

**GESTIÓN DE PROCESOS DE APOYO EN EL ÁREA COMERCIAL AVIANCA S.A**  
**BUCARAMANGA**

Silvia Alejandra Barragán Calderón

Id. 000200497

Universidad Pontificia Bolivariana- Seccional Bucaramanga

Escuela de Ingenierías

Facultad de Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2019

**GESTIÓN DE PROCESOS DE APOYO EN EL ÁREA COMERCIAL AVIANCA S.A** ii

**BUCARAMANGA**

Silvia Alejandra Barragán Calderón

Id. 000200497

Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de:

**INGENIERA INDUSTRIAL**

Director del Proyecto

MSc. Lupita Serrano Gómez

Universidad Pontificia Bolivariana- Seccional Bucaramanga

Escuela de Ingenierías

Facultad de Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2019



*Este proyecto lo dedico principalmente a Dios, quien es la fuente inagotable de amor, ha llenado mi vida de bendiciones, me ha dado capacidades y cualidades para poder llegar hasta donde estoy hoy.*

*A mis padres Claudia Margarita Calderón Sánchez y Jose Luis Barragán Torres por darme las bases para crecer como una persona íntegra, de principios y valores, por su dedicación y esfuerzo incansable.*

*A mis hermanas, quienes siempre han confiado en mí, dándome su apoyo incondicional y siendo compañeras de vida.*

**SILVIA ALEANDRA BARRAGÁN CALDERÓN**

## Agradecimientos

v

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser siempre mi fortaleza en los momentos difíciles, por abrir caminos y poner a las personas correctas en mi vida, las cuales han ayudado en mi proceso de formación; por brindarme una vida llena de aprendizajes y experiencias.

Especialmente quiero agradecer a mi madre Claudia Margarita Calderón y a mi padre Jose Luis Barragán Torres por todos los esfuerzos que hicieron para poder llegar a este punto de mi vida, por la oportunidad de tener una excelente educación, por enseñarme a hacer las cosas con dedicación, esfuerzo y amor.

A mis hermanas Yenny Marcela y Laura Sofía Barragán Calderón por llenar mi vida de alegría, amor y ternura cuando más lo he necesitado. A mi Abuelito Raymundo Calderón por ponerme en sus oraciones y a mis abuelos que son ángeles cuidándome desde el cielo.

También quiero agradecer a la Universidad Pontificia Bolivariana y sus docentes que me dieron las bases y el conocimiento necesario para ser agente transformador de realidades.

A mis compañeros de Núcleo, quienes fueron mi apoyo académico, con los cuales viví experiencias maravillosas y los que se convirtieron en amigos para toda la vida.

A la empresa AVIANCA S.A, a mi jefe directa Liliana Moyano por todo el apoyo y crecimiento profesional.

Por último, a todo quien lee este documento, quien lee una parte de mí.

## Tabla de Contenido

vi

Introducción.....	4
Capítulo 1 Generalidades de la Empresa.....	6
Identificación de la Empresa.....	6
Reseña Histórica .....	8
Descripción del área específica de trabajo .....	9
Capítulo 2 Diagnóstico de la Empresa .....	11
Capítulo 3 Antecedentes.....	14
Capítulo 4 Justificación .....	16
Capítulo 5 Objetivos .....	18
Objetivo General .....	18
Objetivos Específicos .....	18
Capítulo 6 Marco Teórico .....	19
6.1 Gestión Comercial .....	19
6.2 Gestión por procesos .....	19
6.3 Planificación comercial. ....	23
6.4 Indicadores de Gestión .....	24
6.5 Power BI .....	24
Capítulo 7 Metodología.....	26
Capítulo 8 Resultados y Discusión .....	27
8.1. Uso de la herramienta Power BI. ....	27
8.2. Procesos del Cargo Aprendiz del área Comercial. ....	39
8.3. Informes de gestión con Indicadores .....	53
8.4. Apoyo en la gestión del área comercial AVIANCA S.A. ....	67
Capítulo 10 Conclusiones y Recomendaciones .....	78
Lista de Referencias .....	81

## Lista de Tablas

vii

Tabla 1. Plan Operativo Rutas Nacionales .....	69
Tabla 2. Frecuencia y capacidad de Rutas Nacionales .....	74

## Lista de figuras

Figura 1. Estructura Organizacional-Organigrama.....	7
Figura 2. Información de Contacto .....	7
Figura 3. Elementos de un Proceso.....	20
Figura 4. Diagrama de actividades estratégicas.....	21
Figura 5. Mapa de Macro procesos AVIANCA S.A .....	22
Figura 6. Características del producto.....	23
Figura 7. Ruta Plantillas Power Bi.....	27
Figura 8. Rutas Plantillas Excel.....	28
Figura 9. Filtros Tabla Dinámica.....	29
Figura 10. Selección de datos en el Filtro .....	29
Figura 11. Activación Totales Generales .....	30
Figura 12. Comparación de Datos .....	30
Figura 13. Selección de Base del Reporte.....	31
Figura 14. Bases Plantilla- Mes Anterior y actual .....	31
Figura 15. Nueva Columna.....	32
Figura 16. Copiar Datos de una Columna a otra.....	32
Figura 17. Selección Columna para Cambio de Datos.....	33
Figura 18. Reemplazo de Datos.....	33
Figura 19. Ruta Power Bi .....	34
Figura 20. Selección del Refresh Data .....	34
Figura 21. Falta de Columna .....	35
Figura 22. Modificación de Nombre.....	35
Figura 23. Conexión con el Modelo.....	36
Figura 24. Comparación de Cifras.....	36
Figura 25. Publicar desde Power Bi de escritorio.....	37
Figura 26. Creación de Link para vista en Web .....	37
Figura 27. Ingreso en Sway .....	38
Figura 28. Power Bi en línea .....	38
Fuente 29. Manual de Funciones .....	40
Figura 30. Mapa del proceso de actualización de reportes en SharePoint .....	43
Figura 31. Grupo: Reporte Ventas, Mercadeo e Ingresos .....	44
Figura 32. Grupo: Market Share POS COL .....	44
Figura 33. Grupo: Avianca Tours Tablero .....	45
Figura 34. Grupo: Dirección Ventas Colombia .....	45
Figura 35. Reportes Sales Tracker .....	46
Figura 36. Reportes Revenue Tracker.....	46
Figura 37. Reportes MIDT POS COL.....	47
Figura 38. Reporte MS Aerocivil.....	47
Figura 39. Reportes Corp Sales .....	48
Figura 40. Reportes Corp Flown.....	48
Figura 41. Reportes Leisure y Mayoreo.....	49

Figura 42. Reporte Avianca Tours.....	49
Figura 43. Reporte QSI .....	50
Figura 44. Gerencia Regional Nororiente 2018- Carpeta Compartir.....	51
Figura 45. Registro.....	51
Figura 46. Tablero de Indicadores .....	51
Figura 47. Carpetas de cada reporte.....	52
Figura 48. Mapa del Proceso de Actualización en Power BI .....	53
Figura 49. Informe de Resultados BGA.....	54
Figura 50. Venta Integrada acumulada 30/10/2018.....	55
Figura 51. Venta Integrada acumulada 30/10/2018.....	55
Figura 52. Venta Integrada Septiembre.....	56
Figura 53. Venta Integrada Septiembre.....	56
Figura 54. Informe de Indicadores Zona Oriente .....	57
Figura 55. Departamento de Santander en Cifras .....	58
Figura 56. Resumen Ejecutivo Base BGA .....	59
Figura 57. Resumen Ejecutivo Base CUC .....	60
Figura 58. Resumen Ejecutivo Base EJA.....	61
Figura 59. Resumen Ejecutivo Base MTR .....	62
Figura 60. Resumen Ejecutivo Base VUP.....	63
Figura 61. Resumen Ejecutivo Base ADZ .....	64
Figura 62. Turismo del Morrosquillo LTDA.....	65
Figura 63. Información General.....	65
Figura 64. Venta Mayoreo.....	66
Figura 65. Análisis QSI.....	67
Figura 66. Ejemplo de Vuelo de AV.....	68
Figura 67. Ruta Inaugural BOGMUC .....	77

## RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

2

**TITULO:** GESTIÓN DE PROCESOS DE APOYO EN EL ÁREA COMERCIAL AVIANCA S.A BUCARAMANGA

**AUTOR(ES):** Silvia Alejandra Barragán Calderón

**PROGRAMA:** Facultad de Ingeniería Industrial

**DIRECTOR(A):** MSc. Lupita Serrano Gómez

### RESUMEN

El presente proyecto consiste en la gestión que se da a los procesos para ser apoyo en cada una de las actividades que se manejan en el Área Comercial de AVIANCA S.A, buscando el mejoramiento en cada una de las partes claves que le conforman, utilizando información clara y confiable procesada mediante el uso del Business Intelligence: Power BI para el manejo de cifras y reportes semanales y mensuales. El objetivo es apoyar al equipo en la regional Nororiente y analistas Colombia para evaluar el comportamiento de indicadores de gestión para llegar de manera directa a sus clientes (agencias y empresas); así como la generación de estrategias y herramientas que permitan la toma de decisiones para el cumplimiento de los objetivos, y las metas claras y alcanzables que integran a todos los canales que se involucran en la compañía. En este documento se presentan como resultados alcanzados 32 actualizaciones en Power Bi, video tutorial para actualizar los 4 reportes, 10 reportes para actualizar en el SharePoint, plantillas de Excel para crear el plan operativo el cual va ligado al análisis de competencias, plantilla para presentación de informe con cifras (regional, agencia o cuenta corporativa), plantilla para lanzamiento de nueva ruta, y algunas otras actividades complementarias que alimentaron la experiencia como profesional en la práctica

### PALABRAS CLAVE:

Indicadores de Gestión, Business Intelligence, Procesos de Apoyo Comerciales

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

**GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE**

**TITLE:** MANAGEMENT OF SUPPORT PROCESSES IN THE AVIANCA S.A BUCARAMANGA COMMERCIAL AREA

**AUTHOR(S):** Silvia Alejandra Barragán Calderón

**FACULTY:** Facultad de Ingeniería Industrial

**DIRECTOR:** MSc. Lupita Serrano Gómez

**ABSTRACT**

The present project consists of the management that takes place in the processes for the support in each one of the activities that are managed in the Commercial Area of AVIANCA SA, looking for the improvement in each one of the key parts that conform, using the information clear Reliable processing through the use of Business Intelligence: Power BI for the management of figures and weekly and monthly reports. The objective is to support the team in the northeastern region and Colombia analysts to evaluate the behavior of the management indicators to reach their clients directly (agencies and companies); as well as the generation of strategies and tools that allow decision making for the fulfillment of the objectives, and clear and achievable goals that integrate all the channels that are involved in the company. This document presents 32 results in Power Bi, video tutorial to update the 4 reports, 10 reports to update in the SharePoint, Excel templates to create the operational plan which is linked to the analysis of competences, template for presentation the report with figures (regional, agency or corporate account), template for the launch of a new route, and other complementary activities that feed the experience as a professional in practice.

**KEYWORDS:**

Indicators of Management, Business Intelligence, Commercial Support Processes

**V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK**

El presente trabajo fue desarrollado en la empresa AVIANCA S.A en el área Comercial de Bucaramanga, teniendo como objetivo la gestión de procesos de apoyo con el propósito de cumplir las metas asociadas a los indicadores establecidos en la estrategia comercial de la compañía, durante el segundo semestre del año 2018.

Factores importantes como el manejo de la herramienta de Business Intelligence, Power BI para la actualización de los reportes se aplicaron dentro de la gestión de procesos de la empresa obteniendo información vital para el área comercial; así mismo se actualiza la documentación de los procesos que tiene el cargo de aprendiz del área, ya que cada uno de estos sirven de apoyo al jefe y ejecutivas de ventas de Bucaramanga y a los analistas para toda Colombia.

Es importante que toda la información que se actualiza en la compañía sea clara y confiable para poder tomar decisiones y crear estrategias que lleven a la revisión, actualización, protección, disponibilidad, conservación y disposición de la misma, para evaluar el comportamiento que tiene AVIANCA S.A en el mercado y llegar de manera directa a sus clientes (agencias y empresas).

Durante el desarrollo de la práctica empresarial se gestionaron las actualizaciones de Power Bi durante 6 meses, en los cuales una plantilla que contiene 3 reportes, se actualizó 26 veces (semanalmente) y la otra plantilla que contiene un reporte se actualizó 6 veces (mensual), quedando al día hasta el mes de Enero/2019, a su vez semanalmente se actualizaba en el SharePoint los 10 reportes que se descargan de otros SharePoints y a los que se les hacía análisis si tenían tendencia negativa en cuanto a Rutas, en el tiempo de la práctica

se creó un Plan Operativo trimestral, el cual cuenta con la plantilla en Excel anclada a fórmulas permitiendo saber la frecuencia y capacidad de los vuelos directos tanto de Avianca como de la competencia. 5

Las presentaciones que se realizaron para entrega de informes, mesas de trabajo, interareas y presentaciones de nuevos destinos operados por Avianca, serán apoyo estructural para futuras reuniones. Es importante aclarar que cada uno de estos recursos quedan debidamente guardados y documentados ya que se seguirán actualizando y estarán como base fidedigna para el desarrollo del área comercial Bucaramanga y del apoyo de analistas Colombia.

### Generalidades de la Empresa

#### Identificación de la Empresa

AEROVÍAS DEL CONTINENTE AMERICANO AVIANCA SA.

