Acuerdo de desarrollo de capacitación y/o consultoría y entregar en forma física a la Coordinadora de Capacitación quien debe remitir una copia para el archivo personal de cada AC.

d) En el caso de que se prevea dificultades logísticas cuando el consultor viaje a localidades alejadas del perímetro urbano de las principales ciudades, Corporación Líderes se hará cargo de coordinar la logística necesaria para asegurar la presencia del consultor un día antes, para lo cual el AC costeará y solicitará esta coordinación en el acuerdo de capacitación y/o consultoría en el espacio destinado a observaciones. *El A.C debe solicitar la residencia del instructor para la debida coordinación de la logística.*

e) Los AC recibirán mediante correo electrónico del Jefe de Operaciones una solicitud de verificación de disponibilidad de proyector por parte del cliente, en caso de ser necesario hasta 2 días antes de la ejecución del mismo.

f) El AC define que no hay más actividades relacionadas a esa oportunidad de negocio actualiza en el CRM el estado de oportunidad de Cierre positivo a oportunidad ganada. Si, por alguna circunstancia, el cliente cancela lo acordado antes de que se realice la capacitación y/o consultoría, el AC procede a actualizar el estado de oferta en el CRM de Cierre a oportunidad perdida.

g) El AC en base al estado de oferta actualizado en el CRM debe generar el embudo de oportunidades (ver registro sin código, ANEXO 6) para ser analizado en las reuniones establecidas para planificar ventas, cuando sea requerido por la Gerencia Comercial.

h) El AC proveerá de la información hasta 2 días antes del inicio del taller (listados de participantes *en el formato requerido por operaciones,* dirección, horarios, *alimentación para el instructor cuando no lo proporcione el cliente,* etc.). En el caso de que los clientes no envíen el listado de participantes en el tiempo requerido, Se enviará un correo electrónico al cliente explicándoles que se enviará los listados en blanco y los certificados se enviarán de acuerdo a la lista de participantes firmados posteriormente a la capacitación y/o consultoría.

i) El AC debe solicitar por correo electrónico al cliente los datos de facturación (si emiten orden de compras, fecha máxima de entrega).

j) Para la elaboración de certificados especiales el AC debe solicitar al Coordinador de comunicación en forma física mediante el formato "Orden de trabajo" con la aprobación del Gerente Comercial.

k) Para los proyectos con montos grandes el AC debe realizar un Acuerdo de proyectos y acuerdos de capacitación y/o consultoría en el cual debe detallar los productos entregables del proyecto.

l) Para este tipo de proyectos o cualquier venta que tenga un contrato suscrito, el AC es responsable de organizar una "reunión de inicio" con los procesos involucrados en la provisión del servicio para la socialización de los detalles del acuerdo y coordinación de actividades.

2) <u>Cambios en condiciones de seminarios programados</u>

a) Los cambios pueden ser logísticos (dirección, cambio de participantes, horario) o académicos (consultores, fechas). En el caso de cambios logísticos el AC comunica vía correo electrónico al Jefe de Operaciones con copia al coordinador administrativo que ingresará en el officenet y notificará por e-mail al AC. En el caso de cambios académicos, el AC comunica vía correo electrónico al Coordinador de Capacitación, responsable de administración de la información quien procesará dichos cambios e ingresará en el officenet con copia al jefe de operaciones y coordinador administrativa y se notificará por correo electrónico al AC.

b) En el caso de que existan cambios que afecten los valores económicos que se establecieron en el Acuerdo de Desarrollo de capacitación y/o consultoría, el AC debe elaborar un nuevo acuerdo de desarrollo de capacitación y/o consultoría el mismo debe contar con una autorización de parte de la Gerencia Administrativa Financiera.

c) Los cambios deben pedirse al cliente que los notifique por correo y para la socialización interna de los mismos se deben enviar vía mail al Jefe de operaciones, Coordinador Administrativa y Gerente Comercial.

