

UNIVERSIDAD APEC



Escuela de Graduados

TRABAJO FINAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE:

Maestría en Gerencia y Productividad

Título:

“Aplicación de la matriz Balanced ScoreCard a la empresa Tracker Dominicana, para la elaboración del Planteamiento Estratégico de la empresa, año 2014.”

Sustentante

Wellington Pierre

Matrícula

2002-2762

Asesor (a):

Edda Freitas, MBA

SANTO DOMINGO, R.D. Abril, 2014

Resumen Ejecutivo

Esta investigación trató acerca del análisis de dos áreas de gran importancia dentro de la empresa, las cuales son ventas y renovación de servicios. Nos dimos cuenta de que la empresa manejaba las operaciones de esos departamentos de una manera que podía ser mejorada y nuestro análisis se enfocó en medir la productividad de los procesos de ventas y renovación de los servicios utilizando el Balanced Scorecard y estrategias de Business Intelligence. Ambas áreas fueron estudiadas y evaluadas con el mismo personal que trabaja en la empresa específicamente el gerente de tecnología que es el más antiguo de los entrevistados, un vendedor, el supervisor del área de call center. Nuestro principal objetivo fue encontrar los espacios donde existía la posibilidad de mejorar los procesos operativos utilizando indicadores de desempeño o KPI (Key performance indicator) y algunas estrategias de inteligencia de negocio combinadas con los conceptos del balanced scorecard. Todo esto con la finalidad de proponer un plan de desarrollo de un sistema tecnológico para la creación de una aplicación que sea capaz de crear y monitorear estos indicadores para ayudar a la gerencia a controlar de manera más eficiente toda la organización. La realización del proyecto incluyó la identificación de los procesos que deseamos medir, los indicadores más importantes que se ajustaban a nuestros objetivos y el desarrollo de los pasos para gestionar la construcción del sistema de información que automatiza la recolección de la información y la presenta de forma fácil a cada ejecutivo o parte interesada del proyecto.

AGRADECIMIENTOS

A mi Dios: La verdad es que sin la ayuda de mi señor hubiera sido difícil entrar en esta maestría. Entrar fue una sola oración al igual que cuando hice mi carrera de ingeniería en sistemas, oración que con gran fruto ha sido contestada.

A mi madre y abuela: Ambas fueron un apoyo en este proyecto de estudio desde el principio hasta el fin. Sus atenciones y preocupaciones estaban presentes en todo momento y significaron un gran aliento en muchas ocasiones.

A mi hermana: Un gran ente motivador. Por ella entré a la maestría en estos momentos. Andaba buscando compañero o compañera para entrar a la maestría desde hacía un par de años. Cuando le vi el interés en hacer exactamente la maestría que quería hacer yo no lo pensé dos veces y dije vamos a inscribirnos y así se motivó Cristian y mi amiga Maribel.

A mis compañeros y amigos: Cristian, Velia, Anny, Henry y mi queridísima Nancy fueron un soporte y una ayuda inmedible. Muchas veces me tendieron la mano sin condición. Para mí fueron un súper equipo. Gracias por soportar lo intenso que a veces fui con las presentaciones y trabajos y gracias por soportar cuando no lo fui. Creo que fuimos una combinación única. Les aprecio.

A mi amiga Mary: Extraño es que te saque un aparte pero la verdad es que para mí fue un grato placer que te hayas dejado convencer de acompañarme en esta maestría. En pocas materias caímos juntos, pero te vi en avance y eso me llenó de mucha alegría. Eres intensa pero igual te quiero un montón.

A Xavier Baquero: Si esta persona llegara a leer en algún momento este documento sería grato que supiera que parte de la inspiración y empeño se lo debo, además de las facilidades de tiempo y económicas que siempre han estado. Además, me ha dado todo un espacio en dónde poner a funcionar todo lo que he adquirido en conocimiento de esta maestría y otras especialices que he realizado.

A pesar de que a veces el mar se pone turbio siempre ha creído en mi persona y en mis palabras y para mí ese es el mejor impulso que recibo para seguir dando más de mí a su lado en el ámbito laboral, siempre demostrando con humildad que puedo hacer las cosas con un nivel de excelencia, honestidad y responsabilidad en todo lo que ponga en mis manos.

DEDICATORIA

A mi Dios: te dedico este proyecto por completo. Al final ha sido su voluntad que ha permitido que llegara hasta aquí.

Dice la biblia que nos esforcemos y que seamos valientes que nuestro Dios está con nosotros.

A mi familia: Hasta hoy han tenido esa confianza de que salgo adelante, de hecho así me han formado.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	II
AGRADECIMIENTOS	III
DEDICATORIA	V
INDICE	VI
INDICE DE GRÁFICAS.....	VIII
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA INDUSTRIA Y CONCEPTOS GENERALES DE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS Y BALANCED SCORECARD	3
ANTECEDENTES.....	3
1.1. NEGOCIO DE LA RECUPERACIÓN O RASTREO DE VEHÍCULOS EN LA REPÚBLICA DOMINICA.	3
1.2. ORIGEN Y CRECIMIENTO EN NUESTRO PAÍS.....	4
1.3. COMPETIDORES DEL MERCADO	5
1.4. INTELIGENCIA DE NEGOCIOS	6
1.4.1. DEFINICIÓN	6
1.5. OBJETIVOS.....	8
1.6. USO PRÁCTICO Y TENDENCIAS DEL BUSINESS INTELLIGENCE.....	9
1.7. SISTEMAS PARA EL MANEJO DE LA INTELIGENCIA DE NEGOCIOS	12
1.8. VENTAJAS Y DESVENTAJAS	13
1.9. BALANCED SCORECARD	18
1.9.1. DEFINICIÓN	18
1.10. OBJETIVOS Y BENEFICIOS	18
1.11. SISTEMAS PARA EL MANEJO DEL BALANCED SCORECARD.....	21
1.12. VENTAJAS Y DESVENTAJAS	22
1.13. IMPORTANCIA COMERCIAL DEL BALANCED SCORECARD Y LA INTELIGENCIA DE NEGOCIOS PARA LAS ORGANIZACIONES.....	23
CAPITULO II: TRACKER DOMINICANA, ESENCIA Y OPERACIÓN.	25
2.1.1 La empresa	25
2.1.2 ¿Quiénes son?.....	25
2.1.3 Misión	25
2.1.4 Visión	25

2.1.5	Organigrama.	26
2.1.6	Valores	31
2.1.7	Mercado y competencia	32
2.1.8	Análisis general de la dinámica actual de medición y de toma de decisiones del área de venta y renovación de servicios.....	32
2.1.9	Ventas	33
2.1.10	Renovación	40
CAPITULO III: IDENTIFICACION DE PROCESOS A MEJORAR CON LA APLICACIÓN DE LA MATRIZ DEL BALANCED SCOREDCARD Y EL USO DEL BUSINESS INTELLIGENCE; AREA DE VENTAS Y RENOVACIONES DE SERVICIOS.....		46
3.1	Investigación e Interpretación de los resultados de la investigación.....	46
3.2	Clasificación e identificación de los procesos a mejorar	48
3.3	Construcción y ejemplos de la matriz del Balanced Scorecard	51
3.4	Aplicación de Inteligencia de negocios en la Interpretación de los indicadores sobre el Balanced Scorecard.	53
3.5	Recomendaciones basada en los hallazgos.	56
3.6	Plan de proyecto.	58
3.7	Listado de indicadores Propuestos	63
3.8	Apoyo tecnológico	66
CONCLUSIONES		68
BIBLIOGRAFÍA		70
ANEXOS		72

INDICE DE GRÁFICAS

Gráfica no. 1: Inteligencia de Negocios	8
Gráfica no. 2 Organigrama de la empresa	26
Gráfica no. 3 Diseño Balanced Scorecard.....	51
Gráfica no. 4 Scorcard Táctico Orientado a Clientes	53
Gráfica no. 5 Comportamiento Ventas	54
Gráfica no. 6 Análisis Vertical de las Ventas	55
Gráfica no. 7 Estilos de Inteligencia de Negocios Según ISBEL	57

INTRODUCCIÓN

La investigación trata acerca de cómo crear un cuadro de mando integral y de cómo utilizar este concepto dentro de lo que es inteligencia de negocios con el fin de poder tomar decisiones que nos ayuden a guiar por mejor camino a nuestra organización.

Todo esto surge por el interés de optimizar el desarrollo operativo de la organización y se han tomado como modelo inicial el departamento de ventas y renovaciones de servicios. La idea es que luego de terminar el proyecto, la gerencia de la institución decida continuar implementando este modelo organizacional en los demás departamentos.

En el capítulo I cuyo título es: antecedentes históricos de la industria y conceptos generales de inteligencia de negocios y balanced scorecard. Este capítulo contiene información acerca de cómo ha ido evolucionando el mercado de la recuperación y monitoreo de vehículos en nuestro país, además detalla la definición de los conceptos de balanced scorecard y Business intelligence de una manera sencilla para darnos a entender la importancia de ambos conceptos y de porqué es necesario que se implemente esto en una empresa esta.

En el capítulo II titulado: Tracker Dominicana, esencia y operación, hablamos en detalle de lo que es la empresa, que hace y como ha mantenido el mercado que tiene hasta el presente día.

Finalmente el capítulo III: identificación de procesos a mejorar con la aplicación de la matriz del balanced scorecard y el uso del Business intelligence; área de ventas y renovaciones de servicios. Este capítulo es el más interesante de todo el proyecto porque aquí es donde hablamos de cómo son ambos departamentos, que hacen, cuáles son sus fortalezas, cuál es su aporte para la empresa.

El último capítulo también contiene el análisis y resultado de las debilidades de ambos departamentos y contiene un planteamiento de cuáles son las medidas y sugerencias que se entienden que se deben tomar para mejorar sus operaciones, esto incluye un plan de desarrollo tecnológico como parte de las sugerencias.

CAPITULO I: ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA INDUSTRIA Y CONCEPTOS GENERALES DE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS Y BALANCED SCORECARD

Antecedentes

1.1. Negocio de la recuperación o rastreo de vehículos en la República Dominicana.

En nuestro país es presente el crimen organizado orientado al robo de vehículos y cada día se mantiene de forma intensa. Según el listín diario en un artículo publicado el 28 de septiembre del 2011, para el 2010 se recuperaron 5,064 vehículos robados de 8,793 incidentes, lo que quiere decir que tenemos un porcentaje de recuperación de 50% a 60%.¹

La mayoría de los vehículos robados terminan yendo a Haití, lo que hace aún más difícil el recuperarlos. Eso nos deja vislumbrado que los países como el nuestro que hacen frontera con otros países poseemos mayores dificultades para luchar en contra del robo de vehículos.

“Los países que tienen más problemas para poder recuperar vehículos robados son los que comparten frontera con otros. Por tal razón, debe de haber un acuerdo de trabajo mancomunado con esos países fronterizos, para ayudar a la recuperación de esos vehículos, explicó el comandante. “Pero en el caso de aquí es imposible, porque por ejemplo yo no conozco al encargado del departamento de vehículos robados de Haití”, dijo Guillermo Báez ex encargado del Departamento de Robo de Vehículos de la Policía.

¹ <http://www.listin.com.do/la-republica/2011/9/28/205154/Policia-recupero-5064-autos-de-8793-robados-en-el-2010>

“Nosotros hemos detenido a muchos delincuentes que se han robado carros, pero ellos no se atreven a mencionar quién fue que se los encargó, porque es esa misma persona quien le paga la fianza y por eso es que ese negocio funciona”, explicó. Báez Ubiera definió la diversidad de ladrones de vehículos existentes, entre estos los que los venden y sacan papeles falsos, los que los desguazan y venden por piezas y los que le dan uso y luego los abandonan.²

1.2. Origen y crecimiento en nuestro país

El nivel de criminología que está creciendo en nuestro país es que da origen a la necesidad de la aparición de todas estas compañías de recuperación de vehículos robados.

Existen compañías de seguridad que tienen mucho más de 10 años en nuestro mercado. En todo este transcurrir muchas han desaparecido y otras aún siguen brindando el servicio de recuperación y monitoreo de vehículos a esos clientes que entienden la necesidad de esa protección que gracias a la tecnología avanzada que hasta nuestros días está disponible para el uso comercial.

Gran parte de la razón porque la que muchas empresas desaparecen es por la mala administración de sus operaciones internas, lo que genera unos costos asombrosos que no les permiten durar mucho tiempo en el mercado. Otra de las razones es que no utilizan bien el mercadeo. Algo que cualquier gerente de mercadeo diría es que: Los clientes están allá afuera, es solo cuestión de saber cómo atraerlos a nuestra compañía.