AVIANCA S.A es la marca comercial que representa a las aerolíneas latinoamericanas integradas en Avianca Holdings S.A. Con las aerolíneas Avianca, especializadas en el transporte de pasajeros y carga, Avianca atiende en forma directa más de 100 destinos en 26 países de América y Europa a bordo de una moderna flota de 172 aeronaves de corto, mediano y largo alcance. A través de su membresía con Star Alliance, ofrece conectividad a más de 1.300 destinos en 192 países de los cinco continentes. Su programa de lealtad LifeMiles cuenta con más de 7 millones de socios, que día a día disfrutan de los múltiples beneficios y ventajas exclusivas que ofrece este esquema de fidelidad.

Los viajeros cuentan con posibilidades de conexión entre destinos operados directamente o a través de acuerdos de código compartido, así como a través de la red de las aerolíneas miembro de Star Alliance. La aerolínea, por medio de sus unidades de negocios Deprisa, Avianca Services y Avianca Tours tiene una oferta de servicios de mensajería y Courier, servicios de mantenimiento mayor y servicios turísticos. (Avianca S.A, 2018)

AVIANCA S.A en su búsqueda constante por ofrecer el mejor servicio, resalta en su misión: “Conectamos al mundo con Latinoamérica, buscando dar siempre más.” Y en su visión: “Con la mejor gente y tecnología para una experiencia excepcional, seremos la aerolínea latinoamericana preferida en el mundo.” Su equipo humano, integrado por más de 21.000 colaboradores, destacándose por su excelencia en el servicio. (Avianca S.A, 2018)

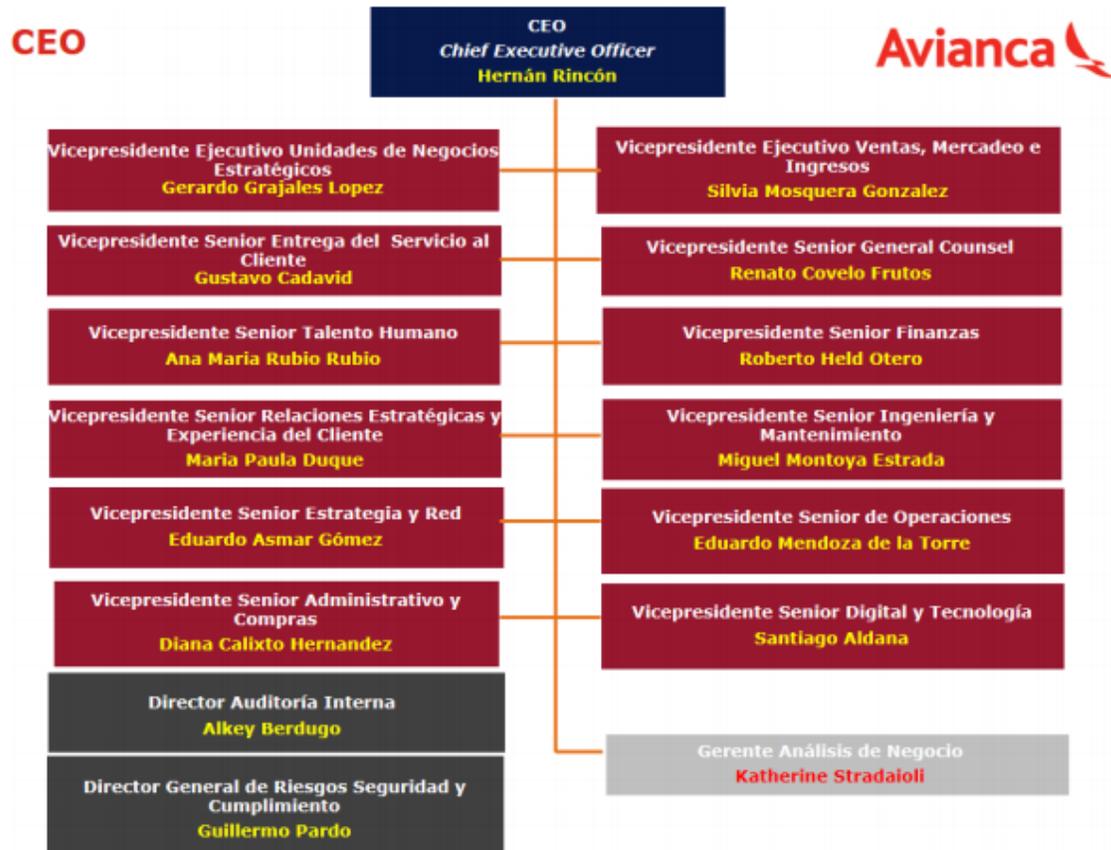


Figura 1. Estructura Organizacional-Organigrama

Fuente: Avianca, SIGA (Descripción de Cargo/Puesto, SIGA Avianca, 2018)

Los datos de contacto de AVIANCA S.A en la ciudad de Bucaramanga son:

Teléfono	Dirección
6573888	Bucaramanga, Calle 52 #35ª-10 – Cabecera

Figura 2. Información de Contacto

Fuente: Avianca.com

El 5 de diciembre de 1919, la aerolínea bandera de Colombia fue fundada bajo la razón social Sociedad Colombo Alemana de Transporte Aéreo, SCADTA. En 1920 llegaron los primeros aviones para la aerolínea, los Junkers y se realizó el primer vuelo entre Barranquilla y Puerto Berrio. SCADTA llegó a operar posteriormente 25 aeronaves del tipo F-13, un Junker W33 y un W34. En 1921 se establecieron las rutas entre las ciudades de Barranquilla, Girardot y Neiva y el 23 de julio de 1929 se establecieron las rutas regulares entre Girardot y Bogotá.

Una década más tarde, el 14 de junio de 1940, se constituyó Aerovías Nacionales de Colombia S.A. – Avianca, razón social que resultó de la integración de SCADTA y la compañía Servicio Aéreo Colombiano – SACO. En 1946 la compañía expandió su vuelo. Quito, Lima, Panamá y luego Miami, Nueva York y Europa fueron las rutas operadas por Avianca en DC4 y C54.

En 1981 las posibilidades de servicio en tierra para los Pasajeros en Bogotá se ampliaron gracias a la construcción y puesta en servicio del moderno Terminal Puente Aéreo de Avianca, desde donde se sirvieron inicialmente las rutas a Miami, Nueva York, Cali, Medellín, Pasto y Montería.

En 1994 se estableció una alianza estratégica que vinculó a las tres empresas más importantes del sector aeronáutico en Colombia: Avianca, SAM (Sociedad Aeronáutica de Medellín) y HELICOL (Helicópteros Nacionales de Colombia), lo que dió vida al Sistema Avianca.

Para el año 2005 la Compañía modificó su razón social y se registró como Aerovías del Continente Americano S.A. El 7 de octubre de 2009, Synergy Aerospace Corp. dueña de Avianca y Kingsland Holding Limited, propietaria de TACA, hicieron pública la intención de unir las aerolíneas para afianzar su posición estratégica en la región y potenciar su capacidad de crecimiento en la industria y en febrero de 2010 se oficializó la unión estratégica de sus negocios.

El 21 de junio de 2012, Avianca y TACA ingresaron oficialmente a Star Alliance, la red global de aerolíneas más importante del mundo en términos de vuelos diarios, cubrimiento y servicios, multiplicando así las opciones y ventajas para los Pasajeros. En marzo de 2013 en la asamblea se decidió cambiar el nombre del holding de AviancaTaca Holding S.A. a Avianca Holdings S.A.

El 28 de mayo de 2013 se realizó el lanzamiento y presentación de la nueva imagen de Avianca y Avianca Cargo para las aerolíneas del grupo. En noviembre de 2013, el holding entró con paso firme en el mercado de capitales internacionales a la Bolsa de Nueva York. (Avianca S.A, 2018)

### **Descripción del área específica de trabajo**

El cargo desempeñado por la practicante está vinculado al área comercial de AVIANCA S.A Bucaramanga, perteneciente a la Regional Nororiente de Ventas de la compañía en Colombia, la cual está conformada por diez (10) ciudades: Bucaramanga (BGA), Montería (MTR), Cúcuta (CUC), Barrancabermeja (EJA), Riohacha (RCH), Valledupar (VUP), Barranquilla (BAQ), Cartagena (CTG), Santa Marta (SMR), y San Andrés (ADZ). El área está encargada de realizar actividades tales como, analizar indicadores de

ventas y buscar estrategias para su incremento, llevar seguimiento de éstas en las agencias 10  
de viajes y las empresas, analizar la competencia en los escenarios nacionales e  
internacionales, analizar el cumplimiento de metas, identificar tendencias negativas y generar  
alertas

El área comercial Bucaramanga se encuentra en la subdivisión de Zona Oriente y es  
coordinada por Gladys Liliana Moyano Acosta, Jefe de ventas Santanderes, así mismo ella  
lidera 6 ciudades: Bucaramanga, Cúcuta, Barrancabermeja, Montería, Valledupar y San  
Andrés.

### Diagnóstico de la Empresa

El área comercial de AVIANCA S.A base Bucaramanga, cuenta con ejecutivas de ventas las cuales actúan como canal de comunicación y negociación entre la empresa y sus clientes aliados como son: los agentes de viajes y los clientes corporativos.

Las responsabilidades de las ejecutivas de ventas se encuentran plasmadas en la descripción de cargos de la empresa (Descripción de Cargo/Puesto, SIGA Avianca, 2018), las cuales se deben ejecutar así:

- Evaluar y medir los resultados y comportamientos del canal y los clientes, para saber el grado de cumplimiento con las metas propuestas por AVIANCA S.A.
- Proporcionar a los agentes de viajes ideas y herramientas que les permitan mejorar las ventas y tener una mayor participación en el mercado.
- Crear lealtad en los clientes corporativos.
- Realizar visitas comerciales de calidad y altura a clientes para llevar resultados semanales.
- Entregar, controlar y hacer seguimiento a los diferentes modelos de incentivos.

En cuanto la preparación para la realización de una visita comercial, esta implica el análisis de cifras e indicadores de gestión para la realización de informes en donde se evalúe el cumplimiento de metas para llevar a los clientes información fidedigna y actualizada que les sirva y les beneficie para sus estrategias comerciales.

Para la generación de informes del área, se realiza un análisis de información suministrada 12 en las bases de datos en Excel, ésta es compartida mediante el SharePoint desde la oficina principal en Bogotá, y todas las áreas comerciales del país pueden tener acceso a ella.

Posteriormente, se deben mostrar las cifras e indicadores de forma visual para analizar cómo está AVIANCA S.A y cuál es el comportamiento en el sector.

Los informes de resultados muestran los diferentes datos que permiten analizar el comportamiento que tiene cada una de las partes que componen una empresa, es fundamental el uso de estos indicadores para tener una visión clara, y así mismo tomar decisiones de cómo gestionar los procesos que se desarrollan en la compañía.

Las empresas buscan dar cumplimiento a sus objetivos mediante la coordinación de recursos que permitan llegar a la meta que se han propuesto; AVIANCA S.A actualmente trabaja con la herramienta de análisis empresarial Power Bi mediante el uso de plantillas donde se actualizan reportes como: MIDT Bookings, Venta Integrada, Venta Corporativa, Venta Corporativa Volado, Mayoreo, Tablero de Incentivos, Data pack con el cumplimiento de metas y Sales Tracker. El uso de éste Business Intelligence permite recopilar y tener acceso a la información de manera más visual, de una forma interactiva se generan gráficos filtrando información relevante y de acuerdo con las necesidades del área, ya sea por región, ciudad, agencia o empresa con el fin de dar cumplimiento a las reuniones de seguimiento. Se cuenta con plantillas en donde se relacionan varios indicadores para generar los reportes.

El Power Bi es actualizado semanalmente por la aprendiz del área comercial en Bucaramanga, autora del presente documento. Y además de las actualizaciones semanales, se

generan los informes y las respectivas presentaciones que permiten ver los resultados conglomerados.

**Antecedentes**

Durante años en el área comercial AVIANCA S.A Bucaramanga, se han manejado cifras haciendo uso exclusivo de bases de datos y de informes en Excel, las cuales son reportadas y compartidas por la base principal en Bogotá, es así, como cada ciudad mediante las tablas dinámicas que llegaban en los reportes generaban las presentaciones que se llevaban para realizar las visitas a los clientes; en donde la información era sujeta a datos conglomerados en tablas y en algunos casos las propias bases creaban sus propios gráficos, para generar un mejor entendimiento en las negociaciones con las agencias y empresas.

Era importante el uso e implementación de una herramienta que permitiera generar informes con resultados en forma dinámica e interactiva, en donde se consolidaran cifras para facilitar el análisis e interpretación del estado actual de la compañía, su cumplimiento de metas y la posterior toma de decisiones en el manejo de tendencias, oportunidades y alternativas de mejora, lo cual generaría un mejor uso del tiempo y claridad en los datos de las visitas a agencias y empresas. Es así como surge la idea de implementar un Business Intelligence para generar información más asertiva para el proceso comercial.

La aprendiz que se encontraba anteriormente en el Área comercial de AVIANCA S.A Bucaramanga hizo la implementación de la herramienta Power Bi, quedando documentado en su plan de trabajo titulado “Plan de soporte de la toma de decisiones tácticas del Área Comercial Avianca S.A Bucaramanga, a través de la herramienta Power Bi” (Mantilla Ruiz, 2018).

Cuyo objetivo general era diseñar un plan de soporte de la toma de decisiones

15

tácticas del área comercial AVIANCA S.A. Bucaramanga, a través de la herramienta Power Bi. Y dentro de los objetivos específicos se contemplaron: la generación de información confiable a través de reportes de resultados de ventas, para el análisis y toma de decisiones orientadas al cumplimiento de indicadores del área comercial Bucaramanga; la documentación del proceso de captura, organización, almacenamiento y actualización de los datos para facilitar el uso de los mismos en el futuro; y la elaboración del manual de operaciones de la herramienta seleccionada para realizar el soporte de la toma de decisiones tácticas; así como la capacitación a los colaboradores correspondientes, sobre el uso del plan de soporte de decisiones.

