

**PROPUESTA TABLERO DE INDICADORES DE GESTIÓN
“ADESCUBRIR TRAVEL & ADVENTURE”**



AUTORES:

CHRYS ALVAREZ CASTRO

MANUEL FELIPE LOSADA BARRIOS

LUCIANO ARIAS ACOSTA

CLAUDIA MERCEDES MURIEL PATIÑO

ASESOR: GIOVANNY ALEXANDER BAQUERO VILLAMIL

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO
FACULTAD DE INGENIERÍA Y CIENCIAS BÁSICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS EN INTELIGENCIA DE
NEGOCIOS
BOGOTÁ D, C, 2017**

TABLA DE CONTENIDO

LISTA ANEXOS	iv
INTRODUCCION.....	1
1. JUSTIFICACION	3
2. OBJETIVOS.....	4
2.1 General.....	4
2.2 Específicos.....	4
3. PROBLEMA DE INVESTIGACION	4
4. DESCRIPCION DE LA PROPUESTA	6
4.1 Información de la Empresa	6
4.1 Descripción de la propuesta	6
4.2 Justificación de la propuesta.....	7
5. MARCO TEORICO.....	8
5.1 Marco contextual	10
5.1.1 Servicios ofrecidos	11
5.2 Marco conceptual	12
6. MARCO DE REFERENCIAS.....	13
6.1 Estado del arte	13
7. metodología	17
7.1.1 Población.....	17
7.1.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	17
7.1.3 Fases para el diseño del tablero de indicador	18
7.1.4 Criterios de éxito asociados a la meta	18
7.1.5 Premisas y restricciones.....	19
7.2 Cronogramas de Hitos Principales	19
8. DESARROLLO DEL PROYECTO.....	20
8.1 Presupuesto estimado	20
7.2 Gestión el costo.....	21
7.2 Costo - Beneficio	22
8. RIESGO	23
8.1 Riegos iniciales	23
8. BIBLIOGRAFIA.....	25

ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Historia de la compañía (Elaboración propia).....	10
Ilustración 2 Servicios ofrecidos (Elaboración propia).....	11

LISTA ANEXOS

Anexo 1Matriz de Requisitos Legales	28
---	----

INTRODUCCION

El proyecto “Adescubrir Travel & Adventure” de acuerdo a las políticas y normativas comerciales de viajes y paquetes turísticos, ajusta su enfoque en poder estructurar y parametrizar a través de una metodología concreta y siguiendo las buenas prácticas, toda la caracterización de un tablero de control para el beneficio de Adescubrir Travel & Adventure y sus clientes.

Realizar todo el levantamiento de información, requerimientos mínimos y la caracterización de la información en lo que la agencia necesita para el cubrimiento de las necesidades de sus clientes en cada paquete turístico, hace que nuestro proyecto a través de un sistema confiable, pueda generar una estructura conforme a la tecnología y la metodología en la base de datos que corresponde con herramientas y procedimientos, con el fin de cubrir la necesidad y los requerimientos estipulados por parte de los entes reguladores, contando con un grupo de personas capacitados y con gran experiencia en la labor sobre las actividades y tareas a desempeñar dentro del desarrollo y la administración del tablero de control. Se podrá generar un plan para realizar un diagnóstico y catálogo completo con el fin de conocer el estado actual, así poder filtrar prioridades a zonas potenciales en viajes turísticos por el mundo, mitigando riesgos que se puedan presentar hacia nuestros clientes, la misma agencia y todo el personal que la integra.

El proceso para la mejora de nuestro catálogo comprende la innovación y la calidad de nuestros servicios hacia el cliente, se trata de proporcionar mejores alternativas y un mayor bienestar a nuestros clientes, con las garantías pertinentes a como lo exige nuestra política, el ente regulador y todo aquel factor que hace de nuestra agencia el marcar diferencia frente a nuestros competidores. Así, por medio de una óptima planeación y ejecución, el proyecto pretende generar lineamientos

adecuados para estructurar un tablero de control eficiente, cumpliendo con la normatividad vigente de las agencias de viajes Adescubrir Travel & Adventure evitando sanciones en el proyecto.

El proyecto presenta la metodología, plan y estructura de trabajo para poder intervenir con un procedimiento que se ajuste a la necesidad del cliente. El enfoque por parte de nosotros se basa en nuestra preocupación de poder tomar todos los datos necesarios para parametrizar de una manera óptima toda la estructura de inteligencia de negocios del sistema tablero de control para que la agencia de viajes sea eficiente y confiable para todos los clientes.

Con el tablero de control se espera poder implementar una base de datos con lineamientos y políticas claras de acuerdo a las reglas de negocio que se estipulen, según la necesidad y exigencia de la agencia de viajes, contando con personal capacitado, de confianza y con gran profesionalismo en cada fase a ejecutar para el cumplir de los objetivos propuestos.

1. JUSTIFICACION

Si una empresa busca contar con una cultura de mejoramiento continuo, debe tener presente que la medición de sus operaciones cumple un papel primordial para el enfoque organizacional. Una empresa que tiene estandarizados sus procesos y posee indicadores eficientes en la medición de las actividades de la empresa, garantiza que sus colaboradores realicen las labores con una mayor seguridad, ya que tendrán claro lo que deben hacer y cuáles son los resultados que deben obtener.

Adescubrir Travel & Adventure se encuentra en la búsqueda de obtener mayores ventajas competitivas en el mercado de las soluciones logísticas de eventos, viajes y seguros, además de generar una mayor calidad en la prestación de sus servicios.

Es por esto que el proyecto propuesto busca el diseño de un tablero de indicadores que permita a Adescubrir Travel & Adventure aportar positivamente en su direccionamiento estratégico y en la construcción de una base fundamental que guiará la toma de decisiones, la planeación y la evaluación bajo una visión integral del negocio, y traerá como resultados una comunicación más efectiva en toda la organización, reducción de costos y una mayor productividad.

Con esta herramienta no solamente se busca aclarar la información actual y el cómo poder proyectarla, sino también que, el valor adicional que se quiere obtener es el realizar un análisis histórico de la información determinando como las circunstancias del pasado pueden ayudar a entender las circunstancias presentes y asimismo ayudará a realizar mejores proyecciones de los resultados y del proceso de mejora continua de la empresa.

