

Diseño de un sistema de indicadores de gestión y desempeño sobre el área de ventas basado en un modelo de inteligencia de negocios aplicado a una empresa comercializadora de productos electrodomésticos en el Ecuador

MSIG Dalton Noboa

Resumen

Una buena gestión inicia con el control, por lo que se hace eminente la medición. Esto conlleva a que las empresas tengan que mejorar el seguimiento y evaluación de actividades. Con este antecedente, el Diseño de un Sistema de Indicadores que permitan medir la gestión y desempeño del área de ventas basado en un modelo de inteligencia de negocios sería beneficioso y generaría valor empresarial para el caso particular de una empresa comercializadora de electrodomésticos. Para lograr establecer este sistema se requiere realizar el levantamiento de los procesos del área de ventas a través de las técnicas de mapa de procesos, diagrama de flujo y fichas de procesos, elaboración de los indicadores que permitan medir: niveles de ventas, captación de nuevos clientes, % de ventas al contado, % de ventas a crédito, nivel de ventas por nuevos productos, niveles de ventas por vendedores, etc. Los indicadores serán determinados por locales (agencias), líneas de productos, productos, vendedores y tiempo y diseño de un modelo multidimensional de datos que provea información para la toma de decisiones y control proceso de ventas, basados en una plataforma diseñada en herramienta de gestión de base de datos SQL server 2005 y Microsoft Excel 2007.

Introducción

En actualidad las empresas laboran y compiten en un mundo globalizado, esto hace que las mismas busquen un alto nivel de productividad y control en sus operaciones, por lo que la información que disponen juega un papel importante en la toma de decisiones y manejo de los procesos de negocios. Por ende, el tratamiento que se le dé a este activo intangible conocido como información es primordial para alcanzar niveles de eficiencia operativa y con esto conseguir los objetivos del proceso que la empresa plantee.

En una empresa cuyo modelo de negocios es la comercialización de productos, el proceso ventas constituye un elemento del central; por lo que se requiere que este proceso sea gestionado de forma eficiente, lo cual demanda un mayor control en sus operaciones. Partiendo de la premisa de negocio "No se puede controlar lo que no se mide", se hace indispensable el uso de indicadores de gestión y desempeño que permitan cuantificar las actividades que se desarrollan.

Para el control de los distintos procesos, y en el caso particular del proceso de ventas, es fundamental



el establecimiento de un sistema de control basado en indicadores de gestión, en el cual se realicen las mediciones sobre: niveles de ventas, rotación de inventarios, cumplimiento de expectativas de vendedores, satisfacción del cliente, etc; presentando los resultados de estas mediciones con la finalidad de controlar el proceso y evaluar el logro de los objetivos establecidos en el mismo.

Planteamiento del Problema

El principal problema que ocurre en el proceso de ventas, es no contar con una estructura adecuada de control basado en indicadores, que ayuden a medir periódicamente los niveles de ventas desde varias perspectivas de análisis como son: locales comerciales, productos, clientes potenciales, nuevos clientes, tiempo de rotación, vendedores etc. Esto provoca que la gerencia no disponga de información confiable y sobre todo oportuna para la toma de decisiones y control, limitándolos en el establecimiento de estrategias de crecimiento.

La segmentación de los clientes es un problema que también posee la empresa, puesto que no se conoce cuáles son clientes potenciales o rentables y clientes desertores, al igual que la rotación de inventarios de productos, históricamente no existe información acerca de la misma, lo cual implica que existan productos que no tienen suficiente demanda en el mercado y que todavía se estén tratando de comercializar al mismo nivel de un producto con una excelente acogida.



Figura 1. Tablero de Control

Marco Conceptual

Gestión por Proceso

La gestión por procesos es una metodología que permite distinguir a la organización como un sistema interrelacionado de procesos, los mismos que contribuyen de manera conjunta al cumplimiento de los objetivos organizacionales¹, logrando que las empresas posean una estructura con una mayor capacidad de adaptación al entorno cambiante, mayor flexibilidad, más capacidad de crear valor agregado para el cliente y las partes interesadas.

3.2 Matriz SIPOC

La palabra SIPOC representa "Suppliers, Inputs, Process, Outputs y Customers". La función de la misma es identificar todos los elementos relevantes dentro de un proceso. Iniciando por los proveedores, la intención es conocer quiénes generan las entradas para el proceso, luego detallar cuáles serían estas entradas, para posteriormente identificar las actividades que constituyen el proceso, las cuales permiten transformar las entradas en salidas, los resultados logrados se consideran las salidas del proceso que van dirigidas a clientes (internos o externos en la organización).

3.3 Inteligencia de Negocio

Según Gartner en 1990, "Inteligencia de Negocios (Business Intelligence) se refiere al proceso de transformar los datos brutos de las compañías de las diferentes operaciones en información usable."

3.4 Datamart

Un Datamart congrega subconjuntos de datos con el propósito de ayudar a que un área específica dentro del negocio pueda tomar mejores decisiones. Los datos existentes en este contexto pueden ser agrupados, explorados y propagados de múltiples formas para que diversos grupos de usuarios realicen la explotación de los mismos de la forma más conveniente.