² <http://www.listin.com.do/la-republica/2011/9/28/205154/Policia-recupero-5064-autos-de-8793-robados-en-el-2010>

Por otro lado las empresas que han logrado mantenerse en el mercado tomando liderazgo se ha debido a distintos factores como son la tecnología usada para localizar los vehículos robados, la estrategia de servicio al cliente, manejo efectivo de costos operacionales, sistemas de control de estadísticas y probablemente alguna de ellas ha sabido llevar un buen control de los indicadores que ayudan a medir cada proceso o departamento para poder tomar decisiones a tiempo. En fin la tecnología de sistemas de información es vital para poder llevar a cabo una buena operación en cualquier tipo de negocio.

1.3. Competidores del mercado

A medida que el tiempo va avanzado y siguen apareciendo más empresas que se dedican a lo mismo el mercado se pone un poco tenso.

A continuación citamos un listado importante de algunos de los competidores que está en el mercado de la República Dominicana:

- GPS Custodio
- Tracksis Dominicana
- Aurora Wireless Technologies Ltd.
- Point
- Flex-GPS
- Visat Dominicana
- Asistencia y Gestión Logística AGL
- Informac, SRL SysTrack
- InteliTracking
- InnovaSat
- Bluetrack Technologies
- SCOUT, Sistema Control de Flotas

1.4. Inteligencia de Negocios

1..4.1. Definición

Se entiende por inteligencia empresarial, inteligencia de negocios o BI (del inglés Business intelligence) al conglomerado de estrategias enfocadas a la administración y creación de conocimiento sobre el medio, a través del análisis de los datos existentes en su empresa.

Es necesario transformar los datos en información, la información en conocimiento. Un dato es algo vago, por ejemplo "15,000", la información es algo preciso, por ejemplo "Las ventas del mes de junio fueron de 15,000", y el conocimiento se obtiene mediante el análisis de la información, por ejemplo "Las ventas del mes de mayo fueron 15,000. Junio es el mes más bajo en ventas". Aquí es donde la BI juega su papel, ya que al obtener conocimiento del negocio una vez capturada la información de todas las áreas en la empresa, es posible establecer estrategias y determinar cuáles son las fortalezas y las debilidades.

BI no es un producto ni un sistema, es un término que cubre y combina varias arquitecturas, aplicaciones y bases de datos. Permite tener un acceso interactivo y en tiempo real, así como una manipulación de la información y da a la comunidad comercial acceso a los datos del negocio.

BI analiza los datos históricos (los datos generados por los negocios mediante transacciones u otros tipos de actividades comerciales) y ayuda a los negocios analizando las situaciones y los rendimientos del negocio en el presente y el pasado. Al proporcionar esta valiosa información, BI ayuda a los encargados de la toma de decisiones en su trabajo y da a los usuarios finales información crítica del negocio sobre sus clientes y socios, incluyendo información sobre los comportamientos y las tendencias.

Como lo expresó Elliot en el 2004 “BI Es un concepto que integra como solución el almacenamiento y procesamiento de enormes cantidades de datos e información para transformarla en conocimiento y decisiones en tiempo real a través de una fácil explotación”.

Otra definición de lo que es Business Intelligence es que es un término o concepto que abarca los procesos, las herramientas, y las tecnologías para convertir datos en información, información en conocimientos y planes para conducir de forma eficaz las actividades de los negocios. BI abarca las tecnologías de datawarehousing, los procesos en el back end, consultas, informes, análisis y las herramientas para mostrar información.

Nota: resaltamos que nuestra inclinación en cuanto al uso de la tecnología para la inteligencia de negocios está apoyada en Microsoft. Eso no quiere decir que es necesario para poder hacer inteligencia de negocios. Podemos hacer inteligencia de negocios con cualquier herramienta que nos permita obtener la información y que cumpla con el objetivo de la inteligencia de negocios. Recordemos que inteligencia de negocios no es un software o aplicación, es un concepto.

1.5. Objetivos

En palabras llanas, la finalidad de Business Intelligence no es más que brindar a los ejecutivos de una organización la información correcta en el momento y formato adecuado para la toma de decisiones y cumplimiento de los objetivos empresariales.³



Gráfica no. 1: Inteligencia de Negocios

³ Diseño e implementación de un sistema de inteligencia de negocios orientado a la web para el análisis de la información de los estudiantes activos de la Universidad APEC. Por Wellington Pierre y Silvia Thomas.

1.6. Uso práctico y Tendencias del Business Intelligence

El Business Intelligence continuará siendo uno de los mercados en crecimiento durante los próximos años.

1. Integración de las herramientas de Redes Sociales La comunicación social en redes como las wikis, Twitter, la mensajería instantánea, los blogs, etc. están cambiando radicalmente la comunicación y la forma de interactuar entre individuos. Además, las redes sociales de contactos laborales como LinkedIn están integrándose cada vez más en las estructuras de los negocios hasta tal punto que el CRM y las comunicaciones internas de las empresas se fundirán con las tecnologías externas (faceta pública) e internas (la intranet corporativa) de las corporaciones.
2. Proliferación del Crowdsourcing Según Wikipedia, crowdsourcing 'consiste en externalizar tareas que, tradicionalmente, realizaba un empleado o contratista, a un grupo numeroso de personas o una comunidad (masa), a través de una convocatoria abierta'. Este grupo puede tratarse de un grupo general o más específico. En cualquier caso el desarrollo de la Web 2.0, especialmente las redes sociales, y las nuevas tecnologías han facilitado considerablemente que las empresas se beneficien del contenido creado y compartido por los usuarios. Es una herramienta muy beneficiosa por su efectividad, alcance y bajos costes.

3. 'Nubes personalizadas' Las nubes informáticas cada vez son más interesantes para las empresas. Durante los próximos meses seremos testigos de cómo los proveedores de 'nubes' hacen un mejor trabajo creando valor sostenible para sus clientes personalizando y creando paquetes exclusivos según las necesidades de estos. Además de ahorrar costes, la 'nube' permite tener agilidad y elimina barreras para el Business Intelligence. Tener las herramientas de Business Intelligence alojadas en la 'nube' aporta además un valor añadido sobre aquellas empresas que no pueden permitirse disponer de tecnologías tan sofisticadas.

4. Análisis predictivo El análisis predictivo es uno de los elementos clave del Business Intelligence, por eso cada día hay más empresas que están empezando a ser conscientes de sus ventajas. Consiste en analizar los datos desde una perspectiva pasada para construir modelos y pronosticar resultados en un futuro lo cual aporta un claro valor añadido. Pero más allá del análisis predictivo, cada vez más están proliferando herramientas que además de análisis, cruzan los datos obtenidos en redes sociales, foros, blogs, etc. , las cuales pueden utilizarse tanto para el CRM como para desarrollo de nuevos productos.

5. Microsoft Office como un servicio más. Microsoft Office no es en sí una herramienta de BI, pero desde que está trasladando sus programas de productividad a la nube, cada vez está más cerca de convertirse en un servicio de BI. Con Office 365, Microsoft pretende prestar un servicio por suscripción de pago, competir con Google y ofrecer sus herramientas a los usuarios de Smartphones, Tablets, iPads, etc. La nube beneficia a Microsoft en varios aspectos: además de los claros beneficios económicos (Microsoft controla el 94% de la cuota de mercado de PC y afirma que ya existen 40 millones de clientes que utilizan uno o más de sus servicios en la nube), le permite defenderse contra la piratería y obtener ingresos mensuales por cada usuario (no solo cuando actualicen). Así, las herramientas de Business Intelligence serán progresivamente más personalizadas y más fáciles de usar dejando a un lado los antiguos modelos de almacenamiento.

1.7. Sistemas para el manejo de la inteligencia de negocios

Son varias las herramientas que se utilizan para trabajar con inteligencia de negocios:

- Cuadro de mando integral también llamados Dashboard.
- Digital Dashboards o paneles de Control Digital - También conocidos como Business Intelligence Dashboards, o Dashboards Ejecutivos, los cuales son resúmenes visuales de información del negocio, que muestran de una mirada la comprensión del global de las condiciones del negocio mediante métricas e Indicadores Clave de Desempeño (KPIs). Esta es una Herramienta de Inteligencia de Negocios muy popular desde hace unos pocos años.
- OLAP (Procesamiento Analítico en línea por sus siglas en Inglés) (incluido HOLAP, ROLAP and MOLAP)- Es la capacidad de algunos sistemas de soporte de decisiones gerenciales que permiten examinar de manera interactiva grandes volúmenes de información desde varias perspectivas.
- Aplicaciones de Informes, genera vistas de datos agregadas para mantener a la gerencia informada sobre el estado de su negocio.
- Minería de datos- Extracción de información de las bases de datos acerca del consumidor, mediante la utilización de aplicaciones que pueden aislar e identificar patrones o tendencias del consumidor en un alto volumen de datos. Hay una gran variedad de técnicas de minería de datos que revelan distintos tipos de patrones. Algunas de las técnicas son métodos estadísticos (Particularmente Estadística de Negocios) y Redes Neuronales como formas altamente avanzadas de análisis de datos.

1.8. Ventajas y desventajas

Diez ventajas principales de Microsoft Business Intelligence

1. Conectar a los usuarios con información eficaz.

Business intelligence facilita a los que toman las decisiones el acceso y el análisis de la información en cualquier momento y lugar. La información actualizada está disponible en donde trabajan, colaboran y toman decisiones los usuarios, ya sea en el escritorio o en web.

2. Dar atribuciones a los empleados.

Cuando los datos analíticos están realmente disponibles y se comprenden, los empleados pueden actuar fácilmente para mejorar el rendimiento y admitir la estrategia empresarial global. Business intelligence incluye tarjetas de puntuación sólidas y dinámicas, herramientas de análisis y generación de informes para que todos los integrantes de la compañía puedan tomar mejores decisiones y más rápido.

3. Simplificar la colaboración y el uso compartido.

Mejore la eficacia organizativa mediante las tecnologías de inteligencia empresarial y de colaboración de Microsoft. La total integración con Microsoft office SharePoint server 2007 le permite compartir fácilmente la información en un entorno web administrado y con la seguridad mejorada con los compañeros, los clientes y los asociados. Ya dispone de una ubicación central para supervisar los kpi, obtener acceso a los informes, analizar los datos, así como compartir documentos, charlas en directo y vínculos a los temas importantes relacionados.

4. Analizar y comprender en profundidad.

2007 Microsoft office system, totalmente integrado en Microsoft SQL server 2005, permite una comprensión en profundidad mediante el uso de herramientas familiares y de fácil uso con tecnología de una plataforma de Business intelligence probada y escalable. Cuando se puede tener acceso a la información y es fácil interactuar con ella, agregando datos para su análisis, realizando cálculos y profundizando más, los usuarios pueden analizar y evaluar la información mejor y, a continuación, tomar decisiones con más fundamentos y con total comprensión.

5. Mejorar la sintonía.

Business intelligence mejora la sintonía de toda la organización. Articule la estrategia, establezca objetivos, supervise el rendimiento, realice análisis de grupos y a continuación, tome decisiones con más fundamentos que apoyen la estrategia empresarial global. Los administradores pueden establecer fácilmente líneas de responsabilidad en un mapa de estrategia y los empleados puedan sintonizar sus propios objetivos con los corporativos.

6. Aprovechar las ventajas de 2007 Microsoft office system.

Las mejoras incluyen la funcionalidad mejorada de los análisis interactivos de office Excel 2007 para buscar, entregar y colaborar en Microsoft office SharePoint server 2007, así como una tecnología de presentación mejorada en los conjuntos de programas de Microsoft office. Business intelligence también está integrada en SQL server 2005 reporting services y SQL server 2005 analysis services, tecnología de plataforma de inteligencia empresarial líder en el mercado, que mejora el aprovechamiento de la información proporcionada en el escritorio.

7. Proporcionar inteligencia empresarial a toda la organización.

Business intelligence es la base de las necesidades de inteligencia empresarial de la organización. El planeamiento estratégico es más sencillo cuando se usan herramientas conocidas, la administración de la información es más fácil en un entorno de BI centralizado y totalmente integrado y el desarrollo es más rentable cuando se usa un entorno de desarrollo que se ajusta a los estándares de la industria. Con la conocida interfaz de usuario de Microsoft office system, la plataforma de inteligencia empresarial de SQL server 2005 subyacente y el desarrollo personalizado a través de Microsoft visual studio, Business intelligence es compatible con todos: los trabajadores de la información, los profesionales de TI y los programadores de la organización.