Por tanto, el propósito de la presente práctica empresarial está en dar continuidad al proceso de actualización y alimentación de las plantillas del Power Bi para facilitar la creación de los informes de los indicadores que apoyan la toma de decisiones del Área Comercial AVIANCA S.A., a su vez generar nuevos recursos que permitan seguir apoyando la gestión de los procesos de esta área de la compañía y las mejoras en la misma.

### Justificación

Un sistema de información para una empresa consiste en el conjunto de recursos técnicos, humanos y económicos, interrelacionados dinámicamente y organizados entorno al objetivo de satisfacer las necesidades de información de la organización empresarial para la adopción de decisiones; interactuando elementos como: información, personas, equipos de tratamiento de la información y normas de trabajo en donde se encuentra todo capturado, almacenado, procesado y distribuido a través el sistema (de Pablos Heredero, López hermoso , Romero, & Medina Salgado, 2011 , pág. 21)

El área comercial de AVIANCA S.A, maneja un sistema de información que integra diversos recursos y cuyo fin es ser apoyo en los procesos con información clara y confiable, manejando las cifras mediante el uso de la herramienta de Business Intelligence Power BI, permitiendo que se generen reportes semanales y mensuales de indicadores de gestión de forma visual, en donde se crean estrategias que llevan a la revisión, actualización, protección, disponibilidad, conservación y disposición de información importante y necesaria para evaluar el comportamiento que tiene AVIANCA S.A en el mercado y llegar de manera directa a sus clientes (agencias y empresas).

Es importante el apoyo de un profesional para dar continuidad y mejora a cada una de las partes claves que conforman la gestión de los procesos comerciales, y que tiene como eje principal el manejo de la información actualizada y confiable en donde se vean los indicadores de gestión de AVIANCA S.A para medir y tomar decisiones en donde los

objetivos de la empresa se cumplan y así mismo generar metas claras y alcanzables que integren a todos los canales que se involucran en la compañía.

### Objetivos

#### Objetivo General

Gestionar los procesos de apoyo en el Área Comercial AVIANCA S.A Bucaramanga, con el propósito de cumplir las metas asociadas a los indicadores establecidos en la estrategia comercial de la compañía.

#### Objetivos Específicos

- Identificar los procesos y la información de los pasos a seguir en la actualización de cada uno de los Indicadores, mediante el uso de la herramienta Power BI.
- Actualizar y documentar los procesos del cargo de aprendiz en el Área Comercial AVIANCA S.A Bucaramanga.
- Realizar los informes de gestión con sus respectivos indicadores generando acciones de mejora.
- Apoyar la gestión comercial del Jefe del área comercial AVIANCA S.A, las ejecutivas de ventas y analistas Colombia.

**Marco Teórico****6.1 Gestión Comercial**

De acuerdo con Herrero (Herrero Palomo, 2001): La gestión comercial lleva a cabo la relación de intercambio de la empresa con el mercado, comprende desde el estudio de mercado hasta llegar a la venta o colocación del producto a disposición del consumidor o cliente, incluyendo las estrategias de venta, y la política de ventas en el ámbito empresarial (todo lo referente a fijación de objetivos, sistema de incentivos para el caso de que sean alcanzados tales objetivos y, en su caso, el control del incumplimiento así como el grado y las causas del mismo), (pág. 151).

**6.2 Gestión por procesos**

La gestión por procesos hace compatibles las necesidades organizativas internas con la satisfacción de los clientes. El enfoque directivo a los procesos requiere el uso de metodologías para su formalización y de herramientas para gestionar su aplicación y mejora, cuya finalidad es centrarse en lo verdaderamente importante para generar valor ahora y en el futuro.

Para conseguir mejorar en la competitividad de la organización o para consolidar una posición de liderazgo, la gestión de los procesos es una herramienta de gestión estratégica de incalculable valor. Su aplicación y medición a los procesos clave, así como a las actividades y negocios de servicios, descubre nuevas e importantes oportunidades para mejorar su efectividad. Es por esto, que se ha encontrado en la gestión por procesos una fuente de

ventajas competitivas duraderas, donde se está revelando como forma idónea de competir, 20 con fuertes repercusiones de orden cultural y organizativo. (Pérez Fernández de Velasco, 2010, pág. 15)

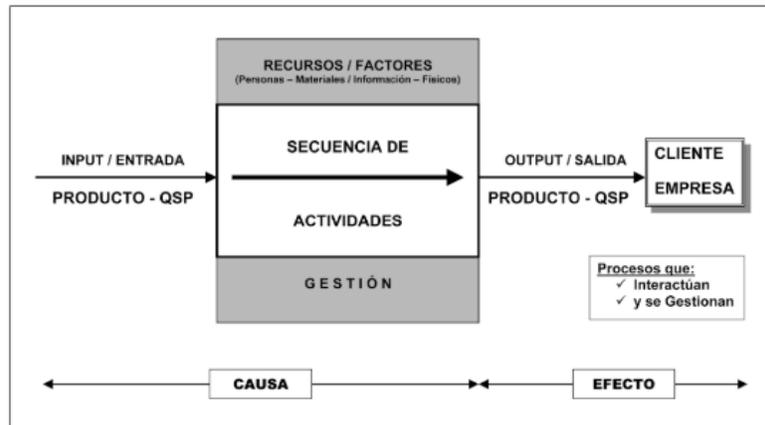


Figura 3. Elementos de un Proceso

Fuente. Gestión por Procesos

## Procesos Comerciales

Los procesos comerciales, pueden influir positivamente sobre el ciclo de venta, se analiza desde la generación de oportunidades comerciales y un primer contacto, hasta la venta. Identificados los procesos comerciales, éstos son medibles, y por tanto mejorables, su optimización permite a las empresas rentabilizar las inversiones en el área de Ventas.

Los procesos comerciales deben apoyar la implantación de la estrategia comercial y de marketing y evolucionar en función de los cambios en el entorno empresarial y la cartera de productos/servicios. Un proceso comercial bien definido y estandarizado permite a la empresa: (Monferrer Tirado, 2010)

- Identificar las mejores prácticas para la comercialización de cada producto y/o servicio.
- Optimizar los métodos de comercialización de productos y/o servicios.

- Adaptar los procesos comerciales a los cambios ocurridos en el entorno empresarial y en la cartera de productos.
- Facilitar procesos de incorporación de nuevos comerciales a la empresa.
- Gestionar, de forma efectiva, la cartera de clientes.
- Rentabilizar las relaciones con clientes.

### Procesos comerciales aerolínea

Los nuevos conceptos administrativos como la administración para la calidad total, los sistemas de producción justo a tiempo y la reingeniería de procesos, entre otros. La nueva tecnología y los conceptos administrativos produjeron mejoras impresionantes en eficacia operacional. La mejora continua es una necesidad en las empresas.

Los objetivos propuestos se complementan entre sí, además de que descansan en un conjunto de actividades que apoyan simultáneamente el logro de varios objetivos. (Muñoz Negron, 2009)



Figura 4. Diagrama de actividades estratégicas

Fuente. Administración de Operaciones. Enfoque de administración de procesos de negocios. (Muñoz Negron, 2009)

## Sistema Integrado de proceso de gestión Avianca

El Sistema Integrado de Gestión de Avianca Holdings S.A., articula de manera armónica, los elementos que se utilizan en la gestión diaria para entregar productos y servicios que cumplan no solo con todos los estándares adoptados sino también con los requisitos de los grupos de interés y las expectativas de los usuarios y clientes, usando siempre como base la gestión por procesos en el marco del norte estratégico de la Compañía (Avianca Holdings S.A, 2017, pág. 31).



Figura 5. Mapa de Macro procesos AVIANCA S.A

Fuente. Informe de Gestión 2016 Avianca Holdings S.A

**Nota.** Los macro procesos de nuestro Sistema de Gestión se identifican gráficamente en el “Mapa de macro procesos”. En éste, se representa la secuencia de nuestra cadena de valor, que parte de las necesidades y expectativas de los clientes y a través de la gestión de los procesos estratégicos, de negocio y de soporte, logra la satisfacción de éstos.

La planificación comercial forma parte de la planificación estratégica de la empresa, la cual, consiste en analizar objetivamente las oportunidades y amenazas que presenta el entorno de la empresa, así como las ventajas competitivas y puntos débiles. La planificación comercial está enfocada al análisis de la situación general tanto externa como interna a la empresa, que la posiciona en un contexto real donde influyen distintas fuerzas directas e indirectas. Una vez realizado el análisis, se da paso a una fase de formulación de los objetivos comerciales y la consiguiente evaluación y selección de la estrategia comercial más idónea de la empresa.

La estrategia comercial es el conjunto de actividades que se planean y ponen en marcha para alcanzar una serie de objetivos comerciales en un mercado específico. Intenta desarrollar ventajas competitivas sostenibles en productos, mercados, recursos o capacidades que sean percibidas como tales por los clientes potenciales y que permitan alcanzar los objetivos previstos. (Caballero Sánchez de Puerta, 2014, pág. 87)



Figura 6. Características del producto

Fuente. Estrategia y Organización Comercial (Caballero Sánchez de Puerta, 2014, pág. 90)

## 6.4 Indicadores de Gestión

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso. Es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado.” (Bermudez, 2018)

Se determinan como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a los objetivos y metas previstos e influencias esperadas. Los indicadores son el resultado de un punto fijo o una zona y pueden ser estables o variables, los indicadores son un medio y no un fin. (Sabogal, 2012)

Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso. Son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos. Y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto; ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna. (Bermudez, 2018)

Los beneficios obtenidos por los indicadores de gestión en las compañías llevan según Pérez (2018) a la satisfacción del cliente, el monitoreo de los procesos, el benchmarking y a una gerencia del cambio.

## 6.5 Power BI

Power BI es un servicio de análisis de negocio basado en la nube que proporciona una vista única de los datos más críticos del negocio, supervisa el estado de la empresa mediante un panel activo, creando informes interactivos enriquecidos con Power BI Desktop y obteniendo acceso a los datos sobre la marcha con aplicaciones Power BI Mobile nativas.

Dentro de las ventajas que tiene la herramienta de Power BI es el manejo en tiempo <sup>25</sup> real, pues resuelve los problemas cuando aparecen y se aprovechan las oportunidades en cuanto se presenten (Microsoft, 2018); de igual manera, presenta contenidos personalizados, sintonía en el equipo de trabajo, se toman decisiones basadas en datos desde cualquier lugar y se puede compartir la información en el sitio web o blog.

### **Metodología**

El tipo de investigación en la que se basa éste proyecto es descriptiva, con el cual se busca identificar, definir y describir los procesos de apoyo que se viven en el área comercial de AVIANCA S.A Bucaramanga, gestionando herramientas que permitan el análisis de indicadores de gestión con el fin de identificar variaciones significativas y dar soporte para la toma de decisiones que lleven al cumplimiento de metas.

**Resultados y Discusión**

**8.1. Uso de la herramienta Power BI.**

Las actualizaciones por medio del uso de la herramienta Power Bi, requieren de la intervención de un Ingeniero Industrial con la capacidad de hacer uso de bases de datos, generando análisis de indicadores y proponiendo nuevas formas de visualizar la información mediante la interacción de cifras, gráficos y tablas que permiten llevar de forma rápida a la interpretación de resultados dependiendo de las necesidades que se presenten.

Se tienen unas plantillas pre-diseñadas a las cuales se les modifica la base de datos para generar cifras actualizadas, éstas se hacen semanalmente; pueden ser vistas y utilizadas por la regional como soporte gráfico de los indicadores en la creación de Presentaciones. Actualmente se cuenta con 2 plantillas de Power Bi, en las cuales se actualizan 4 Reportes. Las Plantillas están guardadas en POWER BI REPORTS (El cual es un enlace compartido)

Los nombres de las dos plantillas son:

- CORP VOLADO 2018: Se actualiza el reporte de Corporativo Volado
- AGY: Se actualizan los reportes de Venta Integrada, Venta Corporativa y MIDT.



Figura 7. Ruta Plantillas Power Bi

Fuente: Elaboración Propia

Se creó un video tutorial en donde se describe y ejecuta el paso a paso que se debe 28

seguir para obtener las actualizaciones de Power Bi mediante el uso del programa Screencast. La creación de los videos queda como recurso y material de capacitación para toda aquella persona que llegue a asumir el puesto, siendo una fuente útil de información, la cual tiene los factores importantes a mostrar de cada reporte y con la posibilidad de ser sometida a mejoras. En razón a que son videos extensos se deja registro por medio de pantallazos ejemplo, para esto se deja documentado el Reporte de Corporativo Volado tanto la actualización del Excel, de Power Bi y la publicación en la web.