3.5 Tablero de control

El tablero de control es un portal o tablero de información ejecutiva que contribuye a mejorar la gestión en las organizaciones, proveyendo a los directivos de una organización la información relevante sobre la marcha del negocio en un formato intuitivo y con una interfaz simple. En la figura a continuación se muestra un ejemplo de un tablero de control. (Figura 1)

3.6 Modelo punto

El modelo punto es un diagrama donde se representa la situación o temática de estudio y análisis. Los elementos que conforman el modelo son:

- **Punto.-** Representa el hecho de análisis, se identifican las medias que serán de ayuda para la obtención de resultados y generación de información.
- **Dimensiones.-** Representan las perspectivas de datos que son de análisis sobre el hecho central. Permite establecer un nivel de detalle, es decir plantear una jerarquía, ejemplo: País, Provincia, Ciudad y Local comercial.
- **Enlace.-** Establece la relación entre punto y dimensiones.



Descripción del Proceso de Ventas en la Empresa

Antecedentes de la empresa

La empresa comercializadora de electrodomésticos con más de 26 años de funcionamiento, brindándoles a sus clientes soluciones efectivas e innovadoras para el hogar y la familia mediante productos que satisfagan sus necesidades. Inició su funcionamiento en la ciudad de Guayaquil, en esa época los productos se vendían sólo en pago al contado.



La gama de productos que ofrece la empresa se clasifican por líneas: refrigeradores y congeladores, cocinas y hornos, lavadoras y secadores, aires acondicionados y ventiladores, gimnasia y deporte, computación, audio y MP3, Tv y video, telefonía convencional y celular, cámaras de fotos y filmadoras, vehículos, muebles y otros artículos menores.

Actualmente la empresa posee 58 locales comerciales distribuidos en regiones Sierra Central, Sierra Superior, Costa Central, Costa Superior, Oriente y región Insular.



Proceso de ventas

La venta es un proceso interactivo, por la interrelación constate vendedor - comprador, y continuo por su carácter cíclico y retroalimentación del mismo. En este proceso, nada sencillo, intervienen tres factores fundamentales: el factor humano (cliente y vendedor), el factor objeto de intercambio (producto y precio) y el factor forma o procedimiento (técnica de ventas).



El proceso tiene como nombre "Ventas en almacén". El objetivo general del proceso es lograr cerrar una cotización de productos solicitada por los clientes y convertirla en una venta efectiva por parte del vendedor. Los objetivos específicos definidos por la organización para el proceso y que se alineen con las estrategias de la empresa son:



- Cumplimiento del presupuesto de ventas planteado para el año en curso.
- Impulsar las ventas.
- Prestar un servicio de excelencia en la atención al cliente.
- Aumentar la satisfacción de los clientes.
- Determinar los productos más vendidos y los de menor aceptación.
- Establecimiento de un ranking de clientes.



Los participantes del proceso son: Jefe de Ventas, Cajero, Vendedor, Agente de Crédito y Bodeguero.