2. OBJETIVOS

2.1 General

Diseñar un tablero de indicadores que permita a Adescubrir Travel & Adventure S.A.S. como herramienta integral del negocio que permita monitorear la trazabilidad de sus procesos y el desempeño de la organización.

2.2 Específicos

- Identificar los procesos clave de cada una de las líneas de negocio de la organización.
- Determinar la información que requiere cada uno de los procesos identificados anteriormente con el fin de generar claridad en ellos.
- Establecer las herramientas de medición que se requieren en cada uno de los procesos identificados.
- Diseñar el tablero de indicadores con sus respectivos reportes de acuerdo a los controles que se requieran ejercer.

3. PROBLEMA DE INVESTIGACION

El control integral y el análisis de la información relevante que genera a diario la operación de las organizaciones es un valor agregado que actualmente se está implementando para lograr una mayor eficacia y eficiencia a la hora de la toma de decisiones, lo cual se traduce en tener una ventaja sobre sus competidores. La falta de esta gestión y de un control efectivo sobre las operaciones tiene como consecuencias varios males habituales como: poco enfoque al cliente, bajo rendimiento, barreras

en la comunicación interna, subprocesos inútiles, redundancia de procesos, falta de retroalimentación, entre otros, lo cual finalmente se traduce en pérdidas financieras.

Adescubrir Travel & Adventure S.A.S. es una empresa que no ha sido ajena a los males anteriormente descritos. Con una trayectoria de 44 años en el mercado de las soluciones logísticas de eventos, viajes y seguros a través de los cuales ha vivido un crecimiento notable a nivel local, regional y nacional, convirtiéndola en una empresa competitiva y líder en dicho mercado. Pero este crecimiento ha traído consigo la maximización de tareas y procesos, los cuales actualmente se desarrollan bajo ningún modelo ni estructura, lo cual ha permitido incurrir en errores, reprocesos, fallas en la comunicación interna, confusiones entre los colaboradores en la realización de sus labores diarias y pérdida de tiempo y recursos que repercuten en la demora de la consecución de los objetivos de la organización.

Adicionalmente, la falta de indicadores formalmente establecidos pueden, a futuro, perjudicar la estabilidad de la empresa, ya que no existen estos instrumentos de medición que permiten conocer los resultados de las operaciones que realiza la empresa, lo cual es un gran impedimento para una buena toma de decisiones.

Es por esto que se ha considerado la necesidad de diseñar un tablero de indicadores para la empresa Adescubrir Travel & Adventure, el cual permita a la empresa direccionar, evaluar y mejorar sus operaciones, lo cual seguramente se verá reflejado en un crecimiento continuo y la satisfacción de los colaboradores y clientes. Esta herramienta agrupará la información del negocio basado en una infraestructura de Inteligencia de Negocios, estableciendo los indicadores clave y los resultados que por la naturaleza de la empresa se desean obtener.

4. DESCRIPCION DE LA PROPUESTA

4.1 Información de la Empresa

INFORMACION DE LA EMPRESA	
Razón Social	ADESCUBRIR TRAVEL & ADVENTURE S.A.S.
Nit	890802221-2
Actividad Económica	5111- Transporte aéreo nacional de pasajeros 7911 - Actividades de las agencias de viajes 7912- Actividades de operadores turísticos 8230- organización de convenciones y eventos comerciales

4.1 Descripción de la propuesta

La propuesta presenta la metodología, de trabajo para para poder intervenir con un procedimiento que se ajuste a la normatividad vigente en ADESCUBRIR TRAVEL & ADVENTURE S.A.S. El enfoque por parte de nosotros se basa en nuestra preocupación de poder tomar todos los datos necesarios para parametrizar de una manera óptima todo lo referente a la actividad económica desarrollada por la compañía.

Con la caracterización del sistema y del tablero de indicadores se espera poder implementar una base de datos con lineamientos y políticas claras, de acuerdo a la necesidad y exigencia de ADESCUBRIR TRAVEL & ADVENTURE S.A.S., contando con personal capacitado, de confianza y con gran profesionalismo en cada fase para el cumplir de los objetivos propuestos.

4.2 Justificación de la propuesta

Si una empresa busca contar con una cultura de mejoramiento continuo, debe tener presente que la medición de sus operaciones cumple un papel primordial para el enfoque organizacional. Una empresa que tiene estandarizados sus procesos y posee indicadores eficientes en la medición de las actividades de la empresa, garantiza que sus colaboradores realicen las labores con una mayor seguridad, ya que tendrán claro lo que deben hacer y cuáles son los resultados que deben obtener.

Adescubrir Travel & Adventure se encuentra en la búsqueda de obtener mayores ventajas competitivas en el mercado de las soluciones logísticas de eventos, viajes y seguros, además de generar una mayor calidad en la prestación de sus servicios.

Es por esto que en esta propuesta se busca realizar el diseño de un tablero de indicadores que permita a Adescubrir Travel & Adventure aportar positivamente en su direccionamiento estratégico y en la construcción de una base fundamental que guiará la toma de decisiones, la planeación y la evaluación bajo una visión integral del negocio, y traerá como resultados una comunicación más efectiva en toda la organización, reducción de costos y una mayor productividad.

Con esta herramienta no solamente se busca aclarar la información actual y el cómo poder proyectarla, sino también que, el valor adicional que se quiere obtener es el realizar un análisis histórico de la información determinando como las circunstancias del pasado pueden ayudar a entender las circunstancias presentes y asimismo ayudará a realizar mejores proyecciones de los resultados y del proceso de mejora continua de la empresa.

Este software de inteligencia de negocios que asiste el análisis y la presentación de los datos presenta ventajas como excelente relación costo beneficio, aplicación de fácil manejo, presentación

de datos amigables con los usuarios, disponibilidad en diferentes plataformas (Computadores Android, Apple), e información en tiempo real.