## Documentación del Proceso de Actualización del Reporte Corporativo Volado en Excel

Paso 1. Abrir el Reporte de Corporativo Volado del mes que se va a actualizar, en este caso de octubre y abrir la plantilla de la Base de Datos: CORP VOLADO

Seguir la ruta de donde se encuentran guardados cada uno de los reportes

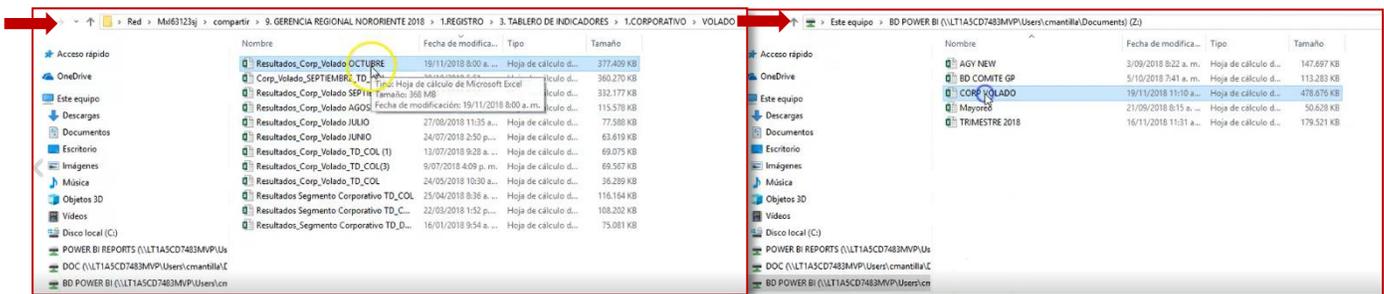


Figura 8. Rutas Plantillas Excel

Fuente Elaboración Propia

Paso 2. Se seleccionan los filtros que se necesitan en la Tabla Dinámica Click Derecho →

Mostrar Lista de Campos

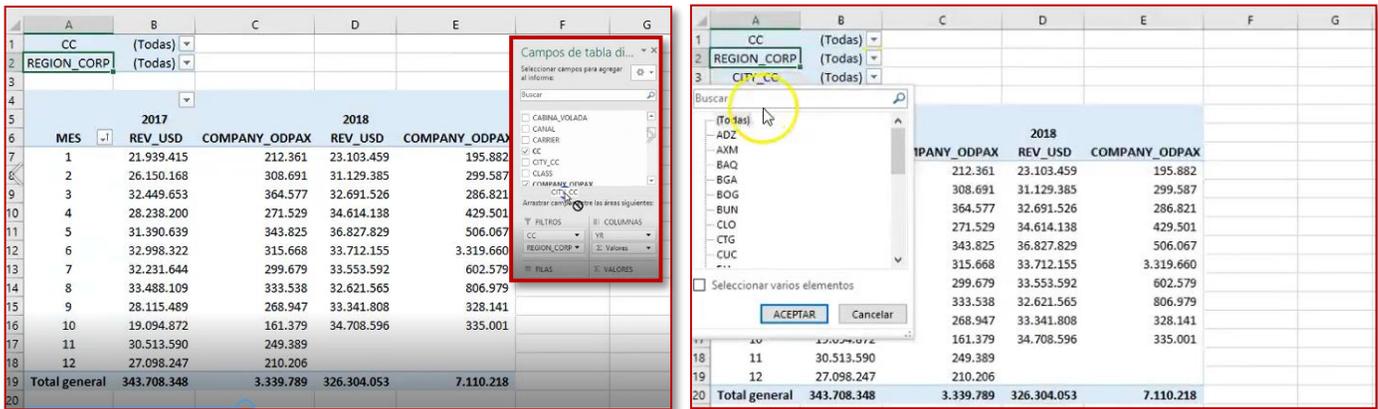


Figura 9. Filtros Tabla Dinámica

Fuente: Elaboración Propia

Paso 3. Seleccionar el Filtro y luego los datos necesarios del mismo.

City\_CC → ADZ, BAQ, BGA, CTG, CUC, EJA, MTR, RCH, SMR y VUP

MES → 1-10 (JAN to OCT)

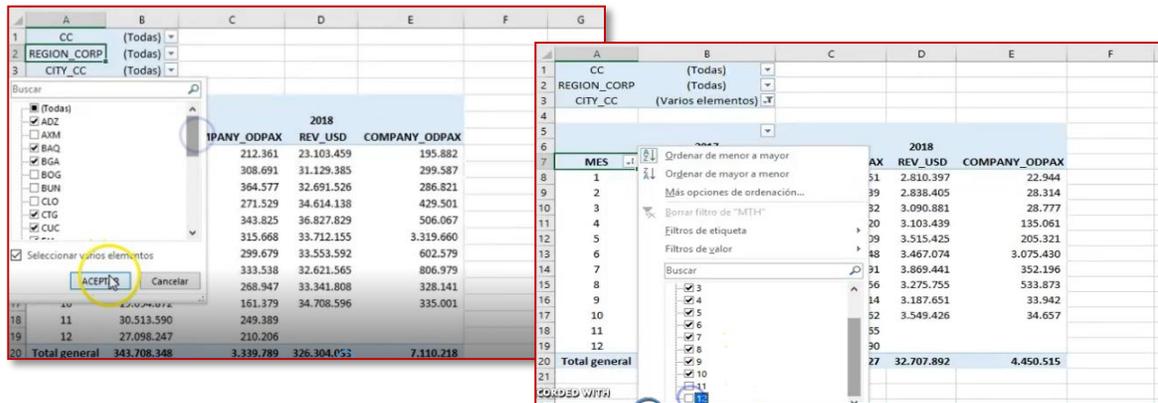
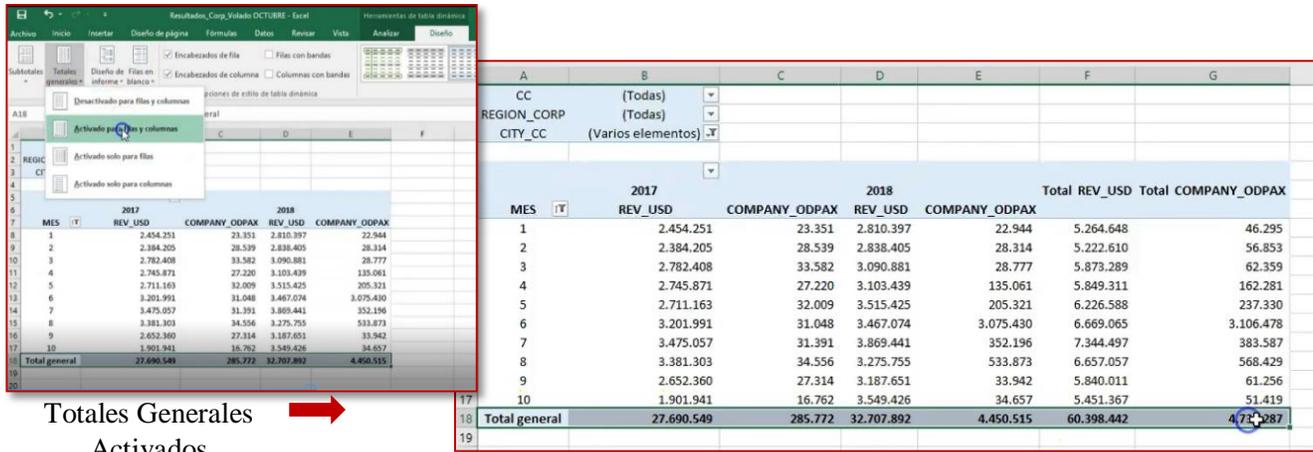


Figura 10. Selección de datos en el Filtro

Fuente Elaboración Propia

Paso 4. Activación de Totales: Seleccionar la línea de Total General → Click al final de la línea → Herramienta de Tabla Dinámica → Diseño → Activado para Filas y Columnas



Totales Generales Activados

Figura 11. Activación Totales Generales

Fuente: Elaboración Propia

Paso 5. Comparar los Datos entre las dos Bases, la del reporte y la plantilla, Si los datos se parecen se puede copiar encima de la hoja usada el mes pasado, si los datos varían mucho, se debe crear una nueva hoja en el archivo de Excel.

**Datos REPORTE**

**Datos PLANTILLA**

Figura 12. Comparación de Datos

Fuente: Elaboración Propia

Paso 6. Se Selecciona toda la base de datos del reporte, ubicándose en la celda superior izquierda que tiene la flechita, se da COPIAR y luego en la plantilla se da PEGAR.

Seleccionar y  
COPIAR la base  
del REPORTE

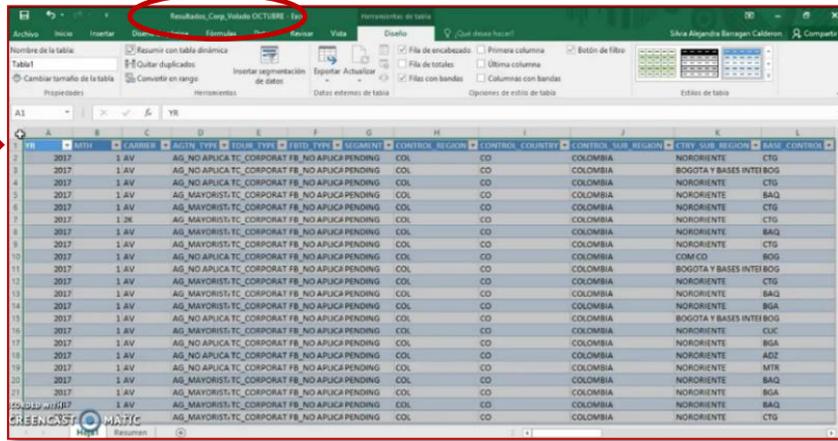


Figura 13. Selección de Base del Reporte.

Fuente: Elaboración Propia

Base Mes Anterior  
en la PLANTILLA

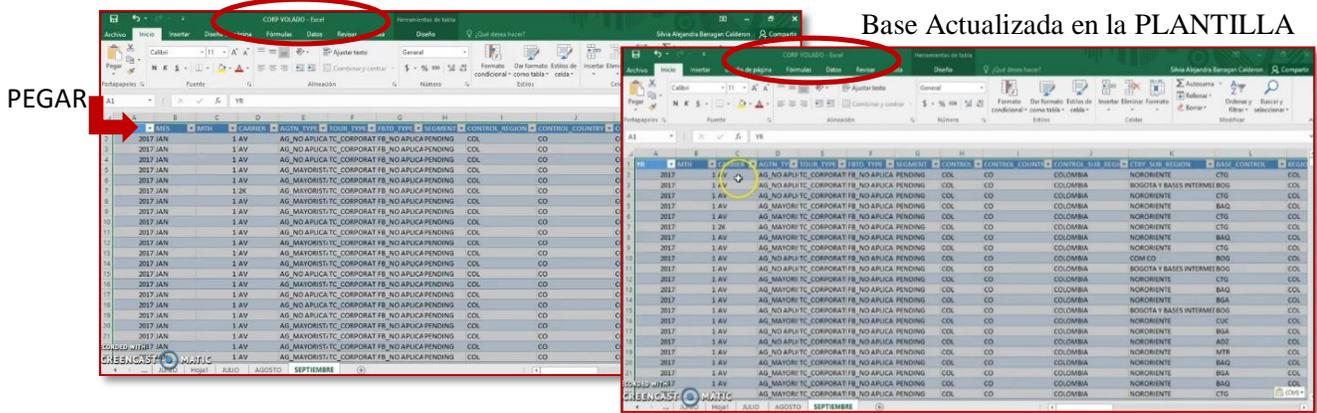


Figura 14. Bases Plantilla- Mes Anterior y actual

Fuente: Elaboración Propia

Click en la letra de la celda para que se seleccione todo → Click Derecho → Insertar

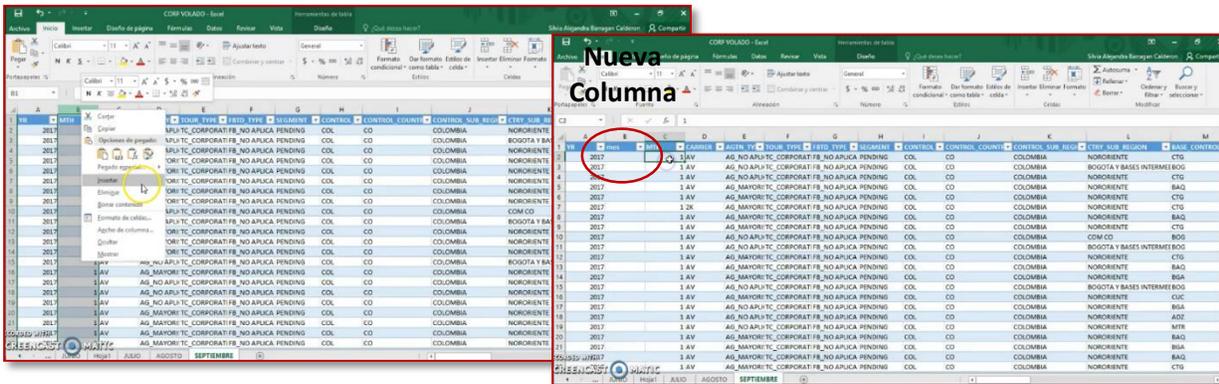


Figura 15. Nueva Columna

Fuente: Elaboración Propia

Paso 8. Para Seleccionar todos los datos de la columna MTH

Ubicarse en la primer celda de la columna MTH → Ctrl + Shift + Flecha abajo → Ctrl + C