3) Firmar el convenio, según sea el caso

a) Para proyectos que se consideran especiales el AC deberá entregar al cliente un contrato o convenio (ver registro sin código, ANEXO 7) con los acuerdos realizados respecto al contenido de los cursos y/o programas a ser dictados, metodología, propuesta económica, forma de pago, consultores, lugar, fechas y horario, así como cláusulas adicionales que aseguren la formalidad de dicho documento. Este documento se deberá firmar siempre y cuando la Corporación y el cliente acuerden la necesidad del convenio. Para los cursos virtuales a la medida siempre se firmará un contrato por la naturaleza del servicio.

b) Una vez firmado el contrato y/o acta entrega recepción el AC debe tener una fotocopia para realizar el seguimiento, entregar el documento original a la Coordinador Administrativo encargada de la custodia del contrato original.

PASO 8: Cobranza

La cobranza se realiza con el detalle a continuación:

Nº	EJECUTOR	ACTIVIDAD	ANEXO	REGISTRO
1	ASESOR COMERCIAL	colocar en la oferta las condiciones de pago basándose en la política		
2	ASESOR COMERCIAL	Negociar con el cliente la forma de pago.		
3	ASESOR COMERCIAL	obtener una evidencia de la aceptación de la forma de pago aceptada por el cliente		

4	ASESOR COMERCIAL	Colocar en el Acuerdo de Capacitación y/o Consultoría las condiciones de pago	Anexo 1-2-3-4-5	R-GC-01 R-GC-02 R-GC-03 R-GC-04 R-GC-05
5	COORDINADOR DE CAPACITACIÓN	Revisa en el acuerdo de Capacitación y/o Consultoría el tiempo de pago y en el caso que no esté de acuerdo a la política, devolverá el acuerdo	Anexo 1-2-3-4-5	R-GC-01 R-GC-02 R-GC-03 R-GC-04 R-GC-05
6	COORDINADOR ADMINISTRATIVO FINACIERO	Emite la factura		
7	ASESOR COMERCIAL	Entregar la factura al cliente y hacer firmar la recepción en la factura celeste y entrega a Coordinador administrativo financiero		
8	GERENTE ADMINISTRATIVO FINACIERO	Envía a los Asesores el reporte mediante correo electrónico la cartera una vez por semana.	Anexo 13	R-GF-02
9	GERENTE ADMINISTRATIVO FINACIERO	hace seguimiento de la gestión de cobranzas y se revisara los días viernes los resultados en la reunión de ventas		
10	COORDINADOR ADMINISTRATIVO FINACIERO	Revisa en el officenet las facturas emitidas y recupera la copia celeste de la factura con la firma del cliente		
11	ASESOR COMERCIAL	Confirma con el cliente el estado de la factura y pregunta por la retención en el caso que exista		
12	COORDINADOR ADMINISTRATIVO FINACIERO	Solicita al cliente la retención y entrega al Coordinador Administrativo financiero		
13	COORDINADOR ADMINISTRATIVO FINACIERO	registra en el sistema officenet la retención y archiva ya sea física o electrónicamente.		

14	ASESOR COMERCIAL	Realiza el seguimiento del pago tomando en cuenta la fecha de pago acordada y el retira del cheque.		
15	COORDINADOR ADMINISTRATIVO FINACIERO	realiza la papeleta de depósito y envía al banco		
16	COORDINADOR ADMINISTRATIVO FINACIERO	realiza el ingreso y cancela la factura en el sistema officenet.		
17	GERENTE COMERCIAL	En el caso que el cliente se retrase 10 días de la fecha pactada enviará una comunicación solicitando el pago		
18	GERENTE ADMINISTRATIVO FINACIERO	En el caso que el cliente se retrase 30 días de la fecha pactada enviará una carta solicitando el pago		
19	GERENTE ADMINISTRATIVO FINACIERO	En el caso que el cliente se retrase 60 días de la fecha pactada enviará una carta firmada por el abogado solicitando el pago		
20	ASESOR COMERCIAL	en el caso que el cliente tenga como política pagar a un tiempo superior al que indica la política no tendrá acceso a descuento y el Asesor Comercial deberá solicitar autorización a la gerente administrativo - financiero		

PASO 9: Seguimiento

- Cierre del proceso
  En el caso de procesos que requieren de entrega de informes, o entregables previstos en términos de referencia, el AC es el responsable de coordinar con los procesos de apoyo la entrega de estos requisitos y entregarlos al cliente, asegurando el cierre del proceso en el portal del Sercop en los casos de compras públicas.