8. Reducir las necesidades de formación.

Con Business intelligence, los integrantes de la organización pueden interactuar con los datos donde quieran: en 2007 Microsoft office system. Mediante el uso de herramientas conocidas, accesibles y con un amplio soporte técnico, se reducen los costos de formación y se acorta la curva de aprendizaje significativamente.

9. Proporcionar análisis e informes complejos.

La funcionalidad perfeccionada de las tarjetas de puntuación, compatibles con informes, gráficos, diagramas y análisis, se traduce en que los empleados pueden realizar el seguimiento de los indicadores clave de rendimiento (kpi) fácilmente respecto a los objetivos clave de la empresa. La comprensión y el análisis de las relaciones entre los kpi y los objetivos corporativos implican una comprensión más profunda del funcionamiento actual del negocio, no al final del mes, del trimestre o del año, cuando ya es demasiado tarde para actuar y modificar el rendimiento.

10. Proporcionar inteligencia empresarial en el nivel empresarial.

Con la plataforma totalmente integrada y completa asistida por SQL server 2005, Business intelligence proporciona funcionalidad de extracción, transformación y carga (etl), procesamiento analítico en línea (olap), minería de datos, análisis predictivos y generación de informes, todo en un solo producto. Business intelligence, que es totalmente escalable, proporciona aprovechamiento, estabilidad, seguridad mejorada y una reducción del costo total (tco) de la propiedad.

1.9. Balanced Scorecard

1..9.1. Definición

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es un modelo que se convierte en una herramienta muy útil para la gestión estratégica. Se basa en la definición de objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas, estableciendo las relaciones causa efecto a través del mapa estratégico en cuatro perspectivas base; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento, es decir traduce la estrategia en objetivos directamente relacionados y que serán medidos a través de indicadores, alineados a iniciativas. El éxito en la implementación del BSC es la participación de personas de diferentes niveles y áreas de la organización.

Las palabras claves en este tema son: Planeación estratégica, Balance Scorecard, Cuadro de mando estratégico, Mapa estratégico, Indicadores.

1.10. Objetivos y Beneficios

El Balanced Scorecard (BSC), es una herramienta muy útil en el proceso de planeación estratégica que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. Norton y Kaplan (2001), establecen que el BSC tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultado, a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas; financiera, clientes, procesos internos así como aprendizaje y crecimiento. Por lo tanto el BSC se concibe como un proceso descendente que consiste en traducir la misión y la estrategia global de la empresa en objetivos y medidas más concretos que puedan inducir a la acción empresarial oportuna y relevante (Blanco, Aibar y Cantorna ,1999).

La mayoría de las organizaciones actuales reconocen que la ventaja competitiva proviene más del conocimiento, de las capacidades y las relaciones intangibles creadas por los empleados que de las inversiones en activos físicos. La aplicación de la estrategia requiere, por lo tanto, que todos los empleados, así como todas las unidades de negocio y de apoyo, estén alineadas y vinculadas a la estrategia Kaplan y Norton (2001).

Kaplan y Norton (1992) diseñan el Balanced Scorecard como un instrumento para medir resultados, partiendo de la base del establecimiento de indicadores financieros y no financieros derivados de la visión, misión y estrategia de la empresa, por lo que se convierte en una herramienta para gestionar la estrategia.

El BSC muestra una metodología que vincula a la estrategia de la empresa con la acción, de acuerdo a lo que establecen Norton y Kaplan (2001), y tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de la alineación de los objetivos de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo. A continuación se mencionan los siguientes beneficios a las organizaciones que optan por su implementación.

1. Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
2. Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
3. Redefinición de la estrategia en base a resultados.
4. Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
6. Orientación hacia la creación de valor.
7. Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
8. Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.

Altair (2005) mencionan que el presente y el futuro inmediato del BSC es el convertirse en una herramienta clave para la gestión del cambio estratégico en las organizaciones, un nuevo instrumento de gestión empresarial que permita adaptarse rápidamente a los frecuentes cambios de dirección estratégica causados por un entorno competitivo cada vez más demandante. Altair (2005) establece que algunas de las situaciones estratégicas que se refuerzan con el BSC son las siguientes:

Creación sostenible de valor, el BSC facilita la creación sostenible de valor al establecer la visión a corto, mediano y largo plazo. Un elemento clave es el establecimiento de los objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas

Crecimiento, la sostenibilidad a largo plazo se fundamenta más en incrementar los ingresos y el posicionamiento frente a los clientes, y no únicamente en recortar costos e incrementar la productividad. Para lograr el crecimiento se requiere que con los productos y servicios que se ofrecen, genere clientes satisfechos de tal manera que se traduzca en incremento en los ingresos y por ende contribuya al crecimiento.

Alineación, permite alinear todos los recursos (humanos, materiales, financieros, entre otros) hacia la estrategia, permeando así la misión de la organización a los diferentes niveles organizacionales.

Hacer que la estrategia sea el trabajo de todos, el BSC permite de una manera estructurada comunicar la estrategia hacia todos los niveles y convertirla en elementos clave de la actuación diaria mediante la creación de tableros de mando para cada departamento, equipos e incluso personas.

Cambio, el BSC es una metodología clave para formular y comunicar una nueva estrategia para un entorno más competitivo. Las personas participan del proceso de definición de objetivos, indicadores, metas y proyectos, de forma que los cambios de la estrategia se deberán asumirse como propios y no por imposición.

1.11. Sistemas para el manejo del Balanced Scorecard

Llevar el cuadro de mando es bien fácil se puede hacer utilizando simplemente Excel no hay que buscar una herramienta más compleja que esa.

Nuestra recomendación para el manejo de este concepto o filosofía es mantener lo más simple posible el manejo y seguimiento del cuadro del mando integral, lo cual se puede hacer con solamente Excel o con reportes simples provenientes del sistema administrativo.

1.12. Ventajas y desventajas

Tabla 1. Fortalezas y debilidades del BSC

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Consenso organizacional en relación con la estrategia. Facilita el consenso de toda la organización al aclarar y traducir la misión y la estrategia en términos manejables para toda la organización.</p>	<p>Falta de compromiso por parte de la dirección, responsable fundamental de definir la visión del negocio y de generar un clima de compromiso. Falta de equilibrio entre las funciones de control y comunicación del BSC: filosofía negativa de gestión.</p>
<p>Traducción de la estrategia en términos operativos. Comunica en términos prácticos los objetivos estratégicos y permite vincularlos entre sí mediante relaciones causa-efecto.</p>	<p>Enfoque generalista de la estrategia sin orientación hacia las unidades de negocio; inoperancia del modelo en la gestión diaria.</p>
<p>Relación presupuesto-estrategia. Permite conectar el presupuesto a la estrategia, mediante la asignación de los recursos adecuados para el logro de los objetivos.</p>	<p>Exceso o defecto de los indicadores seleccionados; información confusa e irrelevante, o ausencia de información.</p>
<p>Herramienta de aprendizaje, mediante la comparación entre los planes y los resultados con el objetivo de reevaluar y ajustar los objetivos estratégicos, los indicadores y los planes de acción.</p>	<p>Estaticidad del BSC; puede no existir dinamismo en el seguimiento de la estrategia, lo que provoca una obsolescencia de los elementos del diseño.</p>
<p>Posibilidad de implementación en cualquier tipo de entidad.</p>	<p>Visión parcial de la organización.</p>

Fuente: Santos y Fidalgo (2004)

1.13. Importancia comercial del Balanced Scorecard y la inteligencia de negocios para las organizaciones.

El BSC, puede ser utilizado de dos formas distintas: como un sistema de control tradicional, o bien, como sistema de gestión estratégica, es decir, como una herramienta de aprendizaje organizacional. Si el equipo de dirección está seguro de la visión de la empresa, la estrategia, el modelo de negocio y el papel de cada persona en la organización, el BSC puede utilizarse como un sistema de control tradicional.

Sin embargo, en organizaciones en crecimiento o en entornos inciertos y cambiantes, donde la estrategia está en evolución constante, donde el conocimiento está disperso y la dirección propone nuevas iniciativas y aprovechar la creatividad de las personas sin perder las riendas de la organización, el BSC puede usarse como una herramienta de aprendizaje organizacional. En este caso, los resultados que brindan los indicadores sirven para evaluar si hay que cambiar el modelo de negocio o incluso la estrategia. (Santos y Fidalgo, 2004).

Santos y Fidalgo (2004) mencionan que el éxito en el diseño e implantación del BSC estriba principalmente en cuatro aspectos fundamentales:

1. Definición de la estrategia.
2. Selección de indicadores,
3. Proceso de creación
4. Filosofía que se trata de comunicar a través del BSC.

Estos factores, si no se adecuan a las características de la organización y a la cultura empresarial se convertirán en limitaciones o debilidades del modelo y no será posible consolidar al BSC como un modelo de gestión estratégico.

Al respecto Oliver y Requena (2004), mencionan que el aspecto central del mapa estratégico no es describir de forma completa el modelo de negocio de la empresa, sino enfocarse en los factores clave de la estrategia y en los objetivos estratégicos que tienen mayor relevancia.

CAPITULO II: Tracker Dominicana, esencia y operación.

2.1.1 La empresa

2.1.2 ¿Quiénes son?

Con 8 años en el mercado, se han convertido en la empresa líder en la prestación de servicios de seguridad en la República Dominicana. A través de soluciones innovadoras, garantizamos con solidez el control y la protección de sus bienes y su familia.

2.1.3 Misión

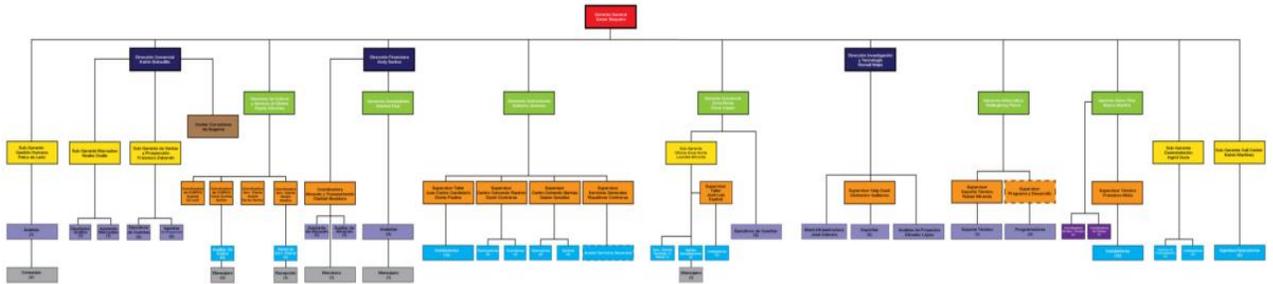
Satisfacer constantemente las necesidades de nuestros clientes a través de una gestión profesional confiable, brindando productos de calidad y un servicio eficiente.

2.1.4 Visión

Ser la empresa líder en la prestación de servicios de seguridad en la República Dominicana a través de soluciones innovadoras, garantizando con solidez el control y protección de los bienes de nuestros consumidores.

2.1.5 Organigrama.⁴

Organigrama



Gráfica no. 2 Organigrama de la empresa

Como podemos ver en este organigrama la empresa tiene una estructura considerablemente por lo que no podemos decir que es una empresa pequeña.

A juzgar por los colores la empresa consta de:

- 1 Gerente General | Color Rojo
- 3 Directores | Color Azul Navy
- 6 Gerentes | Color Verde
- 6 Subgerentes | Color Amarillo
- 14 supervisores | Color Naranja

La gerencia general es la que se encarga de manejar los procesos administrativos de más alto nivel.

⁴ El organigrama pertenece a la empresa para la cual se realizó la investigación.

Cada dirección y gerencia que reporta directamente al gerente general debe rendir informes breves de los resultados de su operación para luego ser evaluados por el gerente general en torno a cumplimiento de objetivos y para poder trazar nuevas metas y objetivos.

La dirección comercial tiene a su cargo a la gerencia de mercadeo y gerencia de ventas. El área comercial tiene como parte primordial de sus labores diarias el crear las promociones, ofertas, proyectos de captación de clientes, retención de clientes entre otras cosas. También es responsable de la realización de los presupuestos de ventas y pronósticos de ventas de los servicios y productos que ofrece la empresa.

Además es responsable de preocuparse por la variación de las ventas mes a mes. Algunos directores del área comercial que ya manejan herramientas de medición automatizadas por sistemas de computación prefieren medir semanalmente el progreso de las ventas.