5. MARCO TEORICO

Las organizaciones de hoy han evolucionado, la era de la industrialización ha terminado para emigrar a las TIC y a la era de la información y del conocimiento, por consiguiente cada momento es vital en la organización referente al manejo y dominio de la información, quien administre los datos tiene el dominio de la información, y quien tiene el dominio de la información tiene el poder. Lo anterior no es una tendencia solo del mundo de las organizaciones, también es una tendencia mundial que viene acompañado de la era tecnológica. Asumiendo estas tendencias para sobrevivir a los cambios del mercado Adescubrir Travel & Adventure no es ajena a esta modalidad y busca implementar una cultura de mejoramiento continuo, abriendo las puertas a la medición de sus operaciones y así cumpliendo un papel primordial para el enfoque organizacional. Usualmente las otras empresas tienen estandarizados sus procesos y poseen indicadores eficientes en la medición de las actividades, garantizando que los colaboradores realicen las labores con una mayor seguridad, teniendo claro lo que deben hacer y cuáles son los resultados que deben obtener.

Para esto, la empresa Adescubrir Travel & Adventure direcciona su plan estratégico en las actuales tendencias administrativas sobre la inteligencia de negocios buscando métodos científicos que permitan filtrar el universo datos y la información de la organización, finalmente la calidad de la información será el valor agregado que le dé la ventaja competitiva en el mercado a la organización. Gómez & Bautista (2010).mencionan que la Inteligencia de Negocios proporciona las herramientas necesarias para aprovechar los datos almacenados en las bases de datos de los sistemas transaccionales para utilizar la información como respaldo a las decisiones, reduciendo el

efecto negativo que puede traer consigo una mala determinación.(Parr 2000) citado por Gómez & Bautista (2010). Define la inteligencia de negocios como como la habilidad corporativa para tomar decisiones. Esto se logra mediante el uso de metodologías, aplicaciones y tecnologías que permiten reunir, depurar, transformar datos, y aplicar en ellos técnicas analíticas de extracción de conocimiento.

La inteligencia de negocios tiene como objetivo que los datos generen un valor representativo en la organización y tangencialmente produzcan conocimiento. La información generada de este proceso permite a la organización decidir y gestionar su rumbo estratégico. En la actualidad Adescubrir Travel & Adventure posee un software el cual es un diseño propio de la empresa creado de acuerdo a las necesidades de la misma, dicho sistema condensa todas las actividades diarias de acuerdo a las unidades de negocio, este es un sistema sencillo, amigable visualmente, pero genera información muy robusta y en algunas actividades difíciles de analizar. También existe otra gran parte de los procesos administrativos que el sistema no permite cuantificar, y son los procesos de gestión, producción y rentabilidad para tomar decisiones, procesos administrativos dispendiosos que no están monitoreados para lo cual la organización no tiene como tomar decisiones basadas en la evidencia.

Aplicando las tecnologías que ofrece la inteligencia de negocios el presente proyecto busca implementar herramientas BI en Adescubrir Travel & Adventure que permitan transformar los datos en información, para luego producir conocimiento que permita sustentar las decisiones más asertivas en las diferentes unidades de negocio. Una de las herramientas en la inteligencia de negocios son los cuadros de mando o los famosos tableros de indicadores, los cuales se han convertido en una herramientas administrativas y gerencial que permite medir en forma general el desempeño y los resultados, estos son fáciles de implementar siempre y cuando la empresa tenga

la necesidad y la capacidad para asumir el costo beneficio que este tipo de herramienta genera a la organización. Cuando se inicia con la implementación de los mismos se persiguen procesos tácticos y estratégicos como las áreas financieras, atención al cliente, talento humano, áreas contables y entre otras según las características de cada organización, en estas áreas usualmente generan y producen datos relevantes para la toma de decisiones e implementación de planes estratégicos para la empresa y así para poder cuantificar las acciones y los resultados.

5.1 Marco contextual

Adescubrir Travel & Adventure SAS y/o Excursiones Amistad SAS, inicio desde el año 1972 con el nombre de Excursiones Amistad. Debido a las exigencias del mercado y la globalización de la nueva década en el año 2005 Excursiones Amistad se reestructura y toma el nombre de Adescubrir Travel & Adventure SAS. Nuestra organización cuenta con una amplia experiencia en el manejo del sector turístico a nivel nacional e internacional, ofreciendo diversos planes turísticos brindando el desplazamiento requerido y el alojamiento adecuado acomodándonos a sus necesidades. Ofrecemos la realización de eventos en todo el país desde hace más de 7 años y el servicio de venta de seguros con las compañías legalmente registradas en Colombia. Nuestra organización se ha caracterizado por ser íntegra, contando con el talento humano profesional y capacitado, ofreciendo así un servicio imparcial buscando la mejor oferta para nuestros clientes.

Ilustración 1 Historia de la compañía (Elaboración propia)



"Los hitos son grandes momentos que han marcado nuestra historia y nos inspiran hacia el futuro".

5.1.1 Servicios ofrecidos

Ilustración 2 Servicios ofrecidos (Elaboración propia)

Eventos	Viajes	Seguros
<p>Desarrollamos soluciones logísticas empresariales de eventos</p> <p>Producción, coordinación y organización de eventos ejecutivos y empresariales: congresos, reuniones de trabajo, convenciones, ferias, capacitaciones, conferencias, eventos deportivos, conciertos, seminarios, inauguraciones y todo tipo de eventos organizacionales masivos a nivel nacional.</p>	<p>Acompañamos a nuestros usuarios ADESCUBRIR nuevos destinos</p> <p>Asesoramos a nuestros clientes para que hagan la mejor elección en sus viajes de negocios, educación y turismo en destinos alrededor del mundo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiquetes nacionales e internacionales. • Cruceros a diferentes destinos. • Hoteles y reservas. • Paquetes turísticos y excursiones. • Trámites y documentaciones de visas. • Tarjetas de asistencia médica. • Portafolio de hoteles corporativos. 	<p>Entregamos respaldo y confianza en la protección de lo que amas</p> <p>Venta de todos los seguros del mercado con las compañías legalmente registradas en Colombia, buscamos las mejores ofertas en: Automóviles y adquisición de SOAT/incendio y terremoto/Pólizas modulares/Cumplimiento/ Pólizas de hogar/Pólizas de copropiedades/ Responsabilidad civil/Transporte y mercancías de valores/Vida individual y grupo/Universalidad garantizada/Vida en dólares y en pesos/Vida deudores/Accidentes personales/Rentas con hospitalización/Rentas por incapacidad temporal/Enfermedades graves/Hospitalización y cirugía/Medicina pre-pagada/Administración de ingresos profesionales ARL/Planes de prevención exequial.</p>

5.2 Marco conceptual

Diseño: Un diseño es el resultado final de un proceso, cuyo objetivo es buscar una solución idónea a cierta problemática particular, pero tratando en lo posible de ser práctico y a la vez estético en lo que se hace.