En la columna MES → Ctrl + V

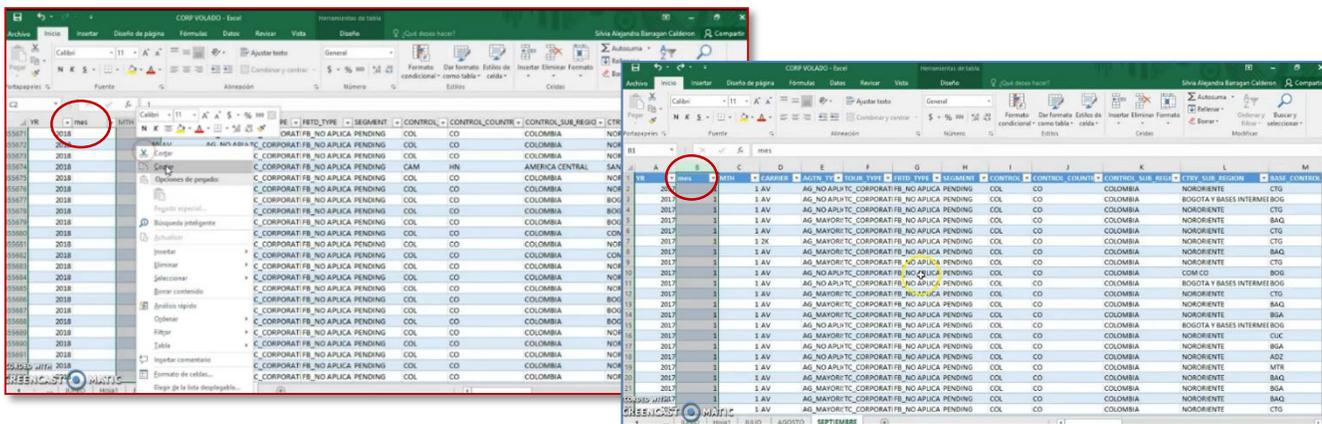


Figura 16. Copiar Datos de una Columna a otra

Fuente: Elaboración Propia

Click en la letra de la celda para que se seleccione toda la Columna → En Buscar y Reemplazar → Reemplazar

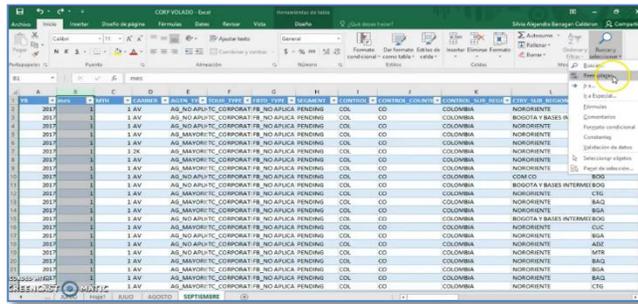


Figura. 17. Selección Columna para Cambio de Datos

Fuente: Elaboración Propia

Paso 10. En la ventana de Buscar y Reemplazar

Buscar: 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10

Reemplazar Con: JAN, FEB, MAR, APR, MAY, JUN, JUL, AUG, SEP, OCT

Se hace el proceso para cada mes. Y luego se da click en REEMPLAZAR TODO

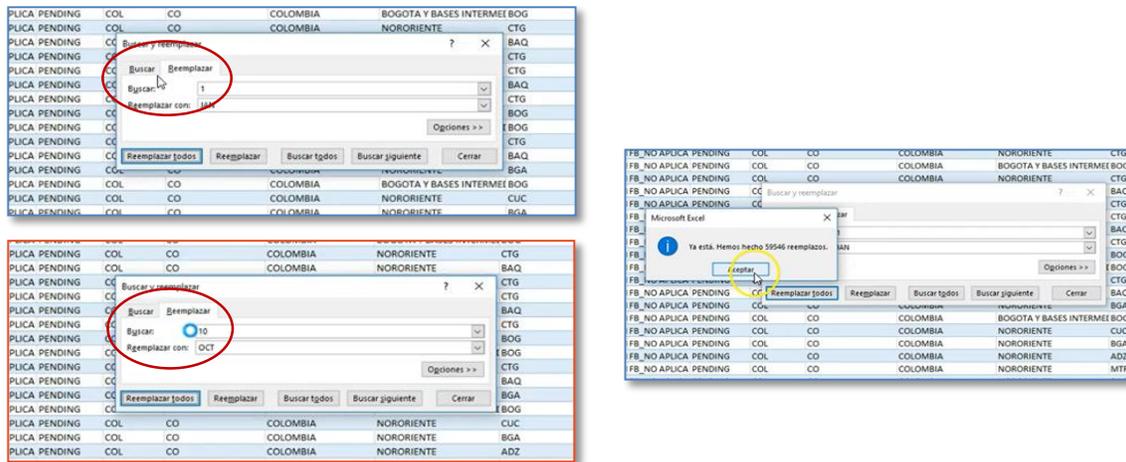


Figura 18. Reemplazo de Datos

Fuente: Elaboración Propia

Paso 11. Click en GUARDAR

# Documentación del Proceso de Actualización del Reporte Corporativo Volado en Power bi 34

## Paso 1. Abrir el POWER BI de Corporativo Volado: CORP VOLADO 2018

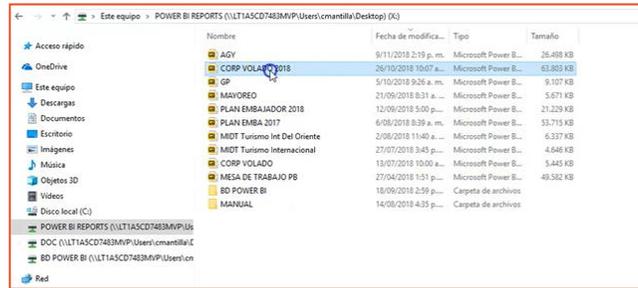


Figura 19. Ruta Power Bi

Fuente: Elaboración Propia

## Paso 2. En los campos de opciones al lado derecho se busca el nombre de la hoja en Excel →

Click en los Punticos → Refresh Data

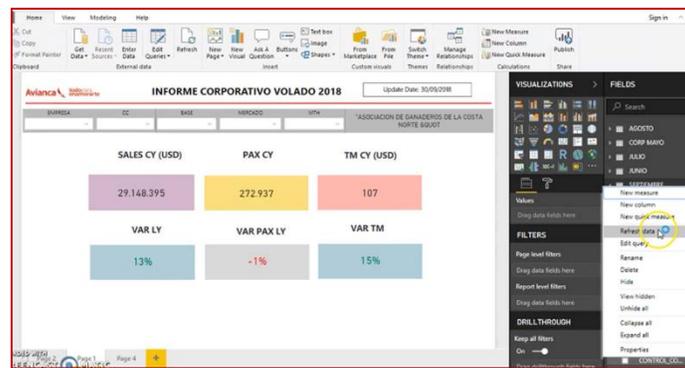


Figura 20. Selección del Refresh Data

Fuente: Elaboración Propia

Paso 3. Alerta de Mensaje: Hace falta la columna nombrada (se debe agregar o modificar en Excel). 35

Excel).

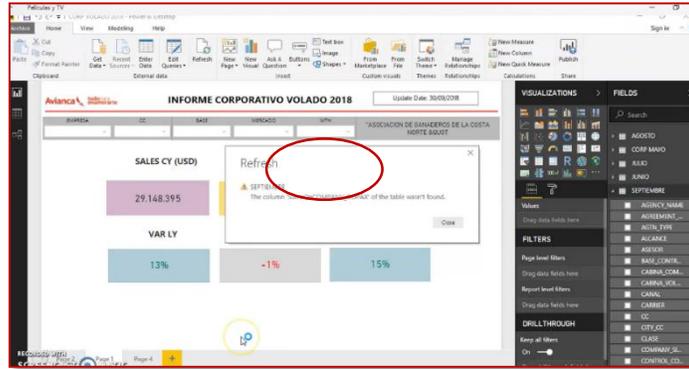


Figura 21. Falta de Columna

Fuente: Elaboración Propia

Paso 4. Ir a la columna y modificarla con el nombre que apareció en la alerta de Power Bi

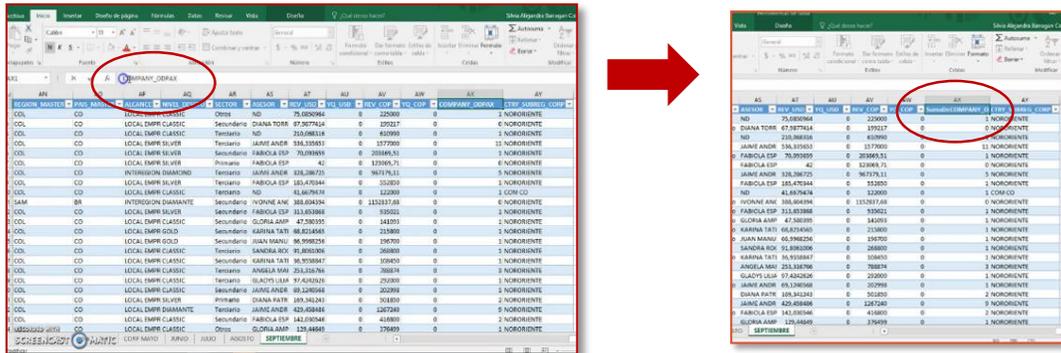


Figura 22. Modificación de Nombre

Fuente: Elaboración Propia

Paso 5. Repetir paso 2 (Refresh Data), Esperar a que se cree la Conexión con el Modelo, luego se da inicio con la carga de la data y se empieza a ver la evolución de la carga (esperar hasta que se complete).

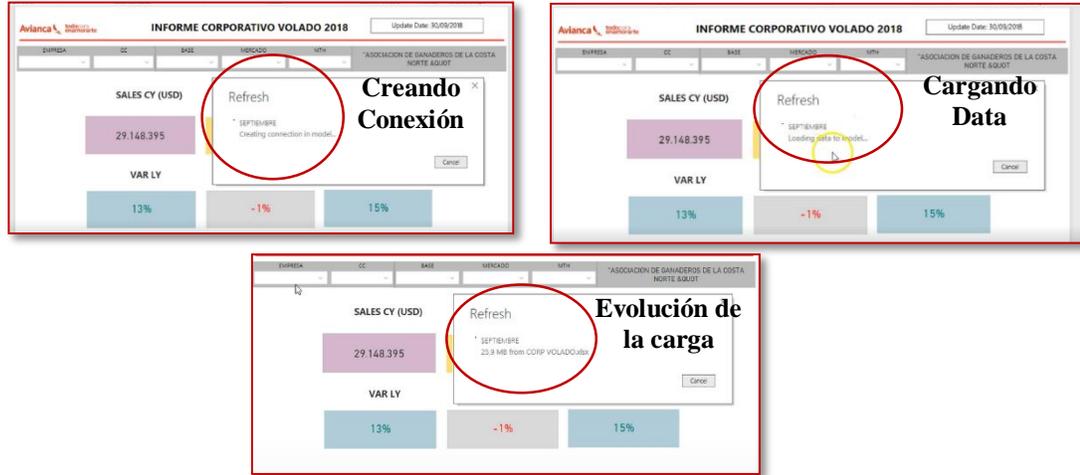


Figura 23. Conexión con el Modelo

Fuente: Elaboración Propia

Paso 6. Comparar las cifras generadas en el Power Bi con las cifras del Reporte en Excel, los Pasajeros (Pax) Y la Tarifa Media (TM) deben tener el mismo valor.

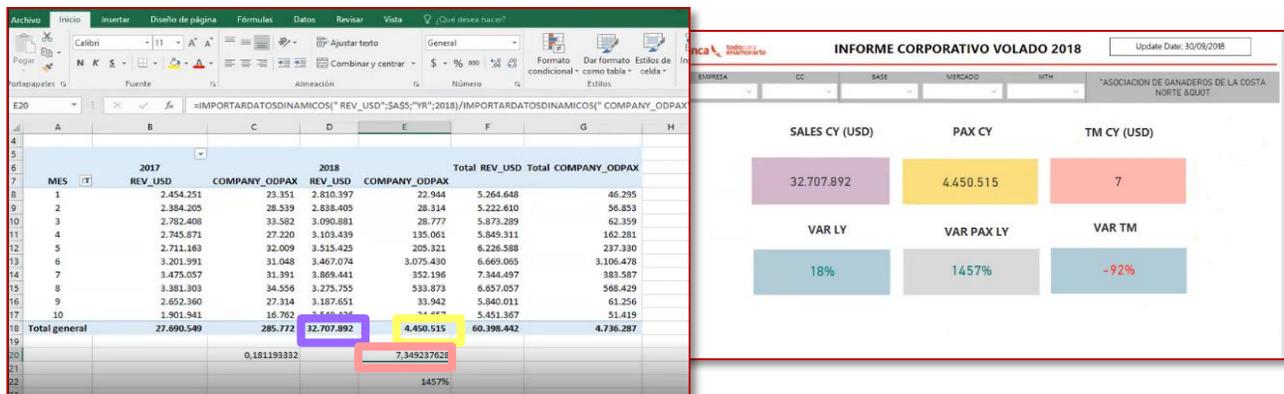


Figura 24. Comparación de Cifras.

Fuente: Elaboración Propia

Paso 7. Click en GUARDAR

Paso 1. Dar Click en PUBLICAR → Seleccionar “Mi sitio de trabajo” → Mensaje donde se ve el proceso de Publicación del archivo → Operación Completa.



Figura 25. Publicar desde Power Bi de escritorio.

Fuente: Elaboración Propia

Paso 2. Se busca en: <https://powerbi.microsoft.com> → Inicio de sesión con el usuario → Seleccionar el archivo que se cargó → Archivo → Insertar el Informe en un sitio Web. Cuando se visualiza el código de inserción seguro se selecciona y se copia el segundo Link.