Diagrama de flujo

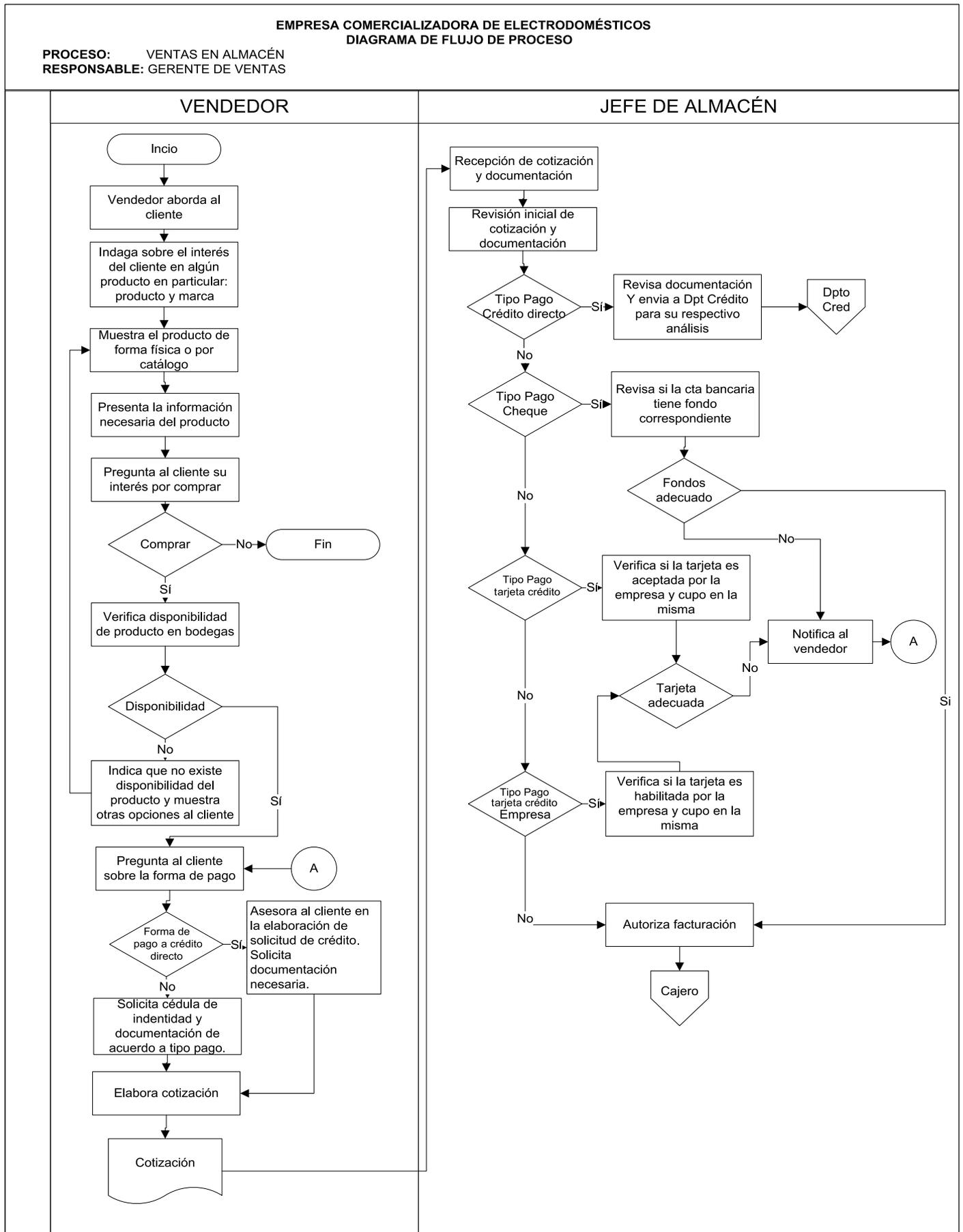


Figura 2. Flujo Proceso Ventas Funciones Vendedor y Jefe de Almacén.

EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ELECTRODOMÉSTICO
DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO

PROCESO: VENTAS EN ALMACÉN
RESPONSABLE: GERENTE DE VENTAS

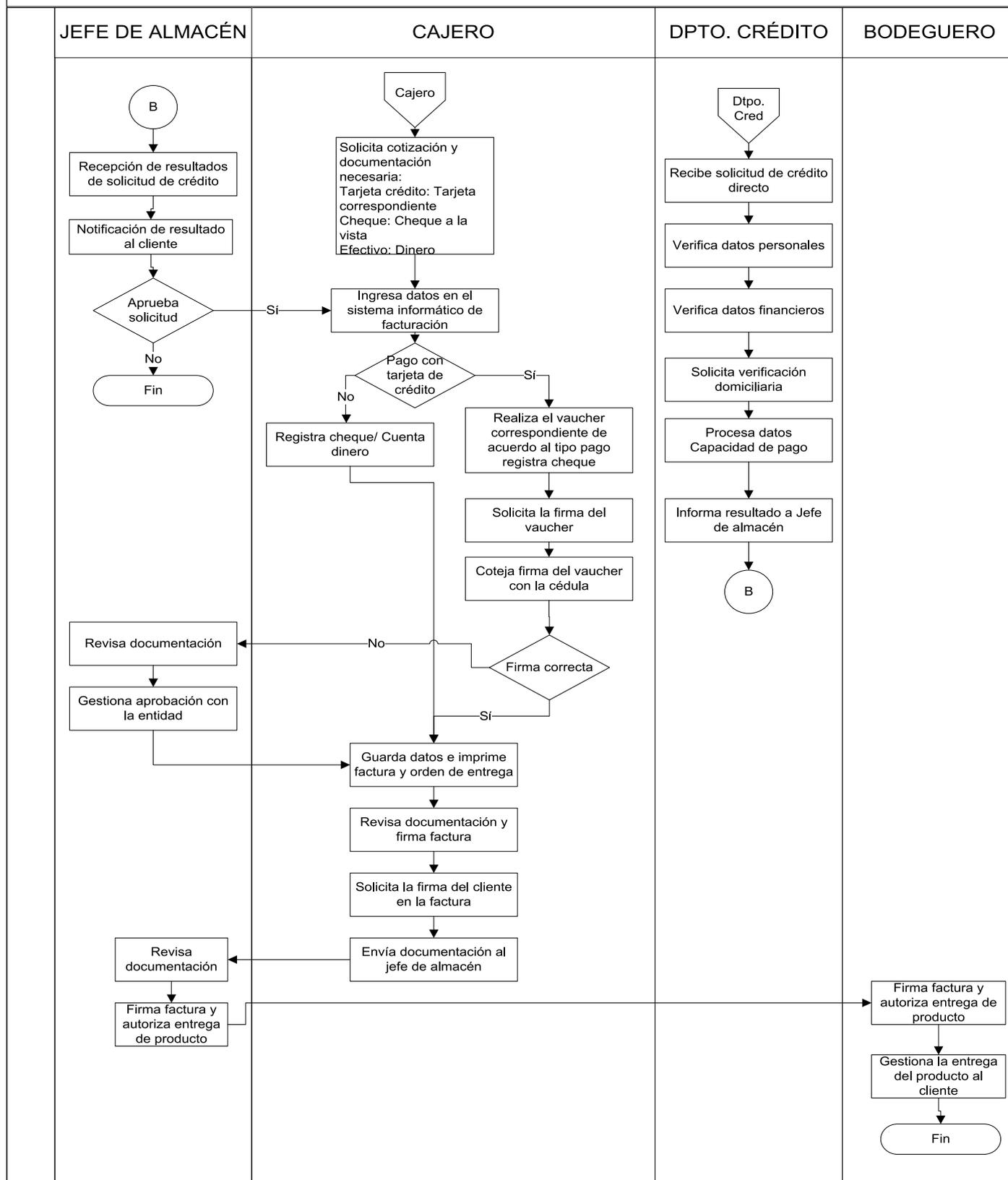


Figura 3. Flujo Proceso Ventas Funciones Jefe de Almacén, Cajero, Dpto Crédito y Bodeguero.

Factores claves del proceso ventas

Los puntos fuertes que existen en el proceso:

- Existencia de políticas en el proceso.
- Infraestructura e instalaciones adecuadas.
- Personal capacitado.
- Sistemas de información para facturación y control de inventarios.