Tablero de indicadores: Los tableros de control o dashboards permiten medir el estado actual de una serie de indicadores y evaluarlos frente a unos objetivos. De esta forma, facilitan la toma de decisiones y aumentan su precisión, minimizando la probabilidad de error.

Eficiencia: Capacidad de obtener los mayores resultados con la mínima inversión. Se define como “hacer bien las cosas”

Eficacia: Completar las actividades para conseguir las metas de la organización.

Indicadores de rentabilidad: Indicador financiero que mide la efectividad de la administración de la empresa, para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir ventas en utilidades.

Travel: Viajar, conocer

Seguro: El seguro es un medio para la cobertura de los riesgos al transferirlos a una aseguradora que se va a encargar de garantizar o indemnizar todo o parte del perjuicio producido por la aparición de determinadas situaciones accidentales.

Formulación: la formulación es la etapa centrada en el diseño de las distintas opciones del proyecto, lo que significa sistematizar, un conjunto de posibilidades técnicamente viables, para alcanzar los objetivos y solucionar el problema que motivó su inicio.

Indicador: Un indicador puede definirse como una medida utilizada para cuantificar la eficiencia y/o eficacia de una actividad o proceso.

Rentabilidad: Presupone la realización de negocios con márgenes positivos.

6. MARCO DE REFERENCIAS

6.1 Estado del arte

En el mundo actual, las empresas se encuentran en constante búsqueda y aplicación de todo tipo de herramientas, que entreguen resultados de manera eficiente y eficaz exigidos por el entorno competitivo en que desarrollan sus actividades. Dichas herramientas se pueden encontrar en la literatura como “Tableros de Mando”, “Balanced Scorecard”, “KPI Management”, entre otras (KPI: Key Performance Indicator).

Estos instrumentos nacen en base a herramientas tales como:

- BPM (Business Performance Management): Disciplina integradora que engloba técnicas y disciplina parciales, que abarca las capas de negocio y tecnología, que se comprende como un todo integrado en gestión a través de los procesos. (Hitpass, 2012). Este concepto se enfoca principalmente en formar una relación entre la estrategia, la ejecución, y los resultados.

- BI (Business Intelligence): Conjunto de metodologías, aplicaciones, prácticas y capacidades enfocadas a la creación y administración de información que permite tomar mejores decisiones a los usuarios de una organización. (Díaz, 2012). Este concepto se enfoca en los procesos, las herramientas, y demás elementos que permitan tomar la información y en la capacidad de convertirla en conocimiento.

A partir del nacimiento de estas herramientas, el mundo empresarial se está enfocando en las nuevas tendencias en manejo de datos, reglas, planes de negocio, y generación de ventajas competitivas. La principal razón de la implementación de estas herramientas se puede resumir en que con base en la información se pueden predecir futuros desempeños: “Estas herramientas pueden ayudar a las empresas a adquirir un mejor entendimiento de ellas mismas, gracias a la capacidad de explotar su información, con la intención de poder manipularlos de una manera más sencilla y entender el porqué de su desempeño o, mejor aún, plantear escenarios a futuro, lo cual les ayudará a tomar mejores decisiones.” (Flórez, 2010)

Ahora bien, los tableros de indicadores, producto de estas herramientas, permiten tener control en mediciones, información clave para las organizaciones. Se han convertido en un elemento de suma importancia para la toma de decisiones ágiles, eficaces, y efectivas.

Las grandes organizaciones manejan un amplio portafolio de productos, por lo cual el seguimiento, el control, y el mantenimiento de los datos son fundamentales. Por producto se crean varios objetivos y esto hace que el foco se pueda perder fácilmente. No solo esto, sino la energía utilizada en las actividades se pierde por ser enfocada en tareas que no dejaran ningún resultado, los recursos utilizados para desarrollarlas no llevaran al éxito, y las tareas podrán ser redundantes y conflictivas. No existe una meta común para la organización en general. De ahí la importancia de la integración de la información y el análisis efectivo de ésta.

Al implantar el tablero de control se utilizan criterios de medición e indicadores para controlar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de la empresa. Facilita la toma de decisiones a los socios y ejecutivos de una empresa ya que se tiene la información de manera inmediata de las diferentes áreas y permite detectar inmediatamente las desviaciones de los planes, programas y estrategias y decidir las medidas correctivas. (Fleitman, 2015)

La decisión de una empresa de integrar o no a su desarrollo una herramienta como esta, se apoya sobre varios análisis. Es importante que se hagan presentaciones con variables de costo – beneficio, impacto en los resultados, aumento ventas, márgenes, benchmarking, entre otros.

Las organizaciones que han logrado implementar estos tableros de indicadores han tenido como base que la organización completa se compromete y logran incorporarlo como un factor esencial para el logro de los objetivos, tal como lo indica Fleitman dentro de las ventajas de la implementación:

- Medir los avances y cumplimiento de la visión, la misión, los valores, los objetivos y las estrategias de la empresa.
- Alinear los indicadores y las metas de la dirección con la cadena de valor de la empresa y los indicadores y metas de las áreas.
- Integrar el plan estratégico de la empresa con los planes operativos de las áreas.
- Alinear horizontalmente metas e indicadores de resultados e indicadores de procesos, con el plan estratégico.
- Crear tableros de control para cada área y alinearlos con el tablero de control de la dirección.
- Desarrollar el tablero de control individual de cada puesto alineado con el tablero de control del nivel jerárquico inmediato superior.
- Identificar los diferentes tipos de indicadores existentes en un proceso (Indicadores de entrada, de salida, de eficiencia, de eficacia, de calidad, productividad, impacto y cultura).
- Sincronizar los objetivos y metas de la dirección general con las demás áreas.
- Alineamiento y realineamiento de la empresa a los cambios tecnológicos y de mercado.
- Orientar los esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes, empleados, proveedores, comunidad y accionistas.