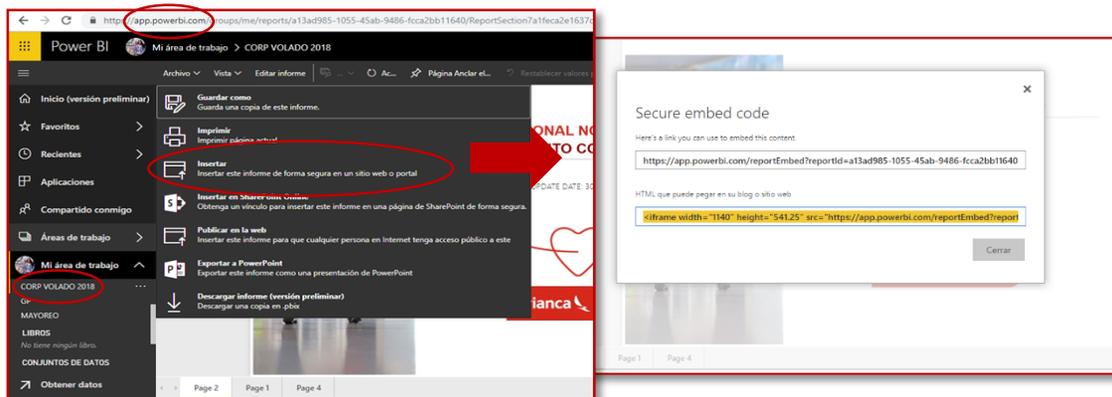


Figura 26. Creación de Link para vista en Web

Fuente: Elaboración Propia

Paso 3. Ir a Sway.com → Seleccionar el botón Crear → Seleccionar Guión → Seguir los pasos: +, Multimedia, Inserción.

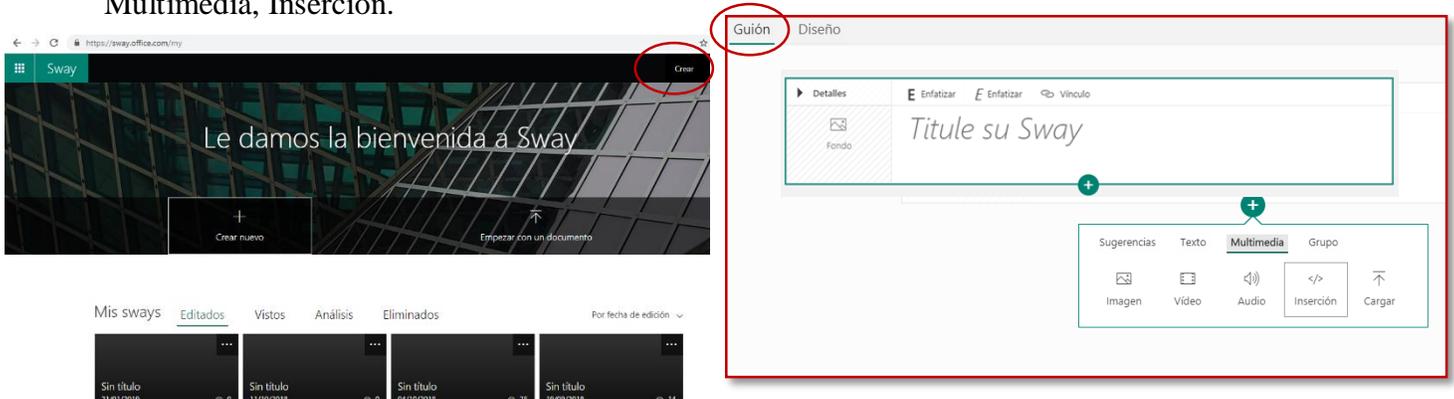


Figura 27. Ingreso en Sway

Fuente: Elaboración Propia

Paso 4. Pegar el Link de: Código de Inserción Seguro → Ir a Diseño y visualizar la Plantilla de Power Bi.

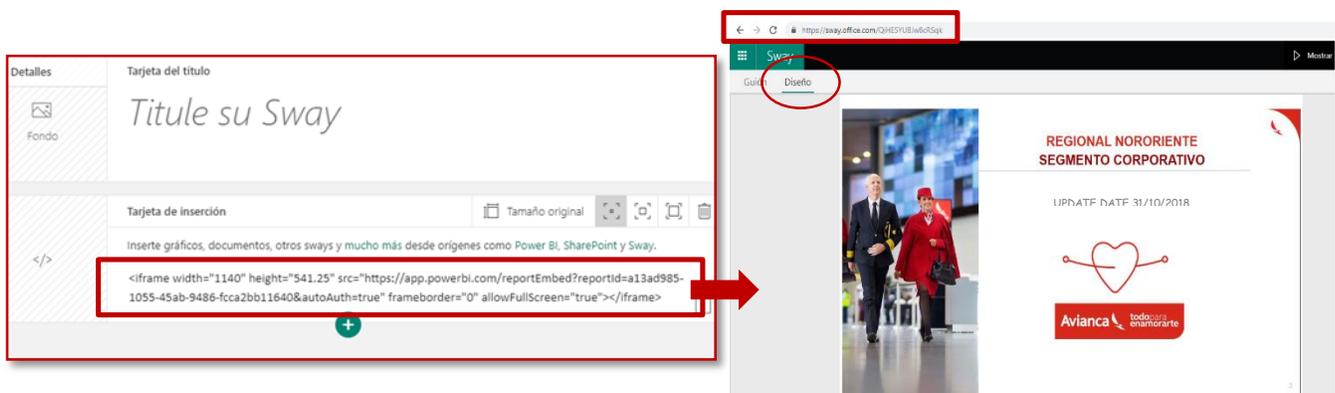


Figura 28. Power Bi en línea

Fuente: Elaboración Propia

Paso 5. Enviar el Link que aparece en la Barra de Direcciones del Sway a todas las personas de<sup>39</sup> la regional.

## **8.2. Procesos del Cargo Aprendiz del área Comercial**

AVIANCA S.A. hace uso de un SharePoint, según Londer y Coventry (2016): se trata de una herramienta muy útil a nivel empresarial que nos ayuda a centralizar la información de la organización, tener un control de versiones de los documentos, compartir recursos con otros miembros y tener un control de acceso a la información, a través de una aplicación web muy sencilla e intuitiva. SharePoint puede utilizarse para sitios de web host que acceda a espacios de trabajo compartidos, almacenes de información y documentos, así como para alojar aplicaciones definidas como los wikis y blogs. Todos los usuarios pueden manipular los controles propietarios llamados "web parts" o interactuar con piezas de contenido, como listas y bibliotecas de documentos.

La ayuda de un Ingeniero Industrial en cada uno de los procesos que tiene el área comercial permite la optimización de tiempo en las tareas que las demás partes que conforman el equipo de trabajo deben realizar, a su vez se lleva a la búsqueda de estrategias y nuevos recursos que faciliten el desarrollo de actividades haciendo que los procesos se den coordinadamente y se logre la satisfacción en el resultado final, el análisis de cifras permite la toma de decisiones y la posterior implementación de mejoras, se hace necesario contar con una persona capaz de realizar un trabajo autónomo fundamentado en los recursos que le son entregados.

Las funciones que existen en el cargo de aprendiz del área Comercial Bucaramanga van ligadas en todo lo relacionado con la gestión comercial y el apoyo de análisis de cifras, es

así como se busca ser apoyo directo con el equipo de jefe, ejecutivas de Ventas con base en <sup>40</sup> Bucaramanga y de los analistas Colombia, para eso se creó un Manual de Funciones en el que se puede detallar las de funciones principales del cargo.

	<b>Manual de Funciones</b>	Fecha de Elaboración	14/12/2018
<b>Identificación del Puesto</b>			
<b>Nombre del Cargo</b>	Aprendiz		
<b>Área a la que pertenece</b>	Comercial		
<b>Objetivo General</b>			
Manejo de cifras e indicadores del área comercial, utilizando métodos que permitan un análisis e interpretación de éstos y que lleven a prestar apoyo en la base Bucaramanga y a los analista Colombia.			
<b>Funciones Específicas</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interpretación de bases de datos, cifras e indicadores de gestión del área comercial: Sales Tracker, MIDT, Venta integrada y Corporativa, Tablero Corporativo, Tablero turístico e incentivos.</li> <li>2. Actualización semanal de reportes en Power Bi</li> <li>3. Creación de recursos que permitan hacer comparacion y análisis con respecto a la competencia.</li> <li>4. Apoyo a los analistas Colombia con el análisis de indicadores y cifras con tendencia negativa</li> <li>5. Elaboración de presentaciones corporativas y mesas de trabajo con respectivos resultados de ventas mensuales y semestrales</li> <li>6. Actualización semanal de cifras en el Sharepint</li> </ol>			

Fuente 29. Manual de Funciones

Fuente. Elaboración Propia

En AVIANCA S.A existen varios grupos privados en los cuales se comparte información por medio del SharePoint, el cargo de aprendiz del Área Comercial Bucaramanga, desde el mes de septiembre adquirió la responsabilidad de subir las actualizaciones semanales de algunos reportes los cuales contienen las bases de datos con las

cifras generadas según cada grupo encargado con base en Bogotá, los demás reportes están <sup>41</sup> a cargo de ser actualizados por los analistas de Barranquilla y Bogotá.

El proceso que se lleva a cabo da inicio con la generación de los reportes por parte de los grupos encargados de cifras; posteriormente son descargados de cada uno de los SharePoints y compartidos en otro, en la carpeta de “Dirección Ventas Colombia”, en donde los Gerentes, Coordinadores y Ejecutivos COL tienen acceso a la información de forma organizada.

Los Reportes que se Actualizan semanalmente son 8, se han subido a la Carpeta 18 reportes de cada uno (septiembre-diciembre):

- QSI: Se actualiza los lunes
- Revenue Tracker: Se actualiza los martes
- MIDT Pos COL: Se actualiza los martes
- Avianca Tours (AVT): Se actualiza los martes
- Sales Tracker: Se actualiza los miércoles.
- Corp. Sales: Se actualiza entre jueves y viernes
- Leisure: Se actualiza los jueves
- Mayoreo: Se actualiza los jueves

Los Reportes que se Actualizan mensualmente son 2, se han subido a la Carpeta 4 reportes de cada uno (septiembre-diciembre):

- Corp. Volado: Se actualiza el mes Vencido, después del día 15 del mes actual se actualiza el mes anterior.
- MS- Aerocivil: Se Actualiza el mes vencido, después del día 20 del mes actual se actualiza el mes anterior

Son varias las ventajas que tiene para la compañía que el aprendiz del área comercial sea el encargado de actualizar los reportes, ya que se convierte en la persona responsable de mantener los reportes en las carpetas a tiempo, así mismo de enviar el correo avisando que ya están en línea y que cualquier inquietud que se presente sea él quien pueda responderla, en varias oportunidades las preguntas que surgen son con respecto a las cifras como tal, en donde se ha podido prestar asesoría de lo que significan y otras han sido con respecto a problemas que se presentan con la descarga del reporte.

Las Carpetas de SharePoint a las que se tienen acceso para descargar los 10 reportes anteriormente nombrados son 4:

- DV: Dirección Ventas Colombia
- RV: Reporte Ventas, Mercadeo e Ingresos
- MS: Market Share POS COL
- AT: Avianca Tours

A continuación, se presenta un mapa, en donde se puede observar lo anteriormente descrito, el mapa fue creado por medio de una aplicación especializada en la creación de éstos llamada Lucidchart, se realizó con el fin de ver los 4 Grupos principales en los que se divide el proceso de actualización en SharePoint y en los cuales se describe el paso a paso de lo que se hace, teniendo en cuenta: Entrada → Proceso → Salida.

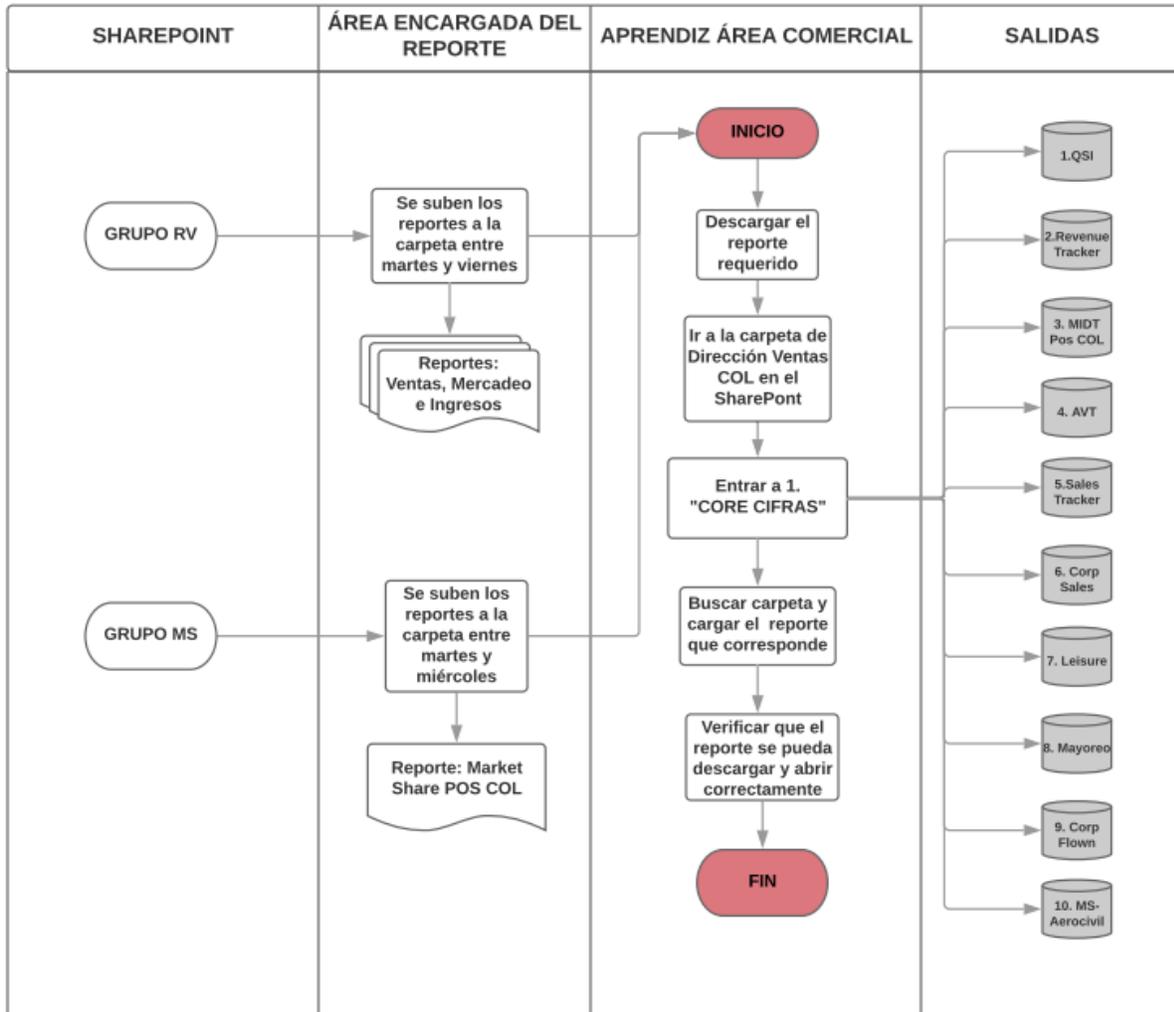


Figura 30. Mapa del proceso de actualización de reportes en SharePoint

Fuente. Elaboración Propia

Las actualizaciones de los reportes que se nombraron anteriormente son semanales y mensuales, todas las cifras vienen con corte al día Domingo, desde el Lunes los grupos encargados comienzan a generar los reportes y hasta el día Viernes de cada semana éstos deben ser actualizados en la carpeta “Dirección Ventas Colombia” para hacer los respectivos

análisis y poder generar el Power Bi perteneciente a la semana, el día Viernes se llevan a cabo Teleconferencias del área comercial nivel Colombia para revisar cifras. 44

A continuación, se muestran por medio de pantallazos las carpetas en donde cada grupo sube los reportes. Son 3 carpetas en donde se actualizan 9 reportes y un reporte: MS-Aerocivil, es enviado al correo.