Los puntos débiles que presenta el proceso:

- Proceso no es monitoreado periódicamente.
- Falta de indicadores que faciliten el control del proceso.
- No contar con información oportuna y confiable de las ventas.
- El análisis sobre las ventas se lo realiza de forma inadecuada, debido a que no se lo hace oportunamente y con toda la información del caso.
- Poco control de ventas por tipo de productos, locales, vendedores, clientes, etc.

La amenaza que puede afectar al proceso es que al no contar con información oportuna y confiable sobre las ventas se podría tomar malas decisiones que impacten a la organización desde el punto vista económico y operativo.

Las oportunidades de mejoras serían:

- Implementación de un sistema de control para el proceso basado en indicadores de gestión y desempeño.
- Plantear planes de comercialización de productos de acuerdo a los niveles de venta logrado, resultados obtenidos por los indicadores.
- Control del proceso desde las perspectivas de niveles de ventas por cliente, vendedores, productos, locales comerciales, etc.
- Plantear planes de capacitación y de reconocimientos a vendedores de acuerdo a los niveles de cuotas de ventas logradas.

Solución al problema

La solución consiste en definir indicadores alineados a los objetivos planteados en el proceso ventas en el almacén, desarrollar un modelo de análisis de datos multidimensional que proporcione al jefe de almacén y al gerente de ventas información útil para la toma de decisiones.

Para un mejor entendimiento, la solución debe presentar los resultados de los indicadores con la

respectiva semaforización Rojo, Amarillo, Verde en los niveles de obtención y selección establecidos.

La solución será desarrollada como DBMS Microsoft SQL Server 2005, para los cubos de información SQL SERVER Business Intelligence y para la presentación de resultados en interfaces gráficas de usuario en Microsoft Excel 2007.

Desarrollo de indicadores

Definición de indicadores:

Tabla 1. Indicadores objetivo cumplimiento presupuesto ventas

Objetivo 1:	Cumplir el presupuesto de ventas planteado para el año en curso.
Descripción del objetivo:	Anualmente se establece un presupuesto de ventas esperado, este valor se distribuye de forma mensual, la finalidad es evaluar si se alcanza el presupuesto proyectado.
Indicadores:	
KPI1.	Nivel de cumplimiento de presupuesto de ventas
KPI2.	Promedio de facturas por vendedor
KPI3.	Nivel de cumplimiento de ventas por vendedor
KPI4.	Nivel de incremento de ventas con respecto al mes del año anterior
KPI5.	Porcentaje de ventas a contado
KPI6.	Porcentaje de ventas a crédito directo Porcentaje de ventas con tarjetas crédito

Tabla 2. Indicadores objetivo Impulsar las ventas

Objetivo 2:	Impulsar las ventas
Descripción del objetivo:	Identificar el impacto que tienen los vendedores logrando generar mejores niveles de venta.
Indicadores:	
KPI7.	Porcentaje de ventas a nuevos clientes
KPI8.	Número promedio diario de clientes facturados
KPI9.	Número promedio de atenciones a clientes en el mes
KPI10.	Porcentaje de atenciones a clientes exitosas
KPI11.	Número de clientes que solicitan tarjeta crédito de la empresa
KPI12.	Nivel de incremento de número de créditos directos aprobados con respecto al mes del año anterior

Tabla 3. Indicadores objetivo servicio de calidad

Objetivo 3:	Prestar un servicio de excelente calidad de atención al cliente.
Descripción del objetivo:	La excelencia en el servicio de atención al cliente será evaluado por el tiempo de atención que recibe el cliente durante el proceso ventas.
Indicadores:	KPI13. Tiempo promedio de atención a clientes en el proceso ventas KPI14. Tiempo promedio en despacho de producto Tiempo promedio en entrega de producto a domicilio

Tabla 4. Indicadores objetivo satisfacción del cliente

Objetivo 4:	Aumentar la satisfacción del cliente en el proceso ventas.
Descripción del objetivo:	La finalidad es lograr que el cliente se sienta satisfecho por el servicio que recibe, logrando aumentar la satisfacción del mismo y generar un impacto económico e imagen para la empresa.
Indicadores:	KPI15. Nivel de satisfacción KPI16. Despacho a destiempo KPI17. Nivel de devolución de producto por inconformidad del cliente

Tabla 5. Indicadores ranking de productos

Objetivo 5:	Establecer ranking de productos.
Descripción del objetivo:	Conocer cuáles son los productos que tienen mayor aceptación por los clientes, es decir que presentan una mayor demanda.
Indicadores:	KPI18. Nivel de venta en monto por producto KPI19. Nivel de venta en unidades por producto

Tabla 6. Indicadores objetivo ranking de clientes

Objetivo 6:	Establecimiento de un ranking de clientes.
Descripción del objetivo:	Conocer cuáles son los clientes que tiene una mayor participación, que se los considera estrellas, e identificar los clientes desertores.