Ser capaz de medir las ventas semanalmente implica un previo conocimiento del comportamiento de las ventas de la organización. De esa forma es que seremos capaces de solicitar la creación de los indicadores necesarios que nos alerten de cualquier eventualidad.

Crear los indicadores es un tema de probar, implementar y ajustar hasta llegar al nivel y ritmo adecuado. Cuando un gerente de ventas o director comercial tiene esos números claros entonces le será fácil darse cuenta a tiempo de las cosas.

El director financiero se encarga de manejar las finanzas de la empresa tal como su nombramiento lo indica. Las finanzas de las empresa son una columna importante para su buen desarrollo y su permanencia en el mercado. El mejor ejemplo de alerta de gastos para un director comercial es el departamento de ventas.

Normalmente el presupuesto del departamento de ventas se ve frenado o alterado por el director financiero. Realmente es quien conoce las condiciones económicas de la organización. Por otro lado también es responsable de que el área de contabilidad registre los asientos y los eventos contables en el justo momento en que ocurren las transacciones.

Cuando el trabajo de contabilidad termina es justamente donde empieza el trabajo del director financiero. Al igual que el director comercial, el director financiero debe trabajar con indicadores que le muestren de forma rápida que está ocurriendo en ciertas áreas de la empresa. La dirección de investigación y tecnología por su parte se encarga de la administración de los equipos de tecnología cuya finalidad es de proveer el servicio del rastreo de vehículos.

Adicional a esto tiene la responsabilidad de crear nuevos productos, probarlos y ponerlos a disposición del departamento de ventas para su comercialización. Existe una analista de proyecto que es quien le da soporte a la dirección de investigación para poder lograr el éxito de los proyectos.

Esta dirección necesita con gran empeño el uso de los indicadores para medir rentabilidad de los productos que propone. Por ejemplo: se debe conocer el costo del desarrollo de cada tecnología para compararlas entre ellas y para poder evaluar cuál de esas tecnologías es realmente relevante para el mercado y cual es verdaderamente rentable.

Muchas veces el desconocimiento de estas informaciones hace que se invierta un capital en algo aparentemente rentable cuando en realidad no lo es. Si cada gerencia usa los indicadores de forma correcta y apropiada alguno se va a dar cuenta del problema de rentabilidad de un producto en específico, pero que tal si nos damos cuenta cuando estamos empezando y no cuando vamos más lejos de la mitad?.

La base tecnológica de toda la empresa está dirigida por el Gerente de tecnología. Esa posición es de gran importancia para la empresa, debido a que toda la información de los clientes, contabilidad y todas las operaciones de la empresa están resguardadas en el área de tecnología.

Los gerentes de tecnología tienen una ventaja que deben conocer para que la puedan aprovechar, y esa ventaja es que tienen que trabajar muy de cerca con cada una de los puestos de mandos medios hacia arriba. Con el paso del tiempo ese gerente de tecnología se convierte en un experto conocedor de las operaciones de las empresas.

El respaldo del tiempo operativo del gerente de tecnología dentro de una empresa motiva una gran brecha para la gerencia de operaciones de una empresa grande. Muchos gerentes de tecnología terminan siendo gerentes de operaciones en algunas empresas.

Las estadísticas e indicadores que se pudieran utilizar en las organizaciones son provistas por el departamento de tecnología de alguna manera. Por ejemplo: si se necesitara conocer el nivel de impago de los clientes se deben hacer dos cosas:

- La información se recibe por correo como resultado de un pedido previamente hecho al departamento de tecnología.
- Tomando la historicidad desde el mismo sistema, llevando la data a Excel y haciendo sus propios análisis y conclusiones.

Esto y otras cosas más describe parte del diario vivir de un gerente de TI.

2.1.6 Valores

Vocación de Servicio: Nos apasiona brindar el mejor servicio a todos nuestros clientes, externos e internos.

Excelencia: Nos renovamos constantemente en la búsqueda de la mayor calidad en nuestro servicio, a nivel tecnológico y personal.

Responsabilidad y Confianza: El compromiso asumido ante nuestros clientes es responder satisfactoriamente a la confianza depositada en nuestras manos.

Honestidad: Velamos por el respeto a los valores que son el soporte del servicio que nuestro personal presta en todas las áreas y a todos los niveles.

Lealtad: Vemos a cada uno de nuestros clientes como la parte más importante de nuestra empresa y por ellos nos esforzamos cada día en ser mejores.

Compromiso: Estamos comprometidos con la excelencia en nuestro servicio y la satisfacción a nuestros clientes.

Integridad: Brindamos a nuestros clientes un resultado de calidad acorde con la promesa de servicio que damos al momento de ofertar nuestro producto.

2.1.7 Mercado y competencia

El mercado de la recuperación de vehículos es difícil en nuestro país pero aun así la empresa ha logrado sostener sus operaciones e ir en constante crecimiento, continuar con su liderazgo y hacer frente a la gran competencia que ofrece el mercado.

Existe un campo abierto en relación a la competencia en el servicio al cliente, diversidad de productos, servicios y quizás en una de las cosas más difíciles de lograr para las empresa que es ser costo eficientes.

2.1.8 Análisis general de la dinámica actual de medición y de toma de decisiones del área de venta y renovación de servicios.

En esta investigación se busca analizar en detalle profundo los procesos que envuelven a los departamentos de ventas y renovación de servicios.

Aunque solamente estamos tomando dos áreas para analizar, en realidad ambas áreas envuelven una serie de procesos largos y complejos, así que solo nos centraremos en analizar aquellos procesos que repercuten en lo relacionado a los ingresos y a los procesos colaterales internos que influyen de manera directa en el servicio que se brinda y que apoya a impulsar el desarrollo comercial de la institución.

2.1.9 Ventas

El área de marketing de la empresa hace una labor ardua de promoción de los productos de la empresa. Sabemos que la publicidad y el marketing van de la mano y ambas áreas comparten la responsabilidad con el departamento de ventas para poder sostener los ingresos de la organización.

En lo que tiene que ver con ventas citaremos algunos de los mecanismos que los vendedores utilizan para la captación de sus clientes. Las ventas son motivadas por la publicidad, por las promociones que hace la empresa, por referencia del buen servicio, prospección de clientes entre otros mecanismos.

Los clientes corporativos en especial, son manejados por un área especial de las ventas de la empresa. Se realizan citas especiales en las instalaciones del cliente y se le ofrecen los servicios, los cuales, están acompañados de una negociación adaptada a las necesidades del cliente. Cada negociación es respaldada y verificada con el gerente del área comercial.

En base de una entrevista muy particular con uno de sus vendedores nos contó que un paso importante para acceder a un cliente corporativo es acceder a la secretaria o recepcionista de la empresa. El principio de este acercamiento es lograr la aceptación del vendedor ante los ojos del personal de la empresa a la que se trata de conquistar.

Luego de lograr este paso con este tipo de cliente, los vendedores de esta empresa son breves y concisos, debido a que estos clientes grandes normalmente reciben muchos vendedores y es difícil acceder a ellos con el mismo discurso, por lo que también esto es vital.

No todos los clientes necesitan un acercamiento tan especializado. Muchos clientes llegan por algún tipo de referimiento o promoción. Otra forma de captar clientes es mediante un método de prospección sustentado en un sistema de información. El personal que maneja el sistema de prospección se encarga de hacer llamadas para poder convertirlas en citas para los vendedores.

El tiempo que ese asesor le ahora al vendedor es de mucha importancia. Cuando un vendedor llega a la oficina de una persona es porque en un 80% ese cliente que le recibe ya había sido contactado por el personal de prospección.

Es notorio ver los distintos procedimientos que se deben llevar a cabo según el tipo de cliente. Por otro lado el manejo de la competencia y la marca son determinantes para el proceso de negociación.

Cuando tenemos escenarios donde el cliente ya tiene un servicio previamente contratado, el vendedor debe tener la entera capacidad de poder negociar con el cliente para ofrecerle sus servicios y que dicho servicio tenga un valor agregado.

Cuando se negocia con el cliente no siempre el precio es determinante para lograr la atención del cliente. El servicio es muy importante. Lograda la venta del servicio a nuestro cliente se realizan distintas labores de seguimiento para asegurarse de que el cliente se sienta

bien con el servicio, con la finalidad de que el cliente permanezca con nosotros por un tiempo prolongado.

Ahora bien, la empresa debe mejorar varias cosas para poder seguir creciendo. Dentro de todas las cosas que hemos identificado en base a las investigaciones realizadas podemos citar las siguientes:

1. Análisis demográfico de nuestra cartera de clientes.

Este punto se refiere a saber dónde están localizados nuestros clientes, estimar su poder adquisitivo, segmentación por edad, profesión, posición en la empresa y cualquier otro dato que nos arroje información de quien es nuestro cliente.

2. Manejo de preferencias del cliente.

Las preferencias del clientes pueden ser tan simples como que no quieren que lo llamemos por teléfono en horas de la mañana, sino, específicamente en la tarde.

Otros puntos que pueden ser relevantes son:

- Enviar facturas a un correo electrónico específico.
- Pagar con tarjeta de crédito de forma automática.
- Bebidas favoritas.
- Deportes que practica.
- Música que escucha.
- Restaurantes que frecuenta.

3. Interrelación de clientes.

A veces tenemos clientes en nuestras bases de datos y no sabemos cuál de todos esos clientes tiene relación con otros clientes.

4. Análisis de los clientes. (Cliente más rentable y menos rentable)

Muchas veces tenemos clientes que no son rentables en lo absoluto, pero además de no saber cuáles son, tampoco sabemos por qué no son rentables.

Existen diversos métodos para calcular la rentabilidad de un cliente y nuestra investigación cubrirá una forma de como hacerlo en el próximo capítulo.

5. Origen de las ventas.

Conocer el origen de las ventas ayudaría a la organización a orientarse por el método que más le resulte. Sin esta información la empresa pierde competitividad en el mercado y más si existe una empresa que si sabe el origen de sus clientes.

6. Análisis del resultado de las promociones

Cada promoción tiene un presupuesto asignado. Si no analizamos el resultado de las promociones es muy probable que perdamos dinero constantemente porque invertimos a ciegas.

7. Pronósticos de ventas.

Los pronósticos de ventas se hacen en base a historicidad y en base a las tendencias del mercado. Analizar las ventas por trimestres o mensual nos ayudan a tener una idea de que viene para el próximo año.

8. Especialización de vendedores. (Producto, precio, volumen)

Solamente con analizar las ventas no tenemos una medición integral de nuestro mecanismo de ventas. Si lográramos analizar a nuestros vendedores y ver en qué tipo de clientes son, mejores entonces podremos lograr mejores resultados con cada uno de ellos.

9. Evolución de las ventas general y por vendedor.

La evolución de las ventas actualmente se hace, pero se hace en hojas de Excel. Medir las ventas de una empresa en hojas de Excel no es un problema per se. El problema que se presenta al medir las ventas en hojas de Excel es que las informaciones vienen sin ningún tipo de tratamiento y es difícil formatear la data para ser procesada cada vez que se necesite.

Es cierto que podemos programar cosas en Excel pero lamentablemente no es escalable ni funcional manejar una empresa con esos mecanismo.

Una de las desventajas que tiene el manejo de este tipo de estadística a base de Excel es que si el sistema cambia los nombres de los campos de donde viene la data que manipulamos, entonces tendríamos que hacer esos ajustes en nuestra hoja de Excel y por ende dependeríamos de que el departamento de tecnología no haga muchos cambios en el sistema.

10. Análisis de las cuentas por cobrar. (Días de pago, ventas/saldo)

El comportamiento de pago de los clientes es crucial para poder manejar una política de cobros adecuada para la empresa.

Por otro lado nos sirve para conocer qué tan adecuado es el pago de un cliente en específico. Con esta información podemos juzgar mejor al momento de otorgarle un crédito.

Siempre habrá excepciones pero en realidad en la empresa no existe la tecnología para controlar esto.

11. Productos más vendidos.

Dentro de la organización hace falta una herramienta para medir a tiempo que artículos no se están vendiendo. La forma en que actualmente se hace es mediante los límites de stock. Algunas cosas se piden a demanda.

12. Análisis del volumen de descuento.

El volumen del descuento es una métrica que no se hace con formal frecuencia.

Eventualmente se hacen análisis de los descuentos que se otorgan a los clientes, pero de todas formas cuando se logra hacer una auditoria no se evalúa:

- Cuál fue la efectividad del descuento?
- Hay más clientes a medida que el precio es más bajo?
- Cuál es el impacto de los descuentos frente al margen de beneficio que nos proporciona el artículo.