Una de las Carpetas de SharePoint es: Reporte Venta, Mercadeo e Ingresos, en ésta se pueden descargar Semanalmente 6 reportes (QSI, Revenue Tracker, Sales Tracker, Mayoreo, Leisure, Corp Sales) y Un reporte Mensual (Corp. Volado).

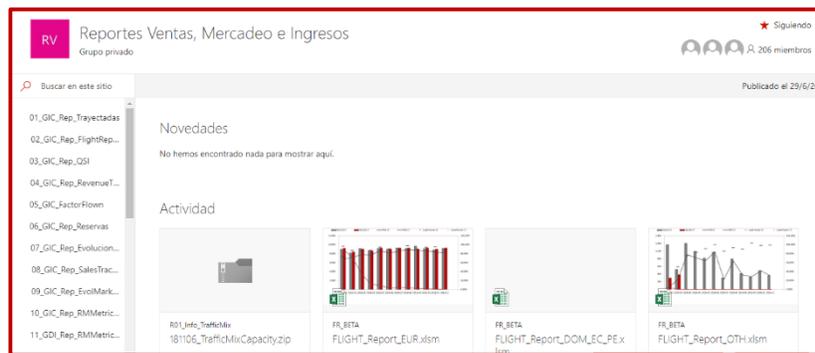


Figura 31. Grupo: Reporte Ventas, Mercadeo e Ingresos

Fuente. SharePoint, Avianca S.A

Otra carpeta a la que se tiene acceso en SharePoint y de la cual se descarga Un reporte es: Market Share POS COL.



Figura 32. Grupo: Market Share POS COL

Fuente. SharePoint, Avianca S.A

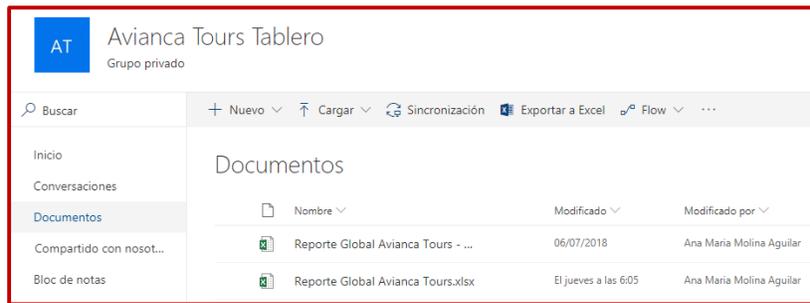


Figura 33. Grupo: Avianca Tours Tablero

Fuente. SharePoint, Avianca S.A

Implementación de una mejora en la forma cómo se cargan los reportes para tener más claridad de las fechas de corte en la que se encuentran actualizadas las cifras, así mismo que cada reporte vaya dentro de su respectiva carpeta. Al ingresar a cada carpeta se ven los informes más recientes los demás se van pasando a la carpeta Histórico.

A continuación, se muestra el Grupo de Dirección Ventas Colombia, es en el cual se van a actualizar los reportes de las cifras semanales y mensuales (Tantos los actualizados por la aprendiz del área Comercial BGA, aprendiz BAQ y los analistas COL).

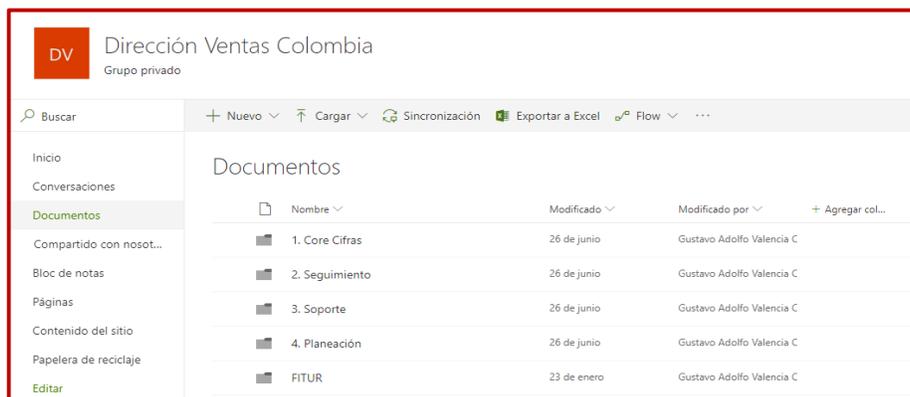


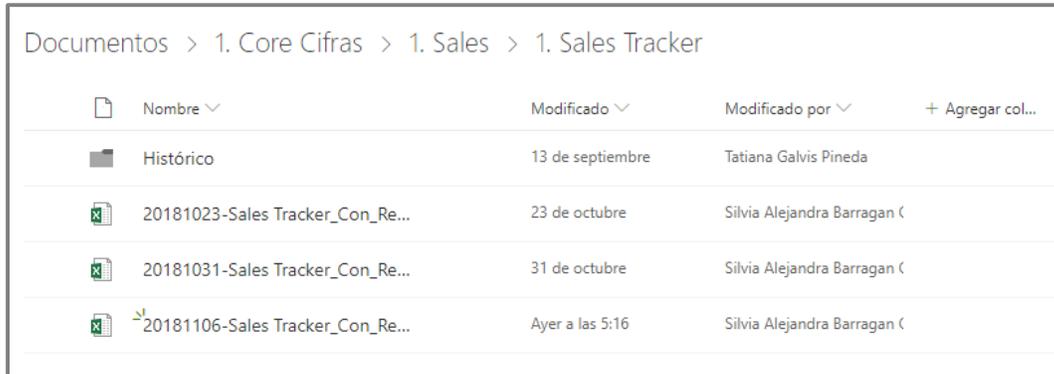
Figura 34. Grupo: Dirección Ventas Colombia

Fuente. SharePoint, Avianca S.A

Se muestran las ubicaciones de cada reporte dentro de la Carpeta Dirección Ventas 46

Colombia y la forma como quedan almacenados (Nombre, Fecha de modificación y Nombre de quién lo modifica)

Reporte de Sales Tracker actualizado semanalmente, el Sales Tracker indica si las ventas que se han generado están dándole cumplimiento al presupuesto.



Documentos > 1. Core Cifras > 1. Sales > 1. Sales Tracker

Nombre	Modificado	Modificado por	+ Agregar col...
Histórico	13 de septiembre	Tatiana Galvis Pineda	
20181023-Sales Tracker_Con_Re...	23 de octubre	Silvia Alejandra Barragan	
20181031-Sales Tracker_Con_Re...	31 de octubre	Silvia Alejandra Barragan	
20181106-Sales Tracker_Con_Re...	Ayer a las 5:16	Silvia Alejandra Barragan	

Figura 35. Reportes Sales Tracker

Fuente. Elaboración Propia

Reporte de Revenue Tracker actualizado semanalmente, El Revenue Tracker tiene relación con el ingreso que se va a tener en los meses futuros, hace referencia a las compras (tiquetes) que se van a utilizar después (aún no han volado).



Documentos > 1. Core Cifras > 2. Revenue > 1. Revenue Tracker

Nombre	Modificado	Modificado por	+ Agregar col...
Histórico	13 de septiembre	Tatiana Galvis Pineda	
20181030-2018-RevTracker_AVT...	El miércoles a las 5:41	Silvia Alejandra Barragan	
20181030-2019-RevTracker_AVT...	El miércoles a las 5:39	Silvia Alejandra Barragan	

Figura 36. Reportes Revenue Tracker

Fuente. Elaboración Propia

El Market Share POS COL, tiene relación con las reservas que se hacen de los vuelos para los meses futuros.

... 1. Core Cifras > 3. MS% > 2. MIDT Flown > 3. MIDT POS COL

Nombre	Modificado	Modificado por	+ Agregar col...
Histórico	13 de septiembre	Tatiana Galvis Pineda	
Market_Share_por_POS_COL_04...	Ayer a las 13:48	Silvia Alejandra Barragan	
Market_Share_por_POS_COL_21...	24 de octubre	Silvia Alejandra Barragan	
Market_Share_por_POS_COL_28...	31 de octubre	Silvia Alejandra Barragan	

Figura 37. Reportes MIDT POS COL

Fuente. Elaboración Propia

El MS%-Aerocivil, hace relación al MS de todas las rutas y la participación que tienen las aerolíneas que prestan el servicio a determinada ruta, así mismo la Capacidad instalada que tienen, el número de Pasajeros (PAX) y su Capacity Seat, que es el porcentaje que está siendo utilizado por cada aerolínea.

Documentos > 1. Core Cifras > 3. MS% > 4. Aerocivil

Nombre	Modificado	Modificado por	+ Agregar col...
Reporte_Aerocivil_CO Julio.xlsx	13/09/2018	Tatiana Galvis Pineda	
Reporte_Aerocivil_CO NOV.xlsx	26/12/2018	Silvia Alejandra Barragan	
Reporte_Aerocivil_CO OCT.xlsx	03/12/2018	Marco Toschi	
Reporte_Aerocivil_CO SEP (2).xlsx	16/11/2018	Maria Liliana Rodriguez Rc	
Reporte_Aerocivil_CO SEP.xlsx	19/11/2018	Claudia Milena Arteta Torr	

Figura 38. Reporte MS Aerocivil

Fuente. Elaboración Propia

Un punto importante de las actualizaciones tiene que ver con los reportes

segmentados, en donde se tienen en cuenta dos tipos: BIZ y LEI, el primero hace referencia al segmento corporativo y el segundo al segmento Turístico.

En el segmento BIZ se encuentra el Corp Sales, es el reporte de ventas semanales generado por las empresas, las cuales pueden ser Ventas de Vuelos reservados.



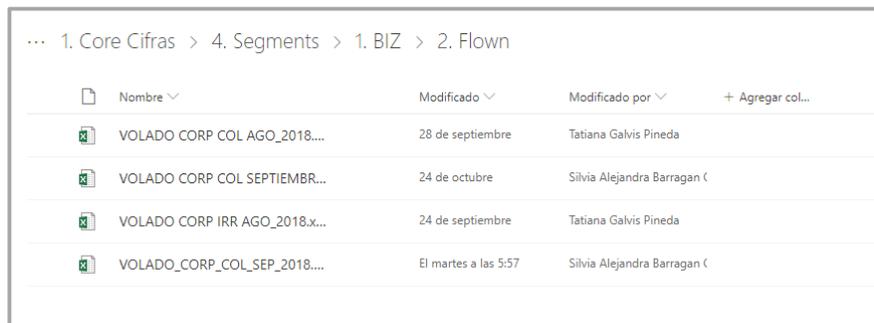
The screenshot shows a file explorer interface with a breadcrumb trail: "1. Core Cifras > 4. Segments > 1. BIZ > 1. Sales". Below the breadcrumb is a table with columns: "Nombre", "Modificado", "Modificado por", and "+ Agregar col...". The table contains four rows of files:

Nombre	Modificado	Modificado por	+ Agregar col...
01_Nov_Resultados_Corp_Sales_...	Hace unos segundos	Silvia Alejandra Barragan	
Histórico	13 de septiembre	Tatiana Galvis Pineda	
18_Oct_Resultados_Corp_Sales_...	24 de octubre	Silvia Alejandra Barragan	
25_Oct_Resultados_Corp_Sales_...	El miércoles a las 15:01	Silvia Alejandra Barragan	

Figura 39. Reportes Corp Sales

Fuente. Elaboración Propia

A su vez en el segmento BIZ se tiene el reporte de Corp Flown que hace referencia a cuantas ventas se hicieron a las empresas, las ventas concretas que ya han volado. Este reporte se actualiza mensualmente lo que indica que es cerrado (con corte a mes completo).