Fichas de Indicadores

Para cada indicador se elaboraron fichas de indicadores donde se detalla: objetivo, fórmula, frecuencia de medición, fuente, responsable, valores base y meta. A continuación se detalla un ejemplo:

FICHA TÉCNICA INDICADOR					
KPI:	1				
NOMBRE:	Nivel de cumplimiento del presupuesto de ventas				
	DERNIR	ACLARAR	CONCEPTUALIZAR		
	Objetivo	¿Qué queremos lograr realmente?	¿Qué necesito asegurar?		
	El objetivo de este indicador es determinar mensualmente el porcentaje alcanzado del valor presupuestado anualmente.	Lograr los niveles de ventas presupuestados para el año en curso.	Que el proceso de ventas cuente con los recursos y elementos necesarios para su normal desarrollo.		
UNIDAD	%	PERIODICIDAD	Mensual/Semestral/Anual		
FÓRMULA	$\text{Nivel} = \frac{\text{Monto en dólares facturado}}{\text{Monto en dólares presupuestado para el año}} \times 100\%$				
NIVEL DE OBTENCIÓN	Nacional/Región/Local comercial				
OPORTUNIDAD MEDICIÓN	Fecha de corte mensual				
FUENTE	Presupuesto de ventas aprobado Ventas registradas en el sistema (Facturas)				
RESPONSABLE	Gerente de ventas/Jefe de almacén				
CORTO PLAZO	Semestre I		Año		
	BASE	META	BASE	META	
	30%	55%	55%	100%	
LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTOS	ROJO	● <30%	LÍMITES(%) DE CUMPLIMIENTOS	ROJO	● <55%
	AMARILLO	● [30%,55%)		AMARRILLO	● [55%,100)
	VERDE	● >55%		VERDE	● >=100%

Figura 4. Ficha KPI 1

En el indicador 4 sobre el nivel de incremento de ventas la ficha definida es:

FICHA TÉCNICA INDICADOR			
KPI:	4		
NOMBRE:	Nivel de incremento de ventas con respecto al mes en el año anterior		
DEFINIR	ACLARAR	CONCEPTUALIZAR	
Objetivo	¿Qué queremos lograr realmente?	¿Qué necesito asegurar?	
El objetivo de este indicador es determinar incremento de ventas en un determinado mes en comparación al año anterior.	Que los niveles de incremento mensual por ventas se hagan efectivo de tal forma que se logre el presupuesto de ventas establecido en el año.	Que el proceso de ventas cuente con los recursos y elementos necesarios para su normal desarrollo.	
UNIDAD	Porcentaje	PERIODICIDAD	Mensual
FÓRMULA	$Tf_{actual} = \text{Total facturado en el mes } i \text{ del año actual}$ $Tf_{anterior} = \text{Total facturado en el mes } i \text{ del año anterior}$ $\text{Nivel} = \frac{(Tf_{actual} - Tf_{anterior})}{Tf_{anterior}} \times 100\%$		
NIVEL DE OBTENCIÓN	Nacional/Región/Local comercial		
OPORTUNIDAD MEDICIÓN	Fecha de corte mensual		
FUENTE	Información de facturas de ventas.		
RESPONSABLE	Gerente de ventas/Jefe de almacén		
ESTABLECIDOS	BASE	META	
	5%	20%	
LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTOS	ROJO	●	<5%
	AMARILLO	●	[5%,20%]
	VERDE	●	>=20%

Figura 5. Ficha KPI4

Modelo Multidimensional

En base al objetivo general del presente proyecto y a los objetivos identificados del proceso ventas en almacén, se establecen los siguientes "Puntos" que constituyen centro de análisis de datos:

- Ventas.- Análisis y control de niveles de ventas por productos, clientes, fuerza de ventas, almacenes (local comercial), forma de pago y tiempo.
- Satisfacción.- Análisis de datos de los cuestionarios de satisfacción del cliente.
- Logística de entrega.- Análisis de datos y control sobre la entrega a tiempo de productos en los domicilios de los clientes.
- Devolución.- Análisis de datos y control sobre las devoluciones de productos de las ventas realizadas.
- Solicitudes de tarjetas de crédito.- Análisis de datos y control sobre solicitudes de tarjetas de crédito de la empresa.
- Atenciones a clientes.- Análisis de datos y control sobre las opciones de ventas realizadas por parte de los vendedores.

Modelo Punto Ventas

El punto ventas se centra en el análisis sobre el importe de ventas en dólares y unidades, desde las perspectivas de análisis de los clientes, productos, vendedores, localidades, forma de pagos y tiempo respectivo. Este punto de análisis plantea, además, el monitoreo del cumplimiento de ventas presupuestado. Ver en la figura 6 el modelo punto.

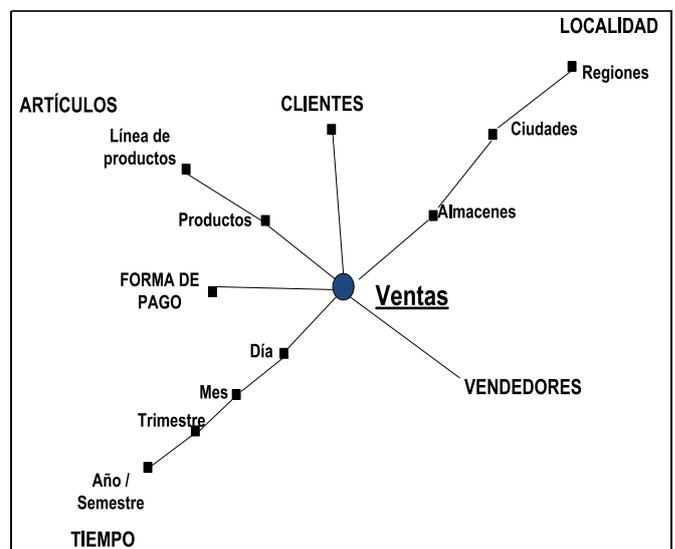


Figura 6. Modelo Punto Ventas

Fuente de datos

La fuente de datos está constituida por : los datos de ventas y entregas de productos que están en la base de datos transaccional que se encuentra en SQL server 2005, los registros de solicitudes de tarjetas de crédito y cuestionarios de satisfacción que se llevan en una hoja de cálculo.