2.1.10 Renovación

El proceso de renovación envuelve muchos procesos ya que se maneja por un call center. Las actividades del call center son varias pero solo analizaremos lo concerniente a dos divisiones. La primera es renovar los servicios anuales y la segunda es renovar los servicios mensuales. La segunda actividad le llamar cobros mensuales pero en esencia es una renovación mensual del servicio.

En nuestro análisis e investigación nos limitamos a llamar a ambas actividades como renovación de servicios ya sea mensual o anual. Luego que nuestro departamento de ventas coloca los productos y servicios en el mercado, es necesario mantener una actividad de cobros y renovación de los servicios vendidos.

El trabajo de retención de los clientes se hace en colaboración con el departamento de ventas y marketing pero también tiene una dependencia directa del departamento de call center ya que este departamento es quien realiza las llamadas a los clientes.

Todos los días el sistema de llamadas coloca los clientes que tiene una deuda o están prestos a la fecha de vencimiento del servicio que han contratado con la organización.

Diariamente se realizan las llamadas de los clientes que corresponden y se conversa con el cliente de forma breve para recordarle el pago de sus servicios contratados.

Los clientes realizan sus pagos en su mayoría con tarjetas de crédito, otros utilizan transferencias bancarias, otros prefieren emitir cheques mientras que otros prefieren venir personalmente a nuestras oficinas a realizar sus pagos.

Cada llamada, según el tipo de servicio y forma del contrato, es decir, si es mensual o es anual tiene un discurso diferente con la finalidad de tener un acercamiento personalizado con el cliente según el servicio e inclusive el tiempo de vencido del servicio.

Los discursos por tipo y tiempo de la deuda son administrados por el supervisor del departamento de renovaciones o en su defecto del área de cobros. Las llamadas a los clientes se realizan con anticipación al vencimiento de la deuda para tratar de minimizar el nivel de impago de los clientes. Mantener funcionando un call center no es tarea fácil. Tomando en cuenta que es un trabajo un poco tedioso y quizás agotador se implementan metas y logros realistas.

Cada meta tiene un rango a cumplir lo que convierte esas metas en metas por niveles. Al analizar las operaciones de este departamento logramos identificar varios tópicos que pueden ser mejorados para alcanzar un mejor desarrollo de sus funciones.

La mayoría de los aspectos a medir y controlar dentro de este departamento tienen relación al tiempo de las llamadas, volumen de ingresos que pueden recaudar y la cantidad de servicios relacionada a todo esto.

Citamos los principales aspectos que deben ser mejorados:

1. Total de llamadas diarias.

El sistema de llamadas automáticas posee reportes que pudieran brindar esta información pero en la práctica esos reportes presentan ciertas debilidades en cuanto a la forma de consumir la información.

Conocer el total de llamadas diarias que se realizan en el centro de llamadas con la finalidad de acercarnos a nuestros clientes para brindarles información y recordarles el pago de los servicios es importante para poder garantizar un control sobre el nivel de impago de servicios.

2. Total de llamadas cortas.

Las llamadas cortas tienden a no ser efectivas en cuanto a gestión del cliente y controlar esto nos puede ayudar a identificar anomalías ya sea en el sistema, en el proceso de manejo de cliente por medio del empleado en cuanto a calidad servicios entre otras cosas.

El tiempo de las llamadas cortas es establecido por el supervisor del departamento. Por ejemplo una llamada corta puede ser una llamada de menos de 60 segundos.

3. Porcentaje de llamadas cortas sobre total de llamadas.

Ahora mismo se desconoce cuál es el porcentaje de llamadas cortas que está manejando el departamento. Es probable que exista algún inconveniente del que no nos hemos dado cuenta.

4. Tiempo hablado.

Existe un cierto nivel de desconocimiento en cuanto al tiempo hablado que maneja un agente de, por lo tanto es difícil que podamos evaluar a cada empleado por separado.

5. Total de llamadas manuales.

En muchas ocasiones el usuario decide llamar de manera manual pero no sabe que gasta un tiempo valioso por lo que deja de ser productivo.

6. Total de llamadas automáticas.

Se entiende que existen mejores formas de organizar las llamadas automáticas con la finalidad de lograr mejores resultados en las gestiones.

7. Total de llamadas efectivas por horas.

Medir el total de llamadas efectivas por hora nos puede ayudar a asegurarnos de que mantener un nivel operativo saludable.

8. Volumen de ingresos de contratos anuales / cantidad de llamadas del día.

9. Volumen de ingresos de contratos anuales de los clientes gestionados ese día.

10. Volumen de ingresos de contratos mensuales / cantidad de llamadas del día.

11. Volumen de ingresos de contratos mensuales de los clientes gestionados ese día.

12. Volumen de ingresos de contratos anuales de los clientes gestionados ese mes.

13. Volumen de ingresos de contratos mensuales de los clientes gestionados ese mes.

14. Servicios renovados y/o cobrados y que no han sido llamados en los últimos 30 días de las gestiones de y cobros.

Resumimos desde el punto 8 al 14 diciendo que el identificar y crear indicadores de resultados como estos y agruparlo en lo que pronto llamaremos nuestro cuadro de mando integral es lo que nos va orientar sobre el nivel de productividad de todo el departamento.

Esos indicadores son creados de otros indicadores combinados con otras variables y cada uno tiene una interpretación particular. La empresa no cuenta con un sistema que brinde toda esa información de manera resumida y rápida.

En el capítulo 3 seremos bien precisos en cuanto a las investigaciones que se hicieron para crear una herramienta que mejore la manera en la que se monitorean departamentos tan importantes como lo son ventas y renovaciones de servicios.

CAPITULO III: IDENTIFICACION DE PROCESOS A MEJORAR CON LA APLICACIÓN DE LA MATRIZ DEL BALANCED SCOREDCARD Y EL USO DEL BUSINESS INTELLIGENCE; AREA DE VENTAS Y RENOVACIONES DE SERVICIOS.

3.1 Investigación e Interpretación de los resultados de la investigación

Se realizaron investigaciones a modo de entrevistas orales donde se cuestionó al personal de la empresa. Dentro de ese personal se encontraban del área de ventas, renovaciones de servicios y tecnología.

La selección de ese personal fue por las siguientes razones:

Se quiso indagar con el personal de ventas para analizar cuál era el mecanismo de operación y medición del progreso de las ventas de la empresa según el punto de vista del vendedor. Con esa entrevista pudimos observar en gran medida cual era el modo de operación de un vendedor y extrapolar ese resultado a una posible conducta de casi todo el departamento de ventas.

Ora área importante es renovaciones debido a que es el departamento que mantiene el contacto con los clientes constantemente. Ésta área fue de mucho interés porque normalmente se entiende que quien cobra solamente cobra y no realiza ninguna otra actividad.

El área de tecnología es un área clave en toda esta investigación. Tecnología es quien tiene el control de todos los sistemas y es quien conoce la operativa de casi todas las áreas por no decir todas.

Analizar la operación desde el punto de vista de tecnología nos da una buena toma de la temperatura de la operación de la organización. Tecnología no lo es todo a nivel de operaciones dentro de las empresas, pero mantiene gran parte del control o interacción con las operaciones, por lo menos con todas las que deben ser automatizadas con los sistemas de información.

Los resultados de cada entrevista y análisis nos dice que la empresa carece principalmente de un sistema de información que sea capaz de mantener numéricamente niveles de alerta que orienten al administrador sobre el comportamiento actual de la organización y que la misma herramienta pueda colaborar con el análisis del comportamiento predictivo de áreas de interés para la organización.

3.2 Clasificación e identificación de los procesos a mejorar

Existen 4 pilares sobre los cuales una empresa puede construir su sistema de alertas, indicadores o métricas para poder conducir mejor la organización. Esos pilares son:

1. El cliente
2. Las finanzas
3. Los procesos internos
4. Conocimiento y crecimiento

En primer lugar hablamos de los clientes. Identificamos que el sistema de información de la empresa debe tener la capacidad de dar a conocer los siguientes indicadores:

- Días de pagos.
- Crecimiento de la cartera de clientes mensual de los últimos 24 meses.
- Porcentaje de clientes con más de un servicio.
- Tipos de clientes.
- Pago al contado VS pagos a crédito.
- Nivel de contacto del Call center VS la agilidad del cobros.

Cada uno de estos indicadores puede desplegarse a una serie de detalles que no caen en un rango infinito de información pero si en un nivel de detalle importante. Continuando con el segundo punto identificamos indicadores para mejorar el desempeño financiero:

- Gastos VS el presupuesto medido en meses.
- Costos de ventas VS ingresos mensuales.
- Costo de la nómina VS ingresos mensuales.

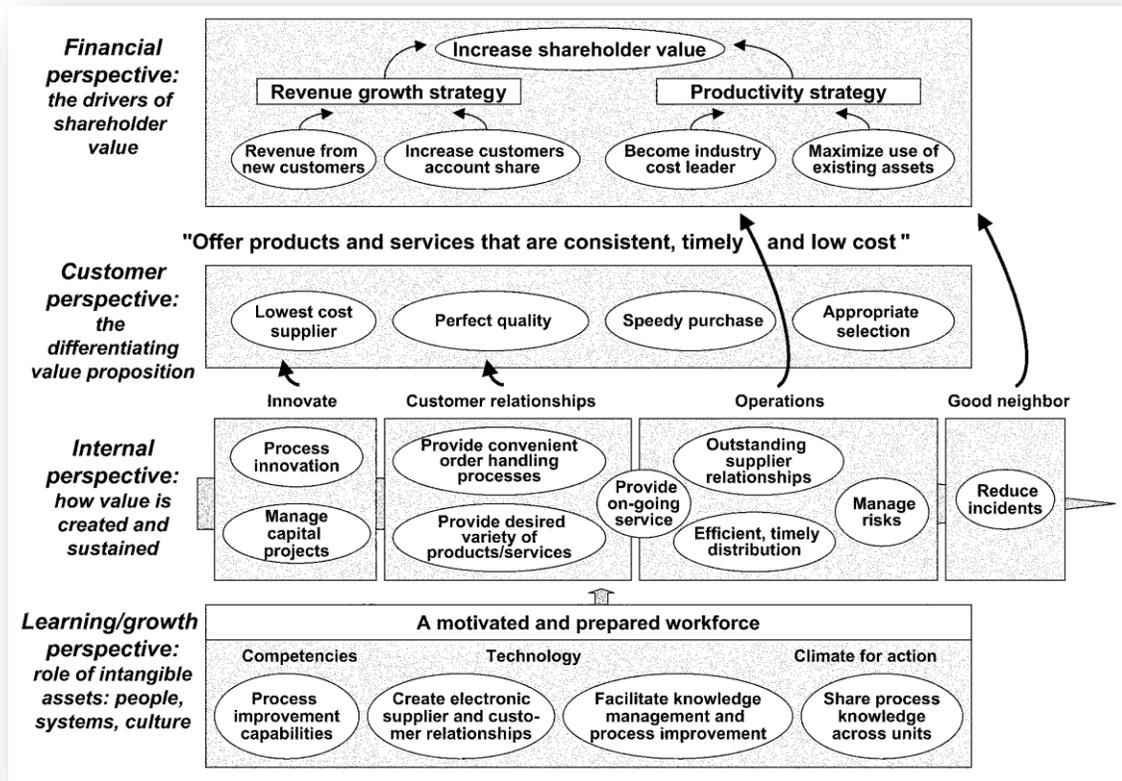
El tercer punto habla acerca de los procesos internos y cuando hablamos de los procesos de internos nos referimos a las operaciones. En este ámbito podemos medir:

- Tiempo de atención al cliente en la instalación de su dispositivo.
- Tiempo de resolución de quejas de clientes.
- Indicador del nivel del gasto de materiales de oficina.

Finalmente el cuarto punto habla de conocer y de crecer enfocado desde dos puntos de vistas interno y externo. Se debe analizar más allá de las finanzas y poner atención en:

- Nivel de empoderamiento de los colaboradores.
- Nivel de habilidades de los colaboradores.
- Resultado de las estrategias y tácticas logrados por periodos.