- Planes de acción

  El AC debe recibir del Jefe de Operaciones los planes de acción entregados por el instructor para hacerle llegar al cliente. Para los planes de acción la política que el AC debe aplicar con el cliente es:

  - Ofrecerlos cuando se trate de capacitaciones y/o consultorías de 16 horas o más siempre y cuando el cliente lo solicite.

- Informe de mejora continua

  Los AC reciben de parte del Jefe de Operaciones mediante e-mail, el resultado de la tabulación de las evaluaciones de cada taller y lo comunican por el mismo medio al cliente o de manera presencial.

  El AC debe preguntar al cliente si desea un informe y si este debe tener el formato establecido por la Corporación.

- Certificados de clientes

  El AC deberá solicitar al cliente vía e-mail los certificados de realización de los cursos, escuelas y/o programas una vez finalizados junto con el testimonio, cuando la corporación lo requiera para justificar su nivel de experiencia. Cada 15 días en la Reunión de Ventas la Gerencia Comercial realizará un seguimiento para asegurar el cumplimiento de esta actividad.

  Dichos certificados, una vez recaudados, se los entrega al Gerente Comercial para el archivo y custodia respectivos.

- Manejo de Quejas y Reclamos

  Toda queja o reclamo de cliente que sea comunicada al AC por escrito, verbal o por e-mail debe ser colocado en el registro de Reporte de AC/AP/OM, y entregado al Representante de la Dirección, los pasos a seguir para la elaboración de este registro se especifican en el procedimiento de ACCIONES CORRECTIVAS Y MEJORAS(P-MC-01).

- Actualización y recuperación de garantías

  En caso que existan garantías relacionadas a un proyecto, el AC es el responsable de mantener vigentes las garantías según lo que se especifique en el contrato firmado con el cliente, y de recuperar las garantías una vez que se cierre el proyecto.

4.2 ACTIVIDADES DEL PROCESO DE VENDER SEMINARIOS ABIERTOS:

1. El Gerente Comercial enviará a los asesores comerciales la información de los seminarios abiertos programados.
2. El Gerente Comercial enviará a una base de datos el boletín correspondiente a los seminarios.
3. Se deberá hacer un envío del boletín, al público interno (ASESORES COMERCIALES).

4. Asesores Comerciales deberá alinearse a la siguiente gestión para realizar las llamadas telefónicas:

    - **ESTRATEGIA DE USO DE BASE DE DATOS**
        - Se tomará en contacto con las empresas que estén en la base de datos asignada.
        - Se identificarán a los públicos objetivos de cada seminario.
        - Se enviará un mailing a la base para luego proceder a realizar las llamadas de contacto.
5. La gestión se registrará en el CRM diariamente.
6. A los clientes que demuestren interés en participar, se los gestionará oportunamente e incentivará a que envíen la ficha de inscripción lo antes posible con promociones de pronto pago, y evitar la deserción faltando pocos días para el evento.
7. Las fichas de inscripción generadas por la gestión de Asesor Comercial se las enviará al Gerente Comercial y se entregarán al Jefe de Operaciones.
8. Las facturas serán emitidas por el Coordinador Administrativo Financiero a los 2 días como máximo desde del momento de la solicitud de factura.
9. Los AC de Quito y Guayaquil son responsables de hacer llegar la factura al cliente oportunamente vía correo electrónico para que se pueda generar el pago y comprometer al cliente. Para garantizar la asistencia de las personas inscritas se debe realizar el cobro 2 días antes de realizar el seminario, a menos que el cliente comunique oportunamente sobre políticas internas de pago que imposibiliten cumplir esta disposición. La gestión de recuperación de cartera de los clientes de Cursos Abiertos será realizada por Asesores Comerciales UIO y GYE, dependiendo de los clientes gestionados.