Lo que se busca con el desarrollo e implementación de esta herramienta es el poder emplear métodos de medición para así poder evaluar en términos cualitativos y cuantitativos el desempeño de la administración y la operación de la empresa.

Para esto es importante tener muy claro cuáles son las características que deben tener los indicadores, para así evitar la definición de algunos que no aporten a la toma de decisiones de la dirección de la empresa. Estos indicadores deben ser definidos por un grupo de evaluación, según Flietman, que tengan en cuenta los siguientes aspectos:

- Objetividad en los indicadores cualitativos.
- Precisión en los indicadores cuantitativos.
- Compatibilidad con otros indicadores.
- Que sea relevante para la toma de decisiones.
- Lógico, factible, fácil de medir e interpretar.
- Oportuno, confiable y verificable.
- Aceptado por los responsables, directivos y/o funcionarios de la empresa.
- Comparable con empresas del mismo giro.

Si se tiene en cuenta las anteriores características, se logrará una integración y sincronización de los procesos clave y de apoyo que trabajan conjuntamente para crear valor a la organización.

Por todo lo anterior es que el invertir en BI, más que una opción, se ha convertido en una necesidad debido al gran volumen de información que se genera en las operaciones de las empresas hoy en día, y a la competencia que genera el obtener datos con rapidez y que éstos aporten en la toma de decisiones y sobretodo en los resultados cuantitativos y cualitativos.

“El secreto de una implementación estratégica exitosa está en establecer sistemas de controles interactivos apoyados con tableros de control. El tablero permite tanto el monitoreo, control y alineación a la estrategia, como la corrección de actitudes o actividades que no estaban identificadas como clave de acuerdo con los lineamientos señalados desde la dirección”. (Cortés & Victorino, 2014)

7. METODOLOGIA

Para el desarrollo de este proyecto, se utilizará un método estadístico de tipo descriptivo. Por medio de este diseño e implementación se busca aumentar los niveles de rentabilidad de la empresa, proporcionando una herramienta útil que permita a la organización tomar decisiones que se alineen con las metas planteadas, y con las acciones correctivas o de mejora, que se tomarán en función de los resultados que muestren los indicadores.

7.1.1 Población

La población objeto de estudio serán los procesos ya establecidos y los colaboradores de Adescubrir Travel & Adventure, divididos por cada línea de negocio de la organización.

7.1.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La búsqueda de los datos se realizará por medio de la de la revisión y análisis documental de los procesos ya establecidos, la observación directa, entrevistas por puestos de trabajo, toma de notas, dispositivos de almacenamientos y lista de chequeo.

7.1.3 Fases para el diseño del tablero de indicador

Para el diseño del tablero de indicadores de Adescubrir Travel & Adventure seguirá el siguiente procedimiento:

- Elaborar un diagnóstico estratégico integral.
- Desarrollar el plan estratégico estableciendo criterios de medición e indicadores.
- Capacitar a toda la empresa acerca de la estrategia, objetivo, funcionamiento y beneficios del tablero de control.
- Alinear horizontal y verticalmente los objetivos de las diferentes áreas dentro de la empresa.
- Enfocar a los directivos y sus colaboradores hacia los objetivos estratégicos a través de sistemas de evaluación del desempeño.
- Alinear los sistemas de compensación, reconocimientos e incentivos con el desempeño en la realización de la estrategia.
- Alinear los procesos de planeación, ejecución y presupuestas, con el tablero de control.
- Utilizar matrices de contribución crítica para alinear y priorizar Kpi's de procesos.
- Sincronizar metas a lo largo de la cadena de suministro.
- Sincronizar metas a lo largo de la cadena de valor.

7.1.4 Criterios de éxito asociados a la meta

Apertura por parte de la empresa para acceder a los datos, información y conocimiento, que permita alimentar el tablero de indicadores de gestión.

Disponibilidad por parte de los líderes del proceso para conocer las líneas de negocio y su rentabilidad.

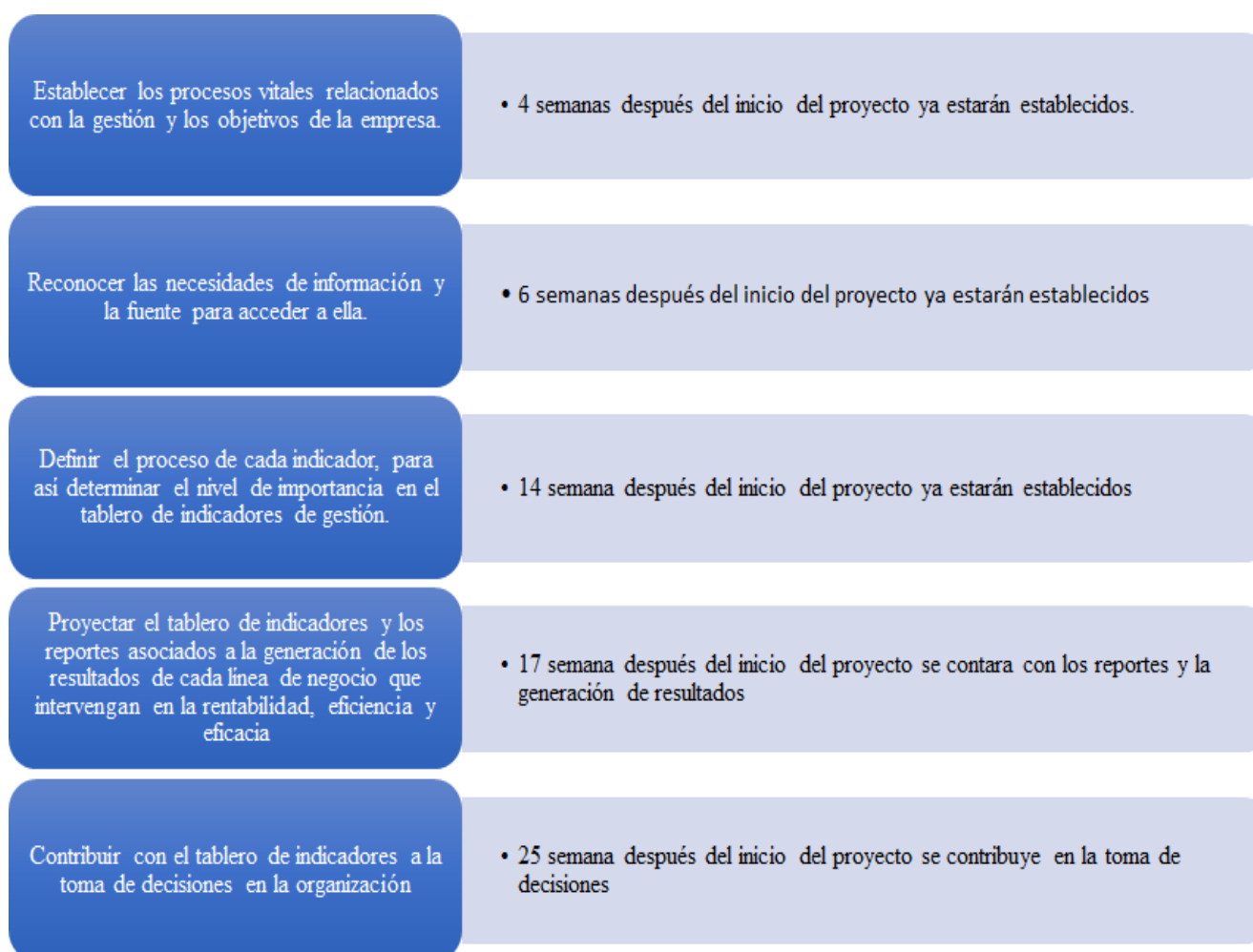
Seguimiento y control por parte del gerente del proyecto.