Diseño Datamart

Para cada punto identificado se estableció un datamart, a continuación el modelo analítico del punto logística.

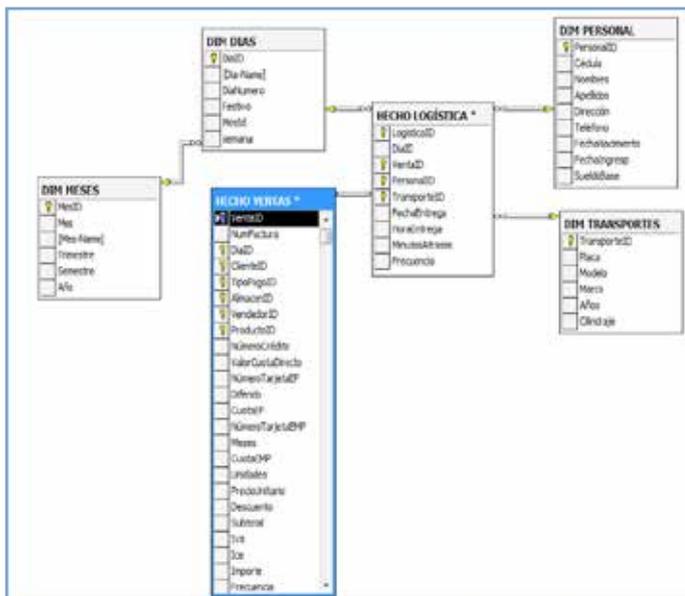


Figura 7. Modelo Datamart Logística

Tablero de control

Una vez definidos los cubos de información, es necesario diseñar interfaces gráficas de usuario donde se muestre información de los resultados del análisis sobre los cubos. Estas interfaces son consideradas como Tableros de Control.

Para el indicador de cumplimiento de presupuesto, el tablero de control que muestra los resultados es:



Figura 8. Tablero de control KPI 1

Como se puede observar, en el tablero de control se presenta un detalle del cumplimiento de presupuesto en cada ciudad con el respectivo semáforo que indica el resultado, además un gráfico de barra que permite visualizar gráficamente la información.

En lo referente al incremento de ventas mensual comparando con el año anterior, encontramos que:

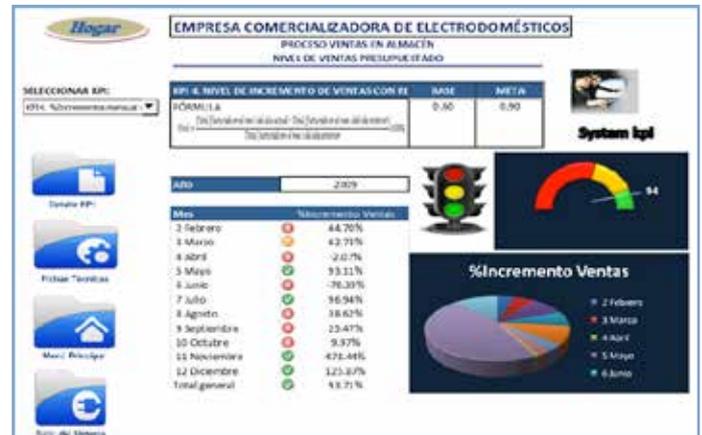


Figura 9. Tablero de control KPI 4

Este tablero de control aporta con información importante, debido a que el gerente puede conocer el nivel de ventas del mes actual y compararlo con el nivel del mismo mes en el año anterior, logrando determinar un porcentaje de incremento o decremento, según sea el caso. Por ejemplo, para el año 2009 en el mes de abril se presenta un decremento 2.07% en comparación al nivel de ventas en abril en el año 2008.

Análisis de Información

Desde el cubo de ventas se puede obtener resultados de ventas desde las perspectivas de análisis almacenes, vendedores, clientes, productos, formas de pago y tiempo. En este caso, considerando el año 2009, se detallan las ventas por mes:

Meses	# Facturas	%Facturas	Monto Acumulado	Monto Promedio	%Monto
Enero	35	4.62%	\$ 10,268.61	\$ 293.39	3.67%
Febrero	47	6.20%	\$ 13,315.80	\$ 283.31	4.76%
Marzo	56	7.39%	\$ 14,816.92	\$ 264.59	5.30%
Abril	85	11.21%	\$ 24,094.82	\$ 283.47	8.62%
Mayo	114	15.04%	\$ 50,899.59	\$ 446.49	18.21%
Junio	40	5.28%	\$ 10,613.30	\$ 265.33	3.80%
Julio	30	3.96%	\$ 10,431.80	\$ 347.73	3.73%
Agosto	40	5.28%	\$ 14,851.79	\$ 371.29	5.31%
Septiembre	52	6.86%	\$ 17,026.63	\$ 327.44	6.09%
Octubre	55	7.26%	\$ 16,113.68	\$ 292.98	5.76%
Noviembre	66	8.71%	\$ 27,279.08	\$ 413.32	9.76%
Diciembre	138	18.21%	\$ 69,801.13	\$ 505.81	24.97%
Total	758	100.00%	\$ 279,513.14	\$ 368.75	100.00%

Tabla 7. Ventas mensuales año 2009

Los meses que presentan mayores porcentajes de facturación son abril con 11.21%, mayo con 15.04% y diciembre con 18.1%. Si se consideran los tres meses juntos acumulan un 44.46% sobre el total de

la facturación anual. Del mismo modo, en monto acumulado estos meses tienen un mayor nivel de representatividad, en mayo el promedio facturado es de \$446,49 y en diciembre asciende a \$505,81. En cambio los meses de menor representación son comprendidos en el primer trimestre, julio y agosto.