The screenshot shows a file explorer interface with a breadcrumb trail: "1. Core Cifras > 4. Segments > 1. BIZ > 2. Flown". Below the breadcrumb is a table with columns: "Nombre", "Modificado", "Modificado por", and "+ Agregar col...". The table contains four rows of files:

Nombre	Modificado	Modificado por	+ Agregar col...
VOLADO CORP COL AGO_2018....	28 de septiembre	Tatiana Galvis Pineda	
VOLADO CORP COL SEPTIEMBR...	24 de octubre	Silvia Alejandra Barragan	
VOLADO CORP IRR AGO_2018.x...	24 de septiembre	Tatiana Galvis Pineda	
VOLADO_CORP_COL_SEP_2018....	El martes a las 5:57	Silvia Alejandra Barragan	

Figura 40. Reportes Corp Flown

Fuente. Elaboración Propia

En el segmento LEI se encuentran dos reportes: Leisure y Mayoreo; el primero hace <sup>49</sup> referencia al total de ventas que fueron destinadas para turismo y el segundo es una pequeña parte del Leisure, conformado solo por IT en donde se muestran las ventas al por mayor para este determinado sector.

... 1. Core Cifras > 4. Segments > 2. LEI > 1. Sales

Nombre	Modificado	Modificado por	+ Agregar col...
Histórico	13 de septiembre	Tatiana Galvis Pineda	
01_Nov_Resultados_Mayoreo_S...	2 de noviembre	Silvia Alejandra Barragan	
25_Oct_Resultados_Lei_Sales_T...	25 de octubre	Silvia Alejandra Barragan	
25_Oct_Resultados_Mayoreo_Sa...	25 de octubre	Silvia Alejandra Barragan	

Figura 41. Reportes Leisure y Mayoreo

Fuente. Elaboración Propia

Avianca Tours, permite ver las ventas que se hacen con un tipo de paquete turístico determinado.

... 1. Core Cifras > 4. Segments > 2. LEI > 3. AVT

Nombre	Modificado	Modificado por	+ Agregar
Reporte Global Avianca Tours 2...	28/12/2018	Silvia Alejandra Barragan	
Reporte Global Avianca Tours.xlsx	18/12/2018	Silvia Alejandra Barragan	

Figura 42. Reporte Avianca Tours

Fuente. Elaboración Propia

mercado.



Nombre	Modificado	Modificado por	+ Agregar
181113_MA-Reporte_QSI.xlsb	13/11/2018	Silvia Alejandra Barragan	
181120_MA-Reporte_QSI.xlsb	21/11/2018	Silvia Alejandra Barragan	
181126_MA-Reporte_QSI.xlsb	26/11/2018	Silvia Alejandra Barragan	
181203_MA-Reporte_QSI.xlsb	03/12/2018	Silvia Alejandra Barragan	
181210_MA-Reporte_QSI.xlsb	11/12/2018	Silvia Alejandra Barragan	

Figura 43. Reporte QSI

Fuente. Elaboración Propia

Los reportes semanales de cifras son un material muy importante para el área comercial, es así como se organizaron en la carpeta compartir con acceso directo de la regional Nororiente, en donde no existe la necesidad de descargarlos continuamente del SharePoint y siempre encontrarlos por fecha de modificación.

Después de la descarga que se hace, es de suma importancia la revisión de estos informes antes de ponerlos en la carpeta compartida, el aporte del Ingeniero Industrial, se da en la manipulación de las cifras las cuales pueden ser complementadas con fórmulas importantes para la compañía (Variaciones, porcentajes de participación, datos de Round Trip, cumplimiento del presupuesto, entre otros) en estos reportes vienen los datos que se han podido obtener basados en la ejecución que tiene la empresa, es así como se generan y guardan plantillas a las que se les ha hecho el debido proceso de filtración de datos dependiendo de las necesidades de la regional y dentro del mismo informe se crean hojas que llevan al lector (ejecutivas, coordinadores de ventas y analistas), a tener de forma más rápidas de acceso a la información que se requiere. Algunos ejemplos de modificaciones que se le

hacen a los archivos son: Hoja con la información de todas las bases (ciudades) de Colombia, ventas de las ejecutivas, ventas por regional, porcentajes de participación en el mercado por ruta (Avianca y Competencia).

Cada uno está en su respectiva carpeta, como se muestra en el siguiente paso a paso.



Figura 44. Gerencia Regional Nororiente 2018- Carpeta Compartir

Fuente. Elaboración Propia

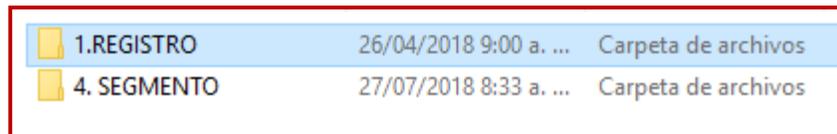


Figura 45. Registro

Fuente. Elaboración Propia

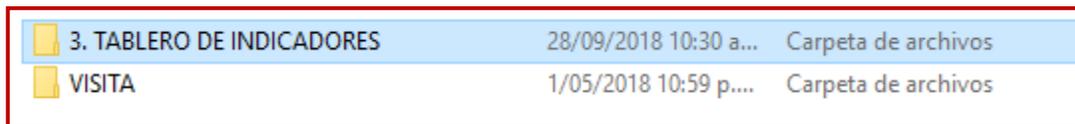


Figura 46. Tablero de Indicadores

Fuente. Elaboración Propia

1.CORPORATIVO	10/10/2018 10:25 a...	Carpeta de archivos
2. DATAPACK	17/10/2018 4:25 p...	Carpeta de archivos
3.REV.TRACKER	4/10/2018 10:55 a. ...	Carpeta de archivos
4.MIDT	17/10/2018 2:00 p...	Carpeta de archivos
5.VENTA INTEGRADA	4/10/2018 3:32 p. m.	Carpeta de archivos
6.ANCILLARY	26/02/2018 8:51 a. ...	Carpeta de archivos
7.INCENTIVOS	6/04/2018 1:59 p. m.	Carpeta de archivos
8.MAYOREO	16/10/2018 7:29 a. ...	Carpeta de archivos
9. SALES TRACKER	18/10/2018 7:43 a. ...	Carpeta de archivos
10. MIDT-VENTA INTEGRADA	8/10/2018 8:45 a. m.	Carpeta de archivos

Figura 47. Carpetas de cada reporte

Fuente. Elaboración Propia

Otra de las funciones importantes que se lleva a cabo en el área comercial Bucaramanga es la actualización del Power BI con los reportes semanales, se crean 2 plantillas con actualizaciones de 4 indicadores para poder ser utilizados en las presentaciones. El Power BI permite ver diferentes filtros como: Agencias, Empresas, Ventas, Número de pasajeros, Tarifa Media, Mercado Nacional e Internacional, Canal Directo e Indirecto, Market Share, Ciudades, Rutas (RT), Meses y otros más que se pueden evidenciar en la Venta Integrada, Corp Sales, Corp Flown y el MIDT.

Se presenta el mapa de procesos de la forma general como se actualizan los reportes en el Power BI, se va a explicar detalladamente cada reporte.

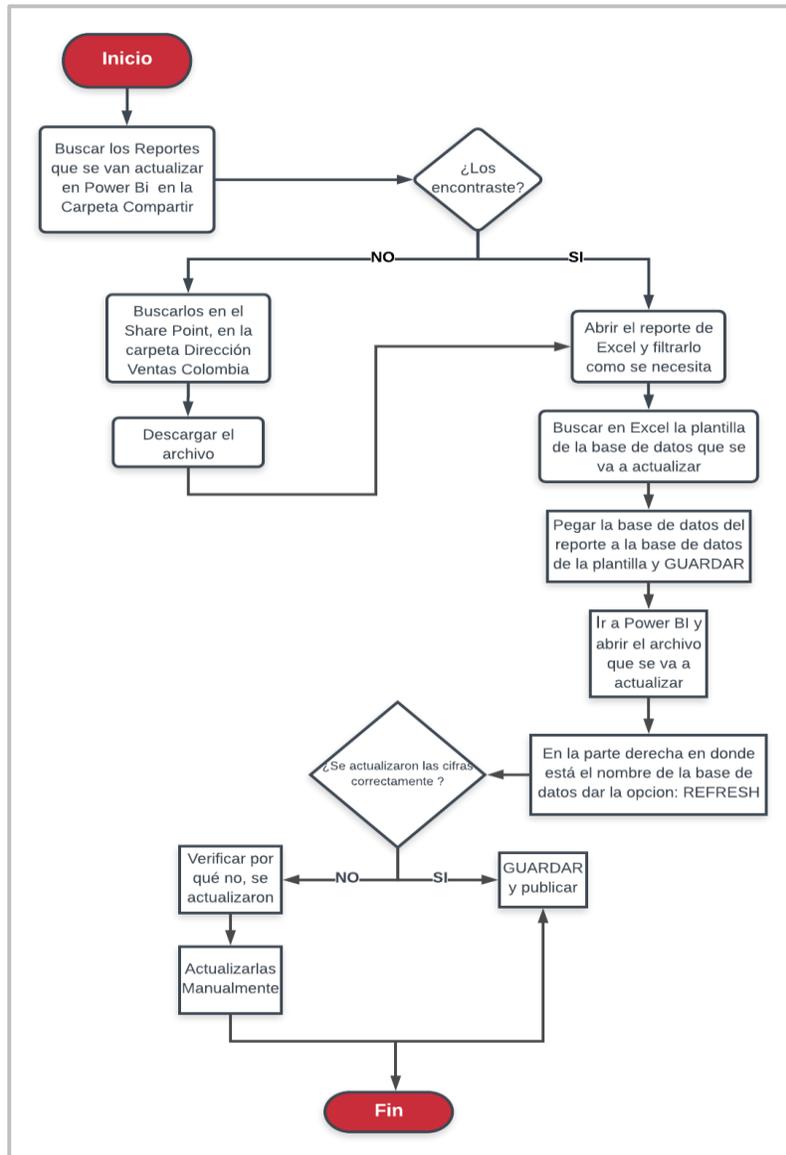


Figura 48. Mapa del Proceso de Actualización en Power BI

Fuente. Elaboración Propia

### 8.3. Informes de gestión con Indicadores

Los informes de gestión de la regional, se crean para mostrar resultados y el cumplimiento de los indicadores, es así como éstos se van generando mensualmente para ser apoyo en las reuniones y cuando surge la necesidad por parte del equipo de conocer datos

específicos. Uno de los aspectos importantes a tener en cuenta, es saber qué es lo que se está<sup>54</sup> analizando para hacer uso del reporte idóneo.

Los informes se manejan por medio de presentaciones en Power Point y contienen cifras y gráficas, en la obtención de estas últimas se utiliza Power Bi y en otras ocasiones se crean en Excel para ser puestas en la prez, a su vez se tiene en cuenta la base que se desea estudiar (BGA, CUC, EJA, MTR, VUP o ADZ).

Los informes usados son: Interáreas (Mensualmente), Informe Regional (Para reunión de presentación de Resultados con Bogotá), Mesas de Trabajo, que son las Visitas a agencias y empresas (Cuando se solicite). Hasta el momento se han generado: 11 Informes.

- **Interáreas:** Es una reunión que se da todos los meses en el aeropuerto en donde la Jefe de ventas Santanderes hace una presentación de la venta integrada que se ha tenido en BUCARAMANGA (BGA) durante el mes.

A continuación, se muestra el reporte generado para el mes de septiembre de 2018.



Figura 49. Informe de Resultados BGA

Fuente. Elaboración Propia

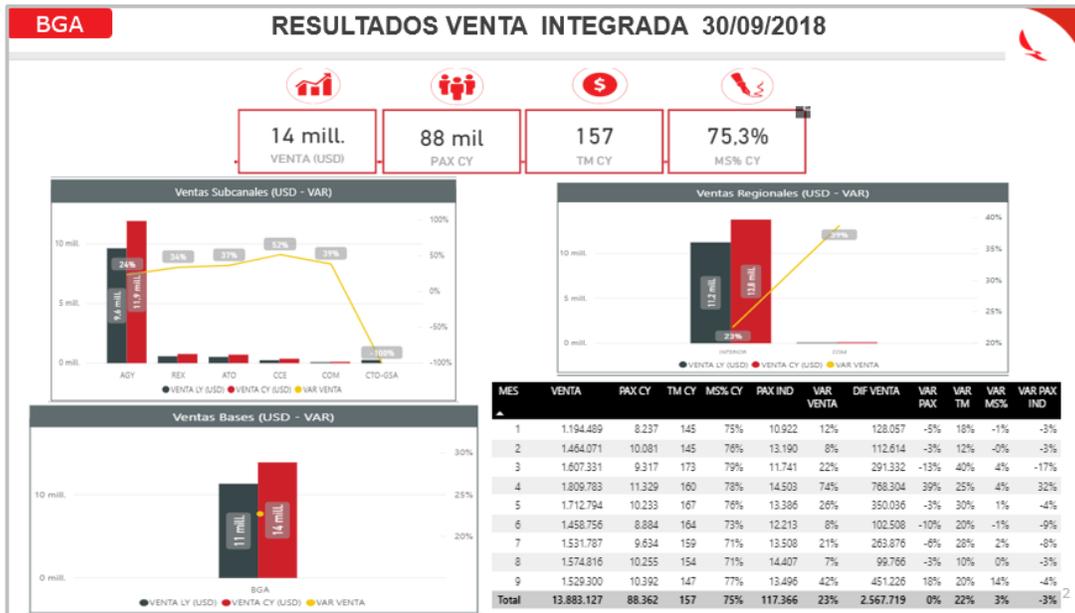


Figura 50. Venta Integrada acumulada 30/10/2018

Fuente. Elaboración Propia