3.3 Construcción y ejemplos de la matriz del Balanced Scorecard⁵



Gráfica no. 3 Diseño Balanced Scorecard

Como podemos observar en esta gráfica El cliente, Las finanzas, Los procesos internos y Conocimiento/crecimiento son el fundamento para

5

https://www.google.com.do/search?q=balanced+scorecard&rlz=1C5CHFAenDO521DO522&espv=210&es_sm=91&source=Inms&tbm=isch&sa=X&ei=iX4wU_6rEtGDkQeqnYH4BA&ved=0CAkQ_AUoAQ&biw=1280&bih=673#facrc=&imgdii=&imgrc=wrUjqYxpwcrsM%253A%3BfwtiXpQFm_gTqM%3Bhttp%253A%252F%252Fwww.emeraldinsight.com%252Fcontent_images%252Ffig%252F2670070103002.png%3Bhttp%253A%252F%252Fwww.emeraldinsight.com%252Fjournals.htm%253Farticleid%253D843739%3B2045%3B1430

poder desarrollar un cuadro de mando integral o lo que hemos llamado el Balanced Scorecard.

Cada proceso que seamos capaces de medir y convertir a un numeral con la intención de monitorear su comportamiento será lo que nos ayudará a monitorear nuestra organización. Si no somos capaces de medir algo será imposible intentar administrarlo.

El principio de lo que estamos diciendo es que debemos crear indicadores para cada una de las actividades que queremos medir en nuestra organización y establecer periodos de monitorios y límites de control. Eso es el cuadro de mando integral.

Como podemos observar la siguiente imagen nos da un ejemplo de un Dashboard orientado al área de los clientes y fundamentado en mediciones tácticas y tendencias del análisis del comportamiento para la organización.

	Three Year Strategic Goal	Annual Operational Goal	First Quarter Tactical Goal	January Q1 Performance	Trend
Increase Retention Rate	90%	75%	72%	70%	↑
Increase New Customers	25%	15%	12%	10%	→
Reduce Cost of Complaints	75%	50%	30%	28%	↓
Reduce Response Time	50%	30%	20%	10%	⊕
Reduce Lifecycle Costs	12%	8%	4%	5%	↓
Increase Revenue / Customer	5%	3%	1%	0.75%	↑
Increase Sales Volume	10%	7%	2.5%	-2%	⊖
Increase Satisfaction Rating	90	80	75	62	⊖

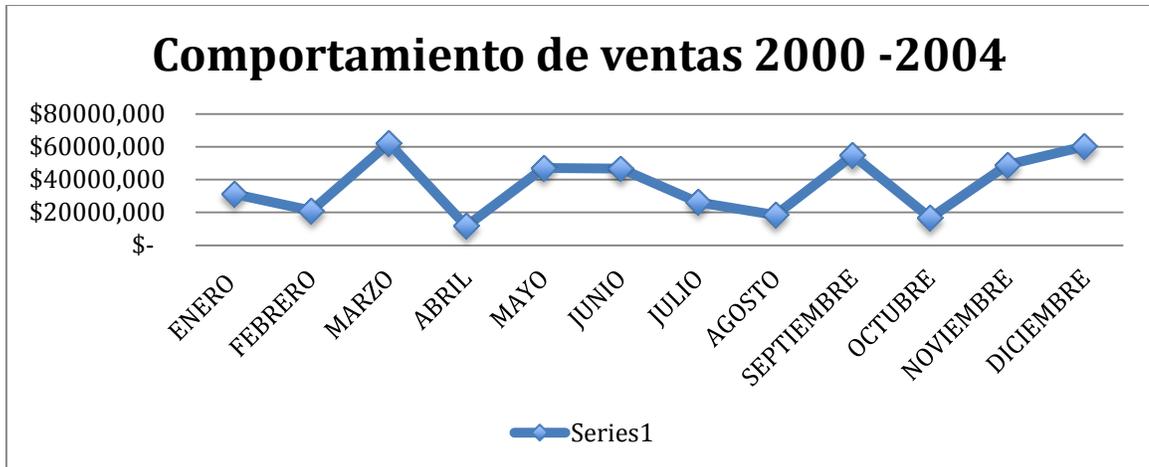
Figure 6-4:
Tactical-
level
scorecard
example.

Gráfica no. 4 Scorcard Táctico Orientado a Clientes

3.4 Aplicación de Inteligencia de negocios en la Interpretación de los indicadores sobre el Balanced Scorecard.

Este apartado cubre lo que sería el primer abordaje de lo que sería la perfecta integración de lo que es el Balanced Scorecard y los análisis de inteligencia de negocios para la organización.

Mostraremos varios análisis y enfoque que sugerimos para la organización. Cada postulado o gráfica irá acompañado de su interpretación.



Gráfica no. 5 Comportamiento Ventas

Esta gráfica demanda mucho análisis por parte de los responsables de las ventas de la organización.

Mirando esto desde el punto de vista del cuadro de mando integral tendríamos una tabla como ésta y pudiéramos identificar indicadores como:

- Agrupar el año en trimestres y observar el rendimiento organizacional en esos periodos.
- Estabilidad del comportamiento de las ventas durante el año.

La gráfica anterior nos dice que entre Abril y Agosto hay un comportamiento sin saltos bruscos pero con tendencias a bajar mientras más se acerca al mes de Agosto.

Rendimiento financiero por periodo. Esto es un pronóstico de cómo serán los comportamientos futuros basados en los comportamientos históricos de esos 4 años.

ENERO	\$ 31,273.00	\$ 0.07
FEBRERO	\$ 21,087.00	\$ 0.05
MARZO	\$ 62,132.00	\$ 0.14
ABRIL	\$ 11,755.00	\$ 0.03
MAYO	\$ 47,116.00	\$ 0.11
JUNIO	\$ 46,703.00	\$ 0.10
JULIO	\$ 26,261.00	\$ 0.06
AGOSTO	\$ 18,394.00	\$ 0.04
SEPTIEMBRE	\$ 54,750.00	\$ 0.12
OCTUBRE	\$ 16,696.00	\$ 0.04
NOVIEMBRE	\$ 49,124.00	\$ 0.11
DICIEMBRE	\$ 60,235.00	\$ 0.14
	\$ 445,526.00	\$ 1.00

Gráfica no. 6 Análisis Vertical de las Ventas

La gráfica nos dice que en el mes de Abril y Octubre hay un decaimiento importante de las ventas. También nos dice que este comportamiento es casi todos los años.

Este análisis nos puede llevar a adentrarnos en verificar las estrategias operativas de la empresa empleadas en ese mes y ver de qué forma logramos cambiar la organización con la finalidad de que ese comportamiento cambie y mejore la organización.

En los próximos capítulos describiremos todo un plan para la construcción de un sistema de información que nos ayudará a controlar y monitorear la organización. Dicho plan está orientado al área de tecnología de la organización para que pueda llevar a cabo el desarrollo del proyecto.

3.5 Recomendaciones basadas en los hallazgos.

La recomendación más importante para ésta organización es la aprobación del desarrollo de un sistema adaptado a las necesidades de la organización.

La empresa debe avocarse a crear la disciplina de establecer KPI o Key performance Indicator. Esos indicadores deben ser definidos por el comité gerencial de la empresa y deben cubrir las siguientes áreas:

- Clientes
- Finanzas
- Procesos
- Aprendizaje y Crecimiento de la organización.

La empresa dominicana ISBEL tiene una forma de orientar lo que es la inteligencia de negocios muy particular. Ellos dicen que la solución de inteligencia de negocios que ofrecen se maneja en 5 estilos que son Scorecards y Dashboards que es justamente de lo que hablamos nosotros en nuestro trabajo, por otro lado están los reportes empresariales que van más orientados al área administrativa.

El análisis OLAP (online analytical processing) que tiene que ver con el datamining o minería de datos, Análisis Avanzados y Predictivos, los cuales se orientan al análisis estadísticos del comportamiento de la organización. Finalmente concluyen con las alertas y notificaciones proactivas que sirven para monitorear la organización y tomar decisiones a tiempo.

Aquí debajo la imagen nos muestra cómo serían los reportes que necesitaríamos para poder manejar toda la información.

business intelligence

MicroStrategy
Best In Business Intelligence

NUESTRA SOLUCIÓN DE BI:

ISBEL junto a MicroStrategy ofrecen sistemas de información para monitoreo de avances y toma de decisiones de negocios en tiempo real y más...

5 estilos de BI:

- Scorecards y Dashboards
- Enterprise Reporting
- Análisis OLAP
- Análisis Avanzados y Predictivos
- Alertas y Notificaciones proactivas

BI MOBILE

Gráfica no. 7 Estilos de Inteligencia de Negocios Según ISBEL

3.6 Plan de proyecto.

En el plan de proyecto se definen todas las tareas a realizar con sus riesgos e implicaciones. Todo el proceso debe ser documentado y en este apartado explicaremos un breve proceso para que la empresa pueda encaminarse a la realización del proyecto de sistemas para el manejo de su Balanced Scorecard y el Business Intelligence.

Se debe crear un documento llamado alcance del proyecto o SOW (Scope of Work) donde se especifica con detalle cuales son las actividades a realizar. Cada actividad debe estar bien detallada. En nuestro caso se trata de la construcción de un software, entonces lo que se debe especificar son cada una de las funcionalidades del sistema de información.

La especificación de las funcionalidades del sistema nos ayuda a poder delimitar en tiempo y acción el proceso de ejecución del proyecto y que exista un compromiso entre las partes sobre lo acordado a realizar. Por otro lado se deben especificar las condiciones de realización del proyecto si las hay y de la misma forma se debe especificar lo que no se va a desarrollar, es decir, las restricciones y exclusiones. Estas cláusulas nos ayudan a cubrirnos de que se alegue ignorancia sobre algo que se suponía que se iba a hacer y no se planificó.

El documento SOW debe constar de la descripción detallada del proceso de cada actividad a realizarse con sus tiempos estimados de duración y con los distintos niveles de responsabilidad del personal involucrado en cada actividad.

La claridad de los niveles de responsabilidad y supervisión es determinante para que la planeación de un proyecto sea exitosa.

Finalmente también se deben especificar las herramientas y/o equipos técnicos que el personal pudiera necesitar para realizar la tarea del desarrollo del sistema que se le está solicitando, esto incluye capacitación, documentación nivel de empoderamiento para tomar decisiones, entre otras cosas que deberán ser ponderadas por el director del proyecto.

Por otro lado se deben tomar en cuenta las restricciones del proyecto. Anteriormente hablábamos de las restricciones de las tareas del proyecto. En esta ocasión hablamos acerca de los factores que pudieran limitar las operaciones de acción o inacción del equipo de trabajo que acompaña el desarrollo efectivo del proyecto.

Las restricciones pueden enfocarse a seguridad desde el punto de vista de que el personal que trabaja en el proyecto debe tener un horario de trabajo que limite la presencia del personal de trabajo en las oficinas pasadas las 7:00 de la noche porque la zona donde están las oficinas o donde vive parte del personal es de alto riesgo para la integridad física de ese capital humano.

No tomar en cuenta ese punto puede ocasionar que el proyecto se atrase por la indisposición de algún miembro del equipo y casi siempre contratar a un nuevo miembro toma semanas conseguirlo en mejor de los casos y toma más de dos meses lograr un resultado importante con ese nuevo recurso.

Otros factores que pudieran influir son el ambiente político, es decir, protestas y huelgas. También está el clima, la economía del país, tasa cambiaria y sus efectos en el contrato de trabajo del recurso humano que manejamos.

En las restricciones que pudieran limitar el buen desarrollo del proyecto puede estar incluido un acápite que especifique que si alguna de las partes involucradas deja de cumplir con el tiempo especificado de cada una de sus responsabilidades, es decir, de entregar una parte del proyecto tarde o retrasar una autorización, etc, entonces se justifica que el proyecto se atrase. Estas especificaciones cubren al director del proyecto, de lo contrario el retraso y lo que eso implique cae sobre sus hombros y es susceptible a una mala evaluación por parte de los patrocinadores del proyecto que este caso puede ser simplemente su supervisor inmediato.

Como empresa que está en planes de implementar un sistema de información de tal nivel debe evaluar los riesgos del proyecto. En análisis de los riesgos al igual que cada paso y especificación del plan de proyecto debe estar detalladamente documentado.

Los riesgos pueden ser cualquier paso que no se cumpla o evento de riesgo que se espera que ocurra con cierta probabilidad. El documento y análisis de riesgo lo que contempla es el cálculo que determina el nivel de probabilidad de la ocurrencia de un evento que retrase el desarrollo del proyecto. Dicha evaluación puede ser hecha con datos tangibles y salvo que sea necesario entonces utilizaríamos nuestra apreciación personal como directores del proyecto.

Cada riesgo analizado deberá estar acompañado del nivel de impacto en el proyecto en tiempo y dinero. Por otro lado, los riesgos deben ser clasificados determinando si son internos o externos, a que áreas de la empresa afecta y que intensidad pudiera tener. Todo esto es solo con el objetivo de la mejor administración y seguimiento de los riesgos.