En lo referente a las líneas de productos las ventas en el 2009 fueron:

Línea Producto	Unds	Monto	%Monto
Cámaras de video	2	\$ 759.00	0.27%
Cocinas	68	\$ 18,827.49	6.74%
Congeladores	31	\$ 14,884.65	5.33%
DVD	123	\$ 7,474.50	2.67%
Hornos	59	\$ 17,865.71	6.39%
Lavadoras	31	\$ 14,569.50	5.21%
Mini Componentes	37	\$ 12,625.80	4.52%
Muebles	5	\$ 1,788.60	0.64%
Otros	21	\$ 10,309.20	3.69%
Refrigeradores	104	\$ 64,025.94	22.91%
Telefonía celular	58	\$ 20,395.65	7.30%
Telefonía convencional	2	\$ 772.20	0.28%
TV	229	\$ 95,214.90	34.06%
Total	770	\$ 279,513.14	100.00%

Tabla 8. Ventas por líneas de productos

En el año 2009 el porcentaje de satisfacción del cliente es del 84.10%, este valor se compone de un 51.67% en lo referente al grupo de atención al cliente y un 22.42% al grupo de calidad y precios de productos. El objetivo planteado es llegar a un nivel del 90%, y como observamos no se ha llegado a cumplir con el mismo.

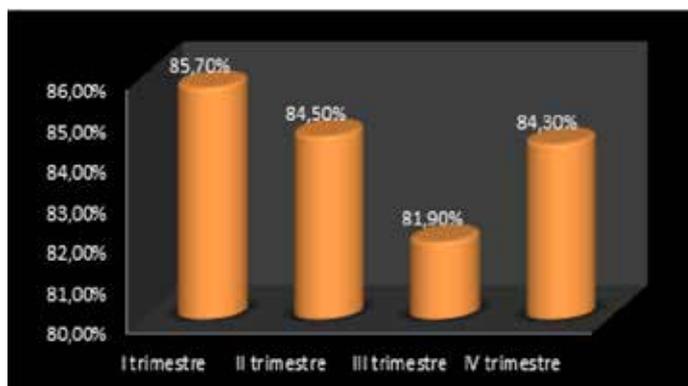


Figura 10. Satisfacción del cliente año 2009

En el siguiente análisis de datos se plantean tablas de referencias cruzadas entre las variables Línea de producto (filas) y Regiones (columnas), el valor analizado son las unidades vendidas expresadas en proporciones:

Línea de Producto	Costa Central	Sierra Central	Sierra Superior	Total
Cámaras de video	1.000	0.000	0.000	0.003
Cocinas	0.632	0.044	0.324	0.088
Congeladores	0.710	0.032	0.258	0.040
DVD	0.626	0.073	0.301	0.160
Hornos	0.678	0.017	0.305	0.077
Lavadoras	0.645	0.032	0.323	0.040
Mini Componentes	0.622	0.108	0.270	0.048
Muebles	0.800	0.000	0.200	0.006
Otros	0.571	0.095	0.333	0.027
Refrigeradores	0.615	0.058	0.327	0.135
Telefonía celular	0.655	0.069	0.276	0.075
Telefonía convencional	0.500	0.000	0.500	0.003
TV	0.659	0.039	0.301	0.297
Total	0.65	0.05	0.30	1

Tabla 9. Bivariado Producto vs Región

Podemos observar que de las 770 unidades vendidas en el 2009, el 65% fueron ventas en la región Costa Central, 30% en la región Sierra Superior y 5% en la región Sierra Central. Por líneas de productos el 30% pertenecen a la línea Televisores "TV" lo que representa 229 unidades, de este porcentaje el 66% fueron vendidas en la región Costa Central, el 30% en la región Sierra Superior y un 4% en la Sierra Central, estos porcentajes coinciden con los valores expresados a nivel nacional.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- Mediante la implementación de un sistema de control basado en indicadores de gestión para el proceso de ventas, la gerencia del departamento ventas dispone ahora de información confiable y oportuna sobre las actividades que se desarrollan en el mismo, logrando con esto un aporte significativo en la toma de decisiones que se dan en el área. De esta forma se puede evaluar periódicamente el proceso desde los puntos de vista: cumplimiento de presupuesto, impulso de ventas, calidad del servicio de atención al cliente, rotación de productos y relación con el cliente.
- En el objetivo Impulsar ventas, el cual se relaciona de forma directa con la fuerza de ventas que la forman el grupo de vendedores, se han definido seis indicadores para el control del mismo; de estos, el indicador de ventas a nuevos clientes permite conocer el porcentaje de las ventas relacionados a nuevos clientes. Los resultados que se logren con este indicador, permitirán a la empresa desarrollar estrategias de marketing como captación de clientes

y explotación de nichos de mercados, y estrategias de servicio al cliente cuya finalidad sería prolongar la relación empresa – cliente.