Validar el proceso bajo los principios de Eficiencia, Eficacia y Rentabilidad.

7.1.5 Premisas y restricciones

- El tablero de indicadores genera el desarrollo del plan estratégico que tomara la organización Adescubrir Travel & Adventure S.A.S.
- el tablero de indicadores solo genera indicadores medibles, cuantificables.
- el tablero de indicadores solo lo podrá conocer los altos directivos de la organización que son lo que toman las decisiones.

7.2 Cronogramas de Hitos Principales



8. DESARROLLO DEL PROYECTO

8.1 Presupuesto estimado

El presupuesto estimado será cubierto en su totalidad por la empresa Adescubrir Travel & Adventure S.A.S. y es de 100.000.000 de pesos

7.2 Gestión el costo

PRESUPUESTO									
ITEM	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TIEMPO EN MESES	VALOR TOTAL MES	VALOR TOTAL AÑO	TOTAL POR TIPO DE RECURSO	% DE PARTICIPACION	
PRESUPUESTO SOFTWARE									
1	Software Microsoft Power BI	1	\$174.825	12	\$174.825	\$2.097.900	\$4.647.897	5,86%	
2	Paquete Microsoft Office	3	\$849.999	0	\$2.549.997	\$2.549.997			
PRESUPUESTO HARDWARE									
3	Computador de mesa: PC All in One LENOVO 510s Core i7 23	1	\$3.099.000	-	\$3.099.000	\$3.099.000	\$8.044.000	10,14 %	
4	Computador portátil: Portátil LENOVO Idea510s Ci7 14	2	\$2.299.000	-	\$4.598.000	\$2.299.000			
5	Servidor SQL Edición Estándar 2016	1	\$2.646.000	-	\$2.646.000	\$2.646.000			
PRESUPUESTO GASTOS DE PERSONAL									
6	Consultoría y formación para el diseño de indicadores de gestión alineados con la estrategia organizacional	1	\$15.000.000	-	\$15.000.000	\$15.000.000	\$66.565.000	83,92 %	
7	Analista de inteligencia de negocios	1	\$2.128.000	12	\$2.128.000	\$25.536.000			
8	Analista de control interno	1	\$2.128.000	12	\$2.128.000	\$25.536.000			
9	Mantenimiento mensual aplicativo	1	\$493.000	-	\$493.000	\$493.000			
OTROS									
10	Póliza de cumplimiento consultoría	1	\$59.500	-	\$59.500	\$59.500	\$59.500	0,08%	
					TOTAL	\$32.701.497	\$79.316.397		

Viabilidad económica calculada con VPN (Valor presente neto)

Evaluar la viabilidad económica de un proyecto es el proceso mediante el cual una vez definida la inversión inicial, los beneficios futuros y los costos durante la etapa de operación, permite determinar la rentabilidad de un proyecto. Esta información se presenta antes que se muestren los resultados contables del proyecto en la cual puede haber una utilidad o una pérdida, tiene como objetivo principal es establecer que tan conveniente es llevar a cabo un proyecto de inversión.

Tasa de descuento 5%

Período (Meses)	Flujo de Fondos
0	-\$79,316,397
1	\$2,000,000
2	\$4,000,000
3	\$4,000,000
4	\$4,000,000
5	\$4,000,000
6	\$15,000,000
7	\$4,000,000
8	\$4,000,000
9	\$4,000,000
10	\$7,000,000
11	\$4,000,000
12	\$15,000,000
13	\$7,000,000
14	\$20,000,000
15	\$7,000,000
16	\$7,000,000
17	\$7,500,000
18	\$15,000,000

Resultado → VAN \$ 299,712.20

Al arrojar como resultado una VPN positiva esto significa que el proyecto es rentable o se establece como un proyecto que genera valor.

Tener en cuenta que la inversión inicial corresponde al valor del presupuesto establecido, en este se encuentran el 100 % de las fases del proyecto.

7.2 Costo - Beneficio

- Apertura por parte de la empresa para acceder a los datos, información y conocimiento, que permita alimentar el tablero de indicadores de gestión.
- Disponibilidad por parte de los líderes del proceso para conocer las líneas de negocio y su rentabilidad.
- Seguimiento y control por parte del gerente del proyecto.
- Validar el proceso bajo los principios de Eficiencia, Eficacia y Rentabilidad.

8. RIESGO

8.1 Riesgos iniciales

Datos no confiables: Se debe considerar la posibilidad de que los datos de la organización no procedan de fuentes fidedignas y que la información que se esté generando no contenga parámetros de confiabilidad, validez o subregistros que permitan alimentar el tablero de indicadores de manera efectiva.