Concluyendo con la parte de los riesgos se debe crear un plan de respuesta a esos posibles eventos de riesgos donde se especifique qué medidas se puedan tomar para mitigar los impactos y por otro lado se deben realizar periódicamente reuniones para asegurarse de que todo el proyecto marche al menos sobre un 90% apegado a lo acordado. Cabe resaltar que los proyecto no se cumplen a cabalidad siempre existe un margen de -10% y +10%. Este margen deben ser previamente establecido.

Resaltamos que cada una de las áreas o pasos que contempla el plan de proyecto está estrictamente relacionada y cada cambio que se haga en un área impacta directamente alguna de las otras partes documentales del proyecto.

El proyecto de desarrollo del sistema del Balanced Scorecard y Business Intelligence debe llevar un control de cambios del proyecto. Cada cambio debe ser documentado con:

- Detalle de que se está cambiando o agregando
- Solicitante
- Justificación del cambio
- Beneficios del cambio
- Impacto económico para el proyecto
- Impacto cronológico para el proyecto
- Impacto en la calidad de resultado del proyecto
- Impacto en el recurso humano
- Fecha solicitud
- Fecha de aprobación
- Fecha de efectividad.
- Firma de las partes interesadas.

Aceptar un cambio el proyecto debe conllevar la actualización de los documentos del plan de proyecto, es decir, los siguientes documentos:

- SOW, Statement Of Work o Alcance del proyecto
- Gestión de supuestos y riesgos
- Gestión de recursos humanos
- Gestión de calidad del proyecto
- Gestión de costos
- Gestión de comunicación entre el equipo de trabajo

No todos los proyectos llevan este nivel de detalle. Existen proyectos que no abarcan tanto y hay otros que toman en cuenta cosas que superan más de un 80% de lo que acá planteamos. Al final de todo el proyecto se deben realizar pruebas del sistema desarrollado y controles de calidad. Lo que se busca con estos últimos pasos es que el cliente interno reciba exactamente lo que pidió y necesitaba.

Hasta ahora lo antes descrito es un plan de organización para poder lograr el proyecto pero antes de realizar cualquiera de estos pasos se debe hacer una reunión con todos involucrados para determinar qué es lo que queremos medir o sobre cuales indicadores vamos a basar nuestro cuadro de mando integral o Balanced Scorecard y cuál es la orientación de Business Intelligence necesitamos para nuestra organización.

3.7 Listado de indicadores Propuestos

Como ya hemos explicado los indicadores son los que nos van a orientar sobre el estado real de la organización.

Es sabio que se definan bien los indicadores porque si bien es cierto ellos nos dan una valiosa información, también es cierto que esos indicadores deben estar para que puedan funcionar y nuestra tarea es crear los indicadores adecuados para que podamos crear nuestro cuadro de mando integral o Balanced Scorecard y poder dirigir mejor nuestra empresa.

En la investigación que logramos hacer en esta empresa entramos que se deben crear indicadores para medir las áreas y procesos en los que encontramos oportunidades de mejoras. Cabe resaltar que cada indicador puede ser parte de un nuevo indicador, por lo tanto la relación entre indicadores puede ser en algunos casos muy estrecha y cualquier error en un indicador va a afectar el resultado de todos los indicadores que se relacionen con dicho indicador.

Actualmente la empresa maneja la información que les recomendamos automatizar pero de manera reducida y susceptible a errores debido a que cuando la información se necesita siempre hay que construirla y siempre hace falta información que no se solicita pero que es de gran importancia.

Aquí debajo listamos los indicadores que esta empresa necesita identificar para poder crear un sistema de monitoreo del desempeño de la organización.

Del área de ventas podemos observar los siguientes indicadores.

- Volumen de ventas general y por inventario.
- Costo de ventas general y por inventario.
- Costo nomina vendedores.
- Ventas por hora, diario, semanal, mensual, trimestral y anual.
- Promedio del tamaño de los pedidos.
- Margen medio.
- Pedidos de nuevos clientes frente a pedidos de clientes existentes.
- Cuota de mercado disponible.
- Afinidad del producto (qué productos se compran juntos).
- Relaciones entre productos (qué productos son vistos consecutivamente).

Del área de cobros y renovaciones podemos observar los siguientes indicadores.

- Total llamadas realizadas por agente de cobros y renovación en call center.
- Relación entre clientes que se llaman que pagan y clientes que se llaman y no pagan ese mismo día.
- Clientes que pagaron en el mes y que recibieron llamadas de parte de la empresa en ese mes.
- Relación de ventas y el volumen de cuentas por cobrar que esto genera.
- Días de pago de las cuentas por cobrar.
- Relación del volumen de cuentas por cobrar de clientes viejos y clientes nuevos.

Del área de clientes podemos observar los siguientes indicadores.

- Días de pago de los clientes.
- Relación de comportamiento de pago de clientes nuevos y clientes viejos.
- Tasa de clientes nuevos que factura en el mes vs clientes viejos.
- Análisis general de cantidad de servicios por clientes.
- Nivel de rentabilidad de los clientes.

Anteriormente explicábamos que todos estos indicadores pueden combinarse para crear nuevos indicadores. De esta manera creamos nuestro cuadro de mando integral y la interpretación que podamos darle es a lo que llamamos inteligencia de negocios o Business Intelligence, dicha interpretación pudiera salir desde el sistema pero siempre hará el lado humano para dar el toque final.

3.8 Apoyo tecnológico

El apoyo tecnológico describe cuales son las herramientas que se necesitaran para que el proyecto pueda ser desarrollado y utilizado dentro de la organización.

Un proyecto de esta magnitud necesita dos programadores con experiencia en el tema, un director de proyecto, un experto en base de datos, un tiempo de planificación de unas 200 horas que deben ser documentadas correctamente, luego viene un tiempo de unas 700 horas efectivas de desarrollo y finalmente unas 200 horas efectivas de prueba y control. El proyecto puede llegar alcanzar unos de 6 a 8 meses, pero todo va a depender de cómo se distribuya la fuerza laboral durante el transcurso del proyecto.

La programación se puede hacer utilizando tecnología de Microsoft (Visual Studio 2012 para la aplicación y SQL Server 2012 para la base de datos). De cara a la gerencia solo es necesario el sistema que se desarrolle y la herramienta de Excel que serviría para hacer filtros rápidos y manipular la información con cierta facilidad.

Conclusiones

La investigación que se realizó implicó un análisis detallado de los procesos internos de manejo operativo de dos departamentos importantes para la empresa que son ventas y call center que involucra renovaciones de servicios anuales y mensuales.

Analizar sus procesos nos arrojó deficiencia en la forma de medir y controlar los eventos de ambos departamentos. Cuando nos referimos a deficiencia nos enfocamos específicamente a la falta de indicadores de desempeño que le permitan a cada supervisor del área medir y controlar el desempeño general y particular del departamento. Es ahí donde entra la matriz del cuadro de mando integral o el Balanced Scorecard como lo indican sus siglas en ingles. La interpretación de esos indicadores y otros análisis predictivos son elementos que se enmarcan en lo que es inteligencia de negocios o Business Intelligence como son sus siglas en ingles.

La investigación abarcó el analizar la importancia de tener competencias tecnológicas para poder mantener una toma de decisión atinada en el tiempo para poder mantener las operaciones de la empresa en el mercado. También incluyó indagar a fondo como es el manejo interno de algunos procesos de los dos departamentos involucrados para poder determinar cuáles son las debilidades que vamos a ayudar a superar con los resultados de nuestra investigación.

Luego de haber conversado con varios de los empleados de la institución y de establecer cuáles son los puntos críticos que se entendían que debían ser foco de atención, entonces preparamos todo un plan de trabajo para que la gerencia de la empresa emprenda un proyecto apoyado el departamento de tecnología para la realización de un sistema de información capaz de calcular los indicadores seleccionados y con ellos en un formato sencillo y entendible para todos se puedan tomar decisiones. Es un proyecto que llevará unos meses realizar pero el resultado para la empresa será de gran beneficio porque podrá darse cuenta a tiempo de eventualidades que necesitan de una decisión acertada en un corto tiempo.

Bibliografía

- Balanced Scorecard Strategy for Dummies, by Chuck Hannabarger, Rick Buchman, and Peter Economy. Copyright © 2007 by Wiley Publishing, Inc., Indianapolis, Indiana Published simultaneously in Canada.
- Diseño e implementación de un sistema de inteligencia de negocios orientado a la web para el análisis de la información de los estudiantes activos de la Universidad APEC. Por Wellington Pierre y Silvia Thomas.
- Project management body of knowledge, Fifth Edition, 2013.
- PMP study guide delux second edition. Kim Heldman, Claudia Baca y Patti Jansen
-

Fuente Digital

Día 29 de Enero 2014

- <http://www.listin.com.do/la-republica/2011/9/28/205154/Policia-recupero-5064-autos-de-8793-robados-en-el-2010>
- http://elpais.com/diario/1994/07/04/madrid/773321056_850215.html
- <http://office.microsoft.com/es-es/support/las-diez-ventajas-principales-de-microsoft-business-intelligence-HA010165509.aspx>.
- <http://www.anekis.es/anekis-noticia-business-intelligence-5-tendencias-de-business-intelligence-20>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Herramientas_de_inteligencia_de_negocio](http://es.wikipedia.org/wiki/Herramientas_de_inteligencia_de_negocios)

s

Día 18 de Febrero 2014

- <http://www.thepalladiumgroup.com/KnowledgeObjectRepository/Sample%20Balanced%20Scorecard.pdf>
- http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no66/17a-el_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf

Día 24 de Marzo 2014

- https://www.google.com.do/search?q=balanced+scorecard&rlz=1C5CHFA_enDO521DO522&espv=210&es_sm=91&source=Inms&tbm=isch&sa=X&ei=iX4wU_6rEtGDkQeqnYH4BA&ved=0CAkQ_AUoAQ&biw=1280&bih=673#facrc=&imgdii=&imgrc=wrUjqYxpwcrsM%253A%3BfwtiXpQFm_gTqM%3Bhttp%253A%252F%252Fwww.emeraldinsight.com%252Fcontent_images%252Ffig%252F2670070103002.png%3Bhttp%253A%252F%252Fwww.emeraldinsight.com%252Fjournals.htm%253Farticleid%253D843739%3B2045%3B1430 Gráfica del Balaced Scorecard

Día 1 de Abril 2014

- <http://brandevs.es/30-indicadores-clave-de-rendimiento-kpi-para-el-comercio-electronico/>
-

ANEXOS

UNIVERSIDAD APEC



Decanato de Escuela de graduados

TEMA:

“Aplicación de la matriz Balanced ScoreCard a la empresa Tracker Dominicana, para la elaboración del Planteamiento Estratégico de la empresa, año 2014.”

NOMBRE:

Wellington Pierre

2002-2762

“Anteproyecto de la monografía para optar por el título de Maestría de Gerencia y Productividad”

PROFESORA:

Edda Freitas

SANTO DOMINGO, R.D. 2013

1. Preguntas de partida

1. ¿De qué se trata la investigación propuesta?

Crear un sistema de manejo gestión que le permita a la empresa lograr las principales metas y objetivos que se establezcan utilizando una serie de indicadores como guía para poder medir el desempeño de cada proceso analizado.

2. ¿En qué contexto se ubica?

El alcance del tema se orienta a ventas y actividades relacionadas.

3. ¿Es de interés el tema?

Definitivamente es importante porque siempre que pensamos en productividad y metas tenemos que pensar en que cada una de esas actividades conlleva otras. Esas actividades deben ser medidas para poder tomar decisiones a tiempo. Una buena decisión que se toma tarde ya no es una buena decisión, de hecho nunca fue buena.

4. ¿Existe información sobre el mismo?

Existe información acerca del Balanced Scorecard, pero no existe ninguna información documento formal donde estén establecidas las métricas, metas u objetivos que se desea lograr con esta investigación.

5. ¿Dónde se puede encontrar o quien tiene la información?

Las informaciones o datos que se necesitan para lograr este proyecto deben ser recavadas junto al director financiero de la empresa, director comercial, Gerente de Tecnología y algunos empleados que dominan parte de la información.

6. ¿Cuáles son los resultados personales que se esperan?

Espero lograr crear el primer sistema de gestión administrativa a base de indicadores y estrategias de negocios.

Soy ingeniero en sistemas de computación y el Business Intelligence siempre me ha apasionado, y aunque se que involucra mucho más de lo que quiero plantear en este proyecto, deseo empezar por aquí hasta lograr todo un sistema de inteligencia de negocios, implementarlo, hacerme experto en esa área y a su debido momento convertirme en El Director de Operaciones Administrativas de mi empresa o una posición más allá de Gerente de Tecnología que me permita velar por la buena operación administrativa de la empresa.