5. CAMBIOS REALIZADOS:

- En el Paso 7.-Cierre; punto h, Se cambió "El AC proveerá de la información hasta 2 días antes del inicio del taller la *alimentación para el instructor cuando no lo proporcione el cliente,* etc.)."

- En el Paso 7.-Cierre; punto i.- *"El AC debe solicitar por correo electrónico al cliente los datos de facturación (si emiten orden de compras, fecha máxima de entrega)."*

- En el paso 7.- CIERRE*; el A.C debe enviar el correo de respuesta con la aceptación de la oferta del cliente a la Gerente Administrativa-Financiera previo a la entrega del acuerdo de capacitación o se puede proceder con la solicitud de una orden de servicio y/o compras.*

- *En el paso 7.- CIERRE; se aumenta, en el formato requerido por operaciones.*

- *En el punto 4.- Definir Logística del evento: Se aumentó, "Para la dictación de cursos virtuales se debe especificar por escrito la fecha de inicio y el plazo de entrega del servicio"*

- *En el punto 7, CIERRE: Se aumenta: "El A.C debe solicitar la residencia del instructor para la debida coordinación de la logística"*

Procedimiento: Evaluación de las ventas

	PROCEDIMIENTO	**Versión: 2** **Fecha:21-11-2016**
P-GC-03	**EVALUAR VENTAS**	**Página 127 de 129**

1. PROPÓSITO

Evaluar los resultados de la gestión comercial

2. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

CRM: Software CRM que nos permite planificar, gestionar, ejecutar y reportar las actividades realizadas por el asesor en un tiempo determinado.

CÉLULA DE VENTAS: Equipo de trabajo conformado por los asesores comerciales

AC: Asesor Comercial

3. RESPONSABILIDAD

Los responsables de este procedimiento son el Gerente Comercial y los asesores comerciales

4. METODOLOGÍA:

La evaluación de la gestión comercial se la realizará en diferentes niveles de la estructura comercial, basados en los objetivos de las diferentes reuniones que se describen a continuación

Cada asesor comercial realiza su planificación semanal

Objetivo: Planificar la gestión de los asesores comerciales y el planteamiento de objetivos a cumplir, una vez culminada la planificación cada asesor comercial debe enviar en formato Excel por medio de correo electrónico al Gerente Comercial para la respectiva revisión.

Convoca: Gerente Comercial

Participa: Gerente Comercial y cada asesor comercial

Frecuencia: Semanal

Puntos a revisar: Oferta pendientes de enviar, requerimientos pendientes, cierres planificados, seguimientos a ofertas presentadas, % de cumplimiento de presupuesto, monto facturado y por facturar

Fuente: (ANEXO 1).

Reunión semanal de gestión con cada asesor comercial:

Objetivo: Realizar seguimiento a la gestión de los asesores comerciales.

Reporta: Asesor Comercial

A: Gerente Comercial

Frecuencia: una vez a la semana

Indicadores a revisar:, # requerimientos, # ofertas, # cierres, cobros

Fuente: CRM

Reunión con toda la fuerza de ventas:

Objetivo: Conocer los resultados comparativos de la gestión comercial de todos los asesores comercialesde cada célula y de la oficina de Guayaquil mediante el uso de los diferentes indicadores determinados para cada reunión. Recibir capacitación presencial, virtual y/o consultoría sobre aspectos necesarios para el cumplimiento cabal de las funciones y responsabilidades de todos los miembros de la fuerza de ventas, Recibir capacitación y/o consultoríasobre los actuales y futuros productos y servicios que ofrece CL, sobre metodologías y estrategias comerciales que contribuyan al cumplimiento del presupuesto global de ventas de CL. Recibir informes sobre gestión específica de los diferentes procesos de apoyo sobre temas estratégicamente importantes para el cumplimiento del presupuesto global de ventas.