3. El enfoque por gestión de procesos planteado en la empresa, y en el caso particular del proceso ventas, permitirá a la organización tener una base estructurada (conformada por objetivos, procedimientos, flujo de trabajos y fichas de indicadores) para el desarrollo y control por medio de sistemas de indicadores para el resto de procesos de negocios que posee la empresa.
4. De acuerdo al presupuesto de ventas establecido para el año 2009 y los niveles Base de 55% y Meta de 100%, solo dos ciudades lograron cumplirlo: Guayaquil y Cotacachi; y en el caso del almacén ubicado en la ciudad de Riobamba es donde se presenta el menor porcentaje, apenas se logró cumplir el 48.94%, esto indica que se encuentra por debajo de la línea base, su semaforización es de color rojo; lo que representa una alerta para la empresa. Este valor se debe al bajo porcentaje de cumplimientos de cuotas por los vendedores que es de un 48.75% cuando lo esperado es que sea mayor a 60%. La empresa deberá tomar medidas como: plan de motivación de mejoras en comisiones a la fuerza de ventas y comercialización de productos que brinden mayores facilidades de adquisición de productos por parte del cliente.
5. El nivel de satisfacción del cliente que presenta la empresa en el año 2009 asciende a un 84.10%, de acuerdo a los valores base y meta establecidos, lo clasifica como un semáforo en color amarillo por debajo de la meta esperada del 90%. Pese a que es un buen porcentaje la empresa debe plantear estrategias en lo referente a la atención del cliente, calidad del producto y logística de entrega, puesto que son tres ejes fundamentales para el servicio que la empresa ofrece a sus clientes.

Recomendaciones

1. Establecer un seguimiento continuo a la metodología de gestión de procesos e indicadores implementados para que los resultados se vean reflejados en el desempeño y logro de los objetivos de la empresa.
2. Mantener el compromiso de la alta gerencia, gerencia departamental y personal involucrado en el proceso de ventas de tal manera que las actividades que se lleven a cabo sean realizadas eficientemente y por disponer los recursos necesarios.
3. Con el resultado del indicador de nivel de ventas por producto, plantear primero un modelo de inventario que permita optimizar el lugar físico y la cantidad de productos almacenados en bodega; segundo, una estrategia de comercialización de productos para los que presenten un menor nivel, este plan podría considerar formar combos o promociones especiales dirigidas a captar clientes.
4. Con el resultado del indicador de nivel de clientes desertores la empresa podría definir un proyecto de recuperación de clientes, el cual requeriría la participación del área de ventas y marketing con la finalidad de conocer de mejor forma al cliente y presentarle las ventajas de los productos de la empresa en comparación a la competencia.
5. Con los resultados de los indicadores alineados al objetivo 2 Impulsar las ventas, plantear un programa de premios y reconocimientos a vendedores, de forma que estos se sientan motivados en su trabajo y logren mejorar los niveles actuales y por ende el alcance del objetivo. Así como definir programas de capacitación a vendedores.



Referencias

1. Herrera Campo, Juan Vicente, Junta de Castilla y León, Guía para la Gestión por Procesos, Madrid, España, 2004, pAG: 45- 64.
2. Mari, Javier, Organización y Métodos Administrativos, Unidad 14, Uruguay, mayo 2010, disponible en: http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catoym/material/oym2010clase_teorica16.pdf.
3. Salgueiro, Amado, Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando, Díaz de Santos, España, 2007, pag: 11-35.
4. Lardent, Alberto R., Sistemas de información para la gestión Empresarial procedimientos, seguridad y auditoría, Buenos Aires. Argentina, 2001, pag: 107 – 115
5. Connolly, Thomas M., Begg, Carolyn, Sistemas de Bases de Datos, 4 edición, Madrid, 2005, pag: 1068-1107.
6. Gómez, Salvador Alfaro, material "Business Process Management", 2009, slide 13-19.
7. Martínez, Joaquín Membrano, Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia. Díaz de Santos, España, 2007, pág. 39-45.
8. Giner de la Fuente, Fernando. Los Sistemas de Información en la Sociedad de Conocimiento. Editorial Esic. Madrid – España. 2004, Pag 129-134
9. Business Intelligence, Implementación de una data warehouse, agosto 2005, disponible en <http://www.bi-argentina.com.ar/beneficios-de-la-implementacion-de-un-data-warehouse/>, argentina.

Palabras clave

Sistema de Gestión, Indicadores, Proceso, SIPOC y Modelo de Inteligencia de Negocio.



Autor

MSIG Dalton Noboa
dnoboam@usm.edu.ec

Máster en Sistemas de Información Gerencial MSIG, es catedrático e investigador, posee trayectoria académica en la Universidad Santa María (Campus Guayaquil) y Escuela Superior Politécnica del Litoral. Ha desempeñado cargos como Coordinador Académico en la Carrera Ingeniería en Auditoría y Contaduría Pública Autorizada de la ESPOL. Consultor de Sistema de Gestión y Seguridad de la Información. Catedrático en las áreas de Sistemas de Información, Gestión, Programación y Matemática en la USM.

Es autor de los siguientes artículos, "Sistema de indicadores de gestión y control sobre el área de ventas basado en un modelo de inteligencia de negocios para una empresa comercializadora de productos electrodomésticos del Ecuador. Enero 2011 (Tesis de Maestría)." y "Diseño de un sistema de gestión de seguridad de la información. Diciembre 2005". Colaboró en el diseño del libro "Fundamentos de las Matemáticas para Bachillerato, ICM-ESPOL".

Ha dirigido Trabajos de Graduación: 2 Tesis de Grado para la carrera Ingeniería en Estadística Informática y 17 trabajos de graduación para la carrera Ingeniería en Auditoría y Control de Gestión. También ha formado parte, como miembro, de Tribunales de Graduación.

Asignaturas Impartidas

- Sistemas de Información Gerencial.
- Bases de datos.
- Estructura de datos.
- Recuperación de la información.
- Tecnología de la Información.
- Fundamentos de Computación.
- Auditoría de Aplicaciones.
- Sistemas de Control.