7. ¿Cuáles son los resultados generales que se esperan?

Se espera mejorar la toma de decisiones de la empresa controlando gastos y creando estrategias de negocios que sostengan nuestra vida comercial por largos años.

2. Problema de la investigación

2.1 Planteamiento del problema

La empresa Tracker Dominicana tiene por costumbre realizar reuniones gerenciales con cierta frecuencia. En dichas reuniones normalmente se discuten temas operativos de gran importancia. En esos temas se mencionan cosas como el presupuesto de la empresa y los gastos mensuales que llevamos, otros puntos tienen que ver con la medición de las ventas, retención de los clientes y nivel de lealtad, manejo efectivo de las quejas, efectividad del servicio al cliente, entre otras cosas.

Normalmente se discuten puntualmente las situaciones y a menos que uno o varios de los directivos lleve una estadística de eventos, esos eventos quedan en la memoria de nosotros y cuando se presentan cosas similares tomamos las decisiones en base a nuestra experiencia, de hecho algunos casos lo requieren así.

Personalmente entiendo que hay cosas que deberían ser administradas o manejadas por herramientas de tecnología para evitar tomar decisiones que requieran de un análisis histórico de situaciones recurrentes.

Cuando se necesita tomar una decisión que depende de analizar datos proveniente de nuestras bases de datos, esos datos son pedidos al departamento de tecnología y luego el directivo que los necesita los toma y hace los análisis necesarios para lograr la información y la toma de decisión que persigue.

Monitorear el desempeño de la empresa de esa manera es difícil y consume muchísimo tiempo ya que el ser humano que dirige cada departamento o la organización completa son a quienes se le debe ocurrir preguntar por algo en específico. Si alguien no hace la pregunta correcta a tiempo es probable que se dejen de tomar decisiones a tiempo y que eso pueda representar problemas importantes para la organización.

2.2 Formulación del problema

¿Cuáles son las razones que pudieran motivar a una eventualmente una lenta toma de decisión?

2.3 Sistematización del problema

- ¿Cómo la empresa pudiera notar a tiempo el nivel de desempeño del área comercial?
- ¿Mediante cual herramienta la empresa puede medir el rendimiento financiero de la empresa?
- ¿Cómo podríamos desarrollar una cultura organizacional orientada al bajo costo operativo con el objetivo de ser mas rentables y competitivos?

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Aplicar la matriz Balanced ScordCard a la empresa Tracker Dominicana, para la elaboración del Planteamiento Estratégico de la empresa, año 2014.

3.2 Objetivos específicos

- Identificar oportunidades para mejorar en la dinámica de la administración de la organización.
- Recomendar métodos de controles operativos.
- Optimizar el proceso de toma de decisiones.
- Mejorar el nivel de competencia comercial.
- Monitorear y controlar los costos operacionales de la empresa.

4. Justificación de la investigación

4.1 Justificación Teórica

Existen muchos libros que hablan acerca del Balanced Scorecard y otros que hablan acerca de lo que es Business Intelligence o Inteligencia de Negocios.

4.2 Justificación Metodológica

Se realizarán numerosas entrevistas a los distintos encargados de los departamentos con el objetivo de recopilar información pertinente que permitan analizar las situaciones en la que la matriz del Balanced Scorecard sea de utilidad para mejorar las operaciones de la empresa.

4.3 Justificación Práctica

La investigación que pretendemos realizar ayudará a agilizar los procesos operativos de la organización haciéndola más competitiva en la industria donde se encuentra.

5. Marco Referencial

5.1 Marco Teórico

El desarrollo de ésta investigación requiere conocer ciertos conceptos básicos acerca de los que verdaderamente es Inteligencia de Negocios y El Balanced Scorecard.

Conocer estos conceptos con cierto nivel de profundidad nos va a ayudar a entender la importancia que esto le imprime a las organizaciones y nos va a ayudar a entender el propósito de esta investigación.

5.2 Marco Conceptual

Inteligencia de Negocios o Business Intelligence (BI): Es el proceso de tomar la data de nuestras bases de datos y transformarlas de tal forma que puedan convertirse en información, la cual debe agregar conocimiento y sabidura entregable y de facil acceso por parte de los directivos responsables de tomar las decisiones oportunas que necesita la organización.

Las informaciones que se logran utilizando los conceptos básicos de inteligencia de negocio no son simples estadísticas. Éstas estadísticas requieren un delicado procedimiento de analisis y depuración de la data, por ende, quién dirige un proyecto de inteligencia de negocios debe conocer muy bien la organización donde se pretende implementar.

KPI (Key Performance Indicator) o indicador: Un indicador no es más que el resultado de un cálculo que nos sirve de alerta para poder medir el desempeño de un proceso o departamento. Un ejemplo de indicador es la relación de las cuentas por cobrar vs las cuentas por pagar, es decir, si debemos RD\$ 100 y nos deben RD\$ 100, dividiendo esto tenemos un resultado de 1. Mientras mas cerca del cero sea el resultado quiere decir que debo menos que lo que me deben, si por el contrario el resultado está por encima de 1, esto quiere decir que debe más que lo que me deben, lo que quiere decir que debo poner caso a esa situación.

Balanced Scorecard (BSC): En pocas palabras es un Sistema Gestión para empresas que nos ayuda a monitorear el cumplimiento de las metas, objetivos y estrategias de las organizaciones.

Balanced Scorecard for Dummies, pag no. 30.

El BSC tiene estrecha relación con el BI. El BSC son una serie de indicadores y estadísticas que se resumen en números simples que requiere de una correcta interpretación por quien recibe el informe ya sea impreso o mediante un sistema de información.

5.3 Marco Espacial

El proyecto se realizará en la empresa Tracker Dominicana, Santo Domingo, Republica Dominicana.

5.4 Marco Temporal

La investigación se realizará durante el año 2014

6. Hipótesis

6.1 Primer grado

La empresa Tracker mantiene una operación sostenible en los hombros de los directivos de la empresa pero presenta lentitud en la toma de decisiones y carece de mecanismos certeros en la medición en todos los procesos operativos de cada departamento.

6.2 Segundo grado

La empresa Tracker mantiene una operación sostenible en los hombros de los directivos de la empresa pero presenta lentitud en la toma de decisiones y carece de mecanismos certeros en la medición de todos los procesos operativos, todo esto debido a que no tiene una herramienta que brinde esta información a tiempo y evite que cada encargado tenga que pedir la información y esperar por ella para poder analizarla y luego de esto tomar las decisiones.

7. Aspectos Metodológicos

7.1 Tipos de estudio

En la presente investigación se utilizarán los siguientes tipos de estudio:

Exploratorio, esta es la base de la investigación, se utiliza cuando un tema no ha sido abordado o ha sido poco estudiado. A través del estudio exploratorio se ha planteado el problema de la investigación y las hipótesis.

Descriptivo, Esta investigación detallará las posibles razones de las debilidades de la operación de la empresa y las posibles soluciones.

Explicativo, este estudio será utilizado para dar explicación a los hechos y fenómenos planteados en las hipótesis a partir del problema de investigación.

7.2 Métodos de investigación

Observación, en esta investigación recogeremos información por medio de la observación de las labores diarias de algunos empleados de las áreas que serán analizadas.

Inducción, este método parte de lo particular a lo general, la investigación estará fundamentada en la dinámica actual del manejo de la operación de la empresa logrando así identificar los cuellos de botella que hacen débil o lenta la toma de decisiones.

Deductivo, este tipo de método parte de lo general a lo particular, esto se realizará en la investigación propuesta. Se tomará información proveniente de nuestras bases de datos con la finalidad de llegar a posibles conclusiones y poder plantear recomendación.

7.3 Fuentes y técnicas de la investigación

7.3.1 Fuentes Documentales

Fuentes primarias: las fuentes seleccionadas serán libros relacionados a gestión de empresas, Balanced Scorecard, entrevistas a los encargados de cada departamento.

Fuentes secundarias: las fuentes secundarias serán nuestras bases de datos para los análisis y sitios de internet que contengan información sobre el tema de estudio.

7.3.2 Fuentes técnicas

Entre las técnicas de recolección de información que se utilizarán en la investigación serán:

Entrevistas

Se realizarán entrevistas a los diferentes encargados de las áreas que puedan aportar información acerca del manejo administrativo de la empresa.

Bibliográfica

Análisis de documentación: se analizarán las informaciones de las fuentes primarias y secundarias como son los artículos en Internet, libros, manuales, entre otros

7.4 Tratamiento de la información

La información obtenida de los entrevistas.

8. Tabla de contenido

CAPITULO I: ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA INDUSTRIA Y CONCEPTOS GENERALES DE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS Y BALANCED SCORECARD

2 Antecedentes

2.1.1 Negocio de la recuperación o rastreo de vehículos

2.1.2 Origen y crecimiento en nuestro país

2.1.3 Competidores del mercado

2.2 Inteligencia de Negocios

2.2.1 Definición

2.2.2 Objetivos

2.2.3 Uso práctico

2.2.4 Sistemas para el manejo de la inteligencia de negocios

2.2.5 Ventajas y desventajas

2.3 Balanced Scorecard

2.3.1 Definición

2.3.2 Objetivos

2.3.3 Uso práctico

2.3.4 Sistemas para el manejo del Balanced Scorecard

2.3.5 Ventajas y desventajas

2.4 Importancia comercial del Balanced Scorecard y la inteligencia de negocios para las organizaciones.

CAPITULO II: Tracker Dominicana, esencia y operación.

2.1 La empresa

2.1.1 Quienes son

2.1.2 Misión

2.1.3 Visión

2.1.4 Valores

2.1.5 Mercado y competencia

2.2 Análisis general de la dinámica actual de medición y de toma de decisiones del área de venta y renovación de servicios.

2.2.1 Ventas

2.2.2 Renovación

CAPITULO III: IDENTIFICACION DE PROCESOS A MEJORAR CON LA APLICACIÓN DE LA MATRIZ DEL BALANCED SCORECARD Y EL USO DEL BUSINESS INTELLIGENCE; AREA DE VENTAS Y RENOVACIONES DE SERVICIOS.

3.1 Análisis y justificación de la investigación

3.2 Análisis Metodológico

3.3 Tabulación de los resultados de la investigación

3.4 Interpretación de los resultados de la investigación

3.5 Clasificación e identificación de los procesos a mejorar

3.6 Construcción de la matriz del Balanced Scorecard

3.7 Recomendaciones

3.7.1 Cultura organizacional

3.7.2 Disciplina del Balance Scorecard y el Business Intelligence

3.7.3 Listado de indicadores

3.7.4 Apoyo tecnológico

3.7.5 Conclusiones

9 Bibliografía preliminar

a. Libros

Bernal, Cesar Augusto, Metodología de la investigación, Pearson Prentice Hall, 2da Edición.

Mendez Alvarez, Carlos Eduardo, Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con énfasis en Ciencias Empresariales, Limusa, 4ta Edición.

Moya Navarro, Marcos, Investigación de Operaciones.

b. Diccionario

Bunge, Mario (1999). *Diccionario de filosofía*, México, Siglo XXI.

10 Cronograma de trabajo

Actividades	Meses															
	1				2				3				4			
	Semanas															
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Etapa #1																
Ajuste del Anteproyecto	■	■														
Entrevistas con los usuarios y expertos en el tema		■	■	■												
Etapa #2																
Ajuste de instrumentos para la recolección de información			■	■	■											
Recolección de Datos				■	■	■										
Tabulación de la información							■	■								
Análisis e Interpretación de la información								■	■	■						
Etapa #3																
Elaboración del informe final										■	■	■				
Revisión del informe por parte del asesor												■	■			
Reajuste luego de revisión final														■	■	
Entrega del informe final																■

11 Presupuesto

Monto Estimado

	Ingresos	Egresos
Recursos Propios	US\$ 6,000.00	
Total Ingresos	US\$ 6,000.00	
Gastos:		
Honorarios de los investigadores		US\$ 5,000.00
Pago De Asesores		US\$ 500.00
Pago digitación, encuadernación e impresión de informaciones		US\$ 80.00
Compra de papel para impresión		US\$ 15.00
Empastado		US\$ 20.00
Fotocopias		US\$ 15.00
Transporte		US\$ 120.00
Pago De Internet		US\$ 50.00
otros gastos		US\$ 200.00
Total Egresos		US\$ 6,000.00