Problemas de Comunicación: Al irrumpir en la cultura organizacional buscando el diseño e implementación de un tablero de indicadores podría generar en los colaboradores una percepción negativa de que su actividad o labor está siendo medida o monitoreada, produciendo una resistencia al cambio.

Indicadores no cuantificables: Podría suceder que las líneas de negocio de la organización conlleven a elaborar indicadores de gestión que no sean cuantificables, generando elementos no medibles ni monitoreables que puedan dar cuenta de manera objetiva o cuantitativa del comportamiento.

8. BIBLIOGRAFIA

- Cortés, A. P., & Victorino, J. B. (2014). *Biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales*. Obtenido de sitio web de Eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011a/896/TABLEROS%20DE%20CONTROL.htm>
- <http://www.planillaexcel.com/planilla-de-excel-para-el-calculo-de-tir-y-van>
- Díaz, J. C. (2012). *Josep Curto Díaz*. Barcelona: UOC.
- Fleitman, J. (2015). *Grandes Pymes*. Obtenido de sitio web de Grandes Pymes: <http://www.grandespymes.com.ar/2013/06/24/importancia-de-los-tableros-de-control-o-cuadro-de-mando-integral-cmi/>
- Flórez, J. P. (30 de 12 de 2010). *IBM Developer Works*. Obtenido de sitio web de IBM: <https://www.ibm.com/developerworks/ssa/local/data/dm-bi-pymes/>
- Hitpass, B. (2012). *BPM: Business Process Management Fundamentos y Conceptos de Implementación: Fundamentos y Conceptos de Implementación*. Santiago de Chile: BHH Ltda.

- ROSADO GOMEZ, A. A., & Rico Bautista, D. W. (2010). Inteligencia de negocios: Estado del arte. *Scientia et technica*, 16(44).
- Alles, M. A. (2007). Gestión por competencias: el diccionario. Ediciones Granica SA. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=4y3j8m3eW5s>
- Más allá de los indicadores. En línea. 15 de octubre de 2005. Disponible en: <http://www.dinero.com/edicion-impresamanagement/articulo/mas-alla-indicadores/30516>
- Bain & company's survey of global executives points to increased use of management tools to accelerate growth amid positive economic tailwinds. En línea. 10 de junio de 2015. Disponible en: <http://www.bain.com/about/press/press-releases/management-tools-and-trends-report-June-2015-press-release.aspx>
- Palladium Group Announces 2014 Winners Of The Palladium Balanced Scorecard Hall Of Fame For Executing Strategy. En línea. 30 de octubre de 2014. Disponible en: <http://www.prnewswire.com/news-releases/palladium-group-announces-2014-winners-of-the-palladium-balanced-scorecard-hall-of-fame-for-executing-strategy-280913742.html>
- Federación de Cafeteros gana prestigioso premio "Balanced Scorecard Hall of Fame". En línea. 23 de octubre de 2006. Disponible en: <http://www.dinero.com/actualidad/noticias/articulo/federacion-cafeteros-gana-prestigioso-premio-balanced-scorecard-hall-of-fame/37743>
- Balanced Scorecard Collaborative rinde homenaje a Chilectra S.A. y a la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia con prestigioso premio Salón de la fama. En línea. 11 de octubre de 2006. Disponible en: <http://www.businesswire.com/news/home/20061011006049/es/>
- Más allá de los indicadores. En línea. 15 de octubre de 2005. Disponible en: <http://www.dinero.com/edicion-impresamanagement/articulo/mas-allaindicadores/30516>
- Balanced Scorecard Collaborative rinde homenaje a Chilectra S.A. y a la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia con prestigioso premio Salón de la fama. En línea. 11 de octubre de 2006. Disponible en: <http://www.businesswire.com/news/home/20061011006049/es/>
- Congreso de la república, Ley estatutaria 1581 de 2012 Superintendencia de sociedades, ley de protección de datos,

<http://www.supersociedades.gov.co/superintendencia/proteccion-datos/Paginas/default.aspx>

- Microsoft. Sistema SQL 26 junio 2017 <https://docs.microsoft.com/es-es/sql/relational-databases/feature-reference-database-engine>
- Recuperado de: <https://www.microsoft.com/es-co/store/d/office-hogar-y-empresas-2016/cfq7ttc0k5ff> Julio 2017
- Recuperado de:
<http://www.exito.com/products/MP00950000000098/Licencia+Office+Hogar+y+Empresa+2016+DVD> julio 2016
- Recuperado de: <http://www.alkosto.com/pc-all-in-one-lenovo-510s-23-coretm-i7-plata> julio 2017
- Recuperado de: https://www.linio.com.co/p/computador-portatil-lenovo-ideapad-510-n402ni?gclid=EAIaIQobChMI27au8qKR1QIV1pd-Ch1sogPJEAAAYASAAEgIBtFD_BwE julio 2017
- Recuperado de: http://www.falabella.com.co/falabella-co/product/2711018/Notebook-14%22--4GB-1TB-Ci5-%7C-NB-510S-TV2GB?kid=207745612&s_kwid=AL!703!3!45831589309!b!!!!&ef_id=WWkjaQAABG@HPmSZ:20170717213927:s julio 2017

Anexo 1 Matriz de Requisitos Legales

		NTS-TS 003		Fecha	
		MATRIZ DE REQUISITOS LEGALES		Versión	
		RESPONSABLE Encargado de implementación		Código	
TEMA	TIPO	NUMERO Y FECHA	AUTORIDAD	DISPOSICION	Responsable de revisión
Transporte	Ley	336 de 1996	Congreso	Estatuto Nacional de Transporte	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.
Turismo	Ley	300 de 1996	Congreso	Ley General de Turismo	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.
Transporte	Ley	1558 de 2012	Congreso	Modifica la Ley General del Turismo	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.