Convoca: Gerencia Comercial

Frecuencia Participa: Toda la fuerza de venta

Semanal

Indicadores: Ventas acumuladas por cada célula y de la oficina de Guayaquil (ANEXO 2). Presentación de un cuadro en donde se aprecie en forma comparativa los resultados de venta de cada célula y de la oficina de Guayaquil así como las mediciones de los diferentes indicadores designados para cada reunión.

5. CAMBIOS REALIZADOS:

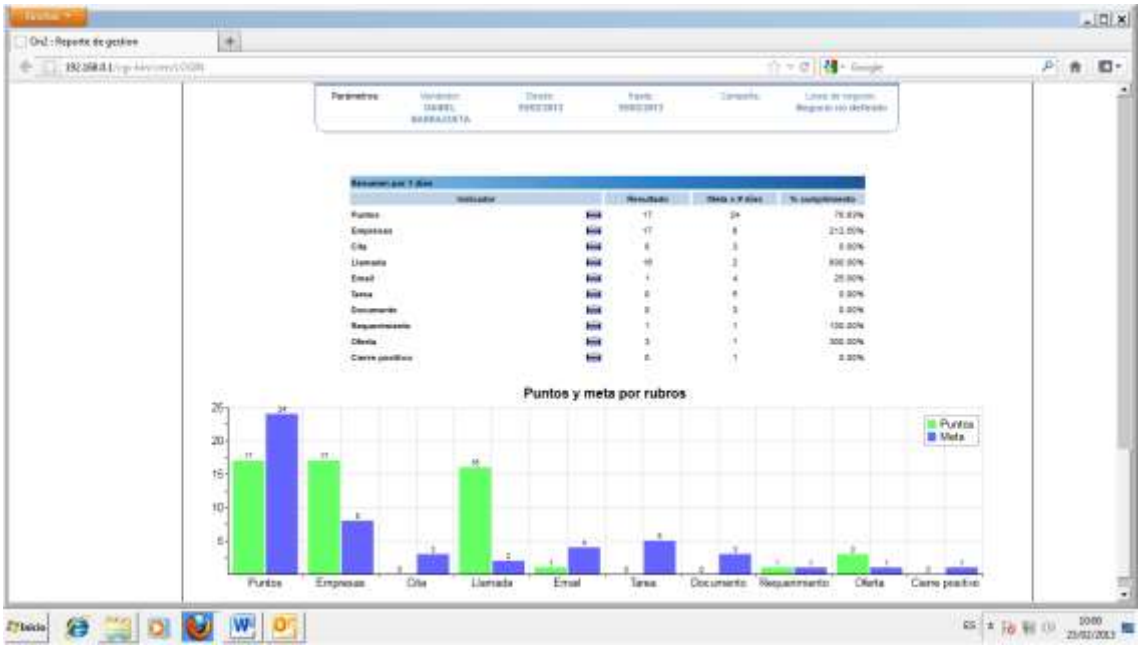
CAMBIOS EN ANEXOS			
CÓDIGO	**NOMBRE**	**ANEXO**	**CAMBIO REALIZADO**
R-GC-16-V2	*CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTO DE VENTAS*	*ANEXO 2*	*SE CAMBIA LA DISTRIBUCIÓN DE LAS CELULAS Y EL CALCULO DEL PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO ACUMULADO*

7. REGISTROS Y ANEXOS:

CÓDIGO	NOMBRE	FORMATO
SIN CODIGO	Reporte de Gestión Diaria / Semanal	Anexo 1 (Procedimiento: Evaluación de las ventas)
R-GC-16-V2	Cumplimiento de Presupuesto de Ventas	Anexo 2 (Procedimiento: Evaluación de las ventas)

ANEXO 1 (Procedimiento: Evaluación de las ventas):

Reporte de Gestión Diaria/Semanal



ANEXO 2 (Procedimiento: Evaluación de las ventas):

Cumplimiento de Presupuesto de Ventas