Turismo	Ley	1101 de 2006	Congreso	Turismo	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.
Cultura	Ley	397 de 1997	Congreso	Cultura	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.
Policía	Ley	1801 de 2016	Congreso	Código Nacional de Policía y Convivencia	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.
Turismo	Ley	679 de 2001	Congreso	Estatuto para contrarrestar la explotación, la pornografía y el turismo sexual con menores.	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.
Agente de Viajes	Ley	23 de 1990	Congreso	Ejercicio profesión del Agente de Viajes	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.
Cultura	Ley	70 de 1993	Congreso	Protección Negritudes	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.
Medidas sanitarias	Ley	9 de 1979	Congreso	Medidas Sanitarias	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.
Recursos Naturales	Ley	99 de 1993	Congreso	Medio Ambiente	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.
Habeas Data	Ley	1581 de 2012	Congreso	Protección de Datos Personales	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.
Comercio Electrónico	Ley	527 de 1999	Congreso	Comercio Electrónico	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.
Derecho de Petición	Ley	1755 de 2015	Congreso	Derecho de petición	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.
Competencia	Ley	256 de 1996	Congreso	Competencia Desleal	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.
Contratación Estatal	Ley	80 de 1993	Congreso	Estatuto General de Contratación de la Administración Pública	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.
Contratación Estatal	Ley	1150 de 2007	Congreso	Contratación con Recursos Públicos	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.
Procedimiento Penal	Ley	906 de 2004	Congreso	Código de Procedimiento Penal	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.
Administrativo	Ley	1437 de 2011	Congreso	Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.

Consumidor	Ley	1480 de 2011	Congreso	Estatuto de Consumidor	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.
Penal	Ley	599 de 2000	Congreso	Código Penal	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.
Civil	Ley	57 de 1887	Congreso	Código Civil	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.
Comercio	Decreto	1074 de 2015	Presidente de la República	Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo.	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.
Transporte	Decreto	1079 de 2015	Presidente de la República	Decreto Único Reglamentario del Sector Transporte	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.
Ambiente	Decreto	1076 de 2015	Presidente de la República	Decreto Único Reglamentario del Sector Ambiente y Desarrollo Sostenible	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.
Cultura	Decreto	1080 de 2015	Presidente de la República	Decreto Reglamentario Único del Sector Cultura	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.
Comercial	Decreto	410 de 1971	Presidente de la República	Código de Comercio	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.
Recursos Naturales	Decreto	2811 de 1974	Presidente de la República	Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y de Protección al medio ambiente	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.
Medio Ambiente	Decreto	1608 de 1978	Presidente de la República	Código Nacional de los Recursos Naturales Renovables y Protección al Medio ambiente	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.
Laboral	Decreto	2663 de 1950	Presidente de la República	Código Sustantivo del Trabajo	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.
Procedimiento Laboral	Decreto	2158 de 1948	Presidente de la República	Código Procesal del Trabajo y de la Seguridad Social	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.
Agente de Viajes	Decreto	1095 de 1994	Presidente de la República	Código de Ética Profesional del Agente de Viajes y Turismo	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.

Agencias de Viajes	Decreto	502 de 1997	Presidente de la República	Naturaleza y funciones de los tipos de Agencias de Viajes	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.
Guía Turismo	Decreto	503 de 1997	Presidente de la República	Guía de Turismo	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.
Registro Nacional de Turismo	Decreto	504 de 1997	Presidente de la República	Registro Nacional de Turismo	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.
Registro Nacional de Turismo	Decreto	2074 de 2003	Presidente de la República	Registro Nacional de Turismo	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.
Consumidor	Decreto	1097 de 2014	Presidente de la República	Reclamación directa protección consumidor de servicios turísticos y aéreos.	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.
Guía Turismo	Decreto	1293 de 2014	Presidente de la República	Modifica parcialmente la Guía de Turismo	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.
Operadores	Decreto	1824 de 2001	Presidente de la República	Actividad de los operadores profesionales de congresos, ferias y convenciones	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.
Aduanero	Decreto	390 de 2016	Presidente de la República	Regulación Aduanera	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.
Tributario	Decreto	624 de 1989	Presidente de la República	Estatuto Tributario	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.
Tributario	Decreto	297 de 2016	Presidente de la República	Exención del IVA para servicios turísticos	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.
Contratación Estatal	Decreto	1510 de 2013	Presidente de la República	Sistema de Compras y Contratación Pública	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.
Turismo	Decreto	2438 de 2010	Presidente de la República	Responsabilidad de las Agencias de Viajes en la prestación de Servicios Turísticos	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.
Turismo	Decreto	1036 de 2007	Presidente de la República	Contribución Parafiscal para la promoción al turismo	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.

Agencias de Viaje	Decreto	502 de 1997	de	Presidente de la República	Funciones Agencias de Viajes	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.
Consumidor	Decreto	587 de 2016	de	Presidente de la República	Reversión del pago	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.
Transporte	Resolución	3537 de 2002	de	Ministerio de Transporte	Cambio de servicios de particular a público	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.
Turismo	Resolución	405 de 2014	de	Ministerio de Comercio Industria y Turismo	Turismo de Aventura	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.
Turismo	Resolución	0119 de 2002	de	Ministerio de Comercio Industria y Turismo	Prestadores de Servicios Turísticos	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.
Habeas Data	Resolución	2591 de 2013	de	Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil	Derechos y obligaciones de los usuarios y prestadores del servicio de transporte aéreo, en materia de Habeas Data	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.
Especies Silvestres	Resolución	192 de 2014	de	Ministerio del Medio Ambiente	Protección Especies Silvestres	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.
Sostenibilidad Turística	Resolución	3860 de 2015	de	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Cumplimiento de las normas técnicas sectoriales para las actividades del turismo de aventura y la sostenibilidad turística	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.
Certificación en calidad	Resolución	3160 de 2015	de	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Normas técnicas por medio de la plataforma virtual para la certificación en calidad turística	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.
Reglamento Aeronáutico	Resolución	1375		Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil	Modifica el RAC 3	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.

Actividades Aéreas	Reglamento Aeronáutico	RAC 3	Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil	Actividades Aéreas Civiles	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.
Actividades Aéreas	Reglamento Aeronáutico	RAC 13	Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil	Régimen Sancionatorio	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.
Propiedad Industrial	Decisión CAN	486 de 2000	Comisión Andina de Naciones	Propiedad Industrial	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.
Seguridad y salud en el trabajo(SGSST)	Decreto	1443 de 2014	Ministerio del Trabajo	Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SGSST)	Arias & Ruiz Abogados S.A.S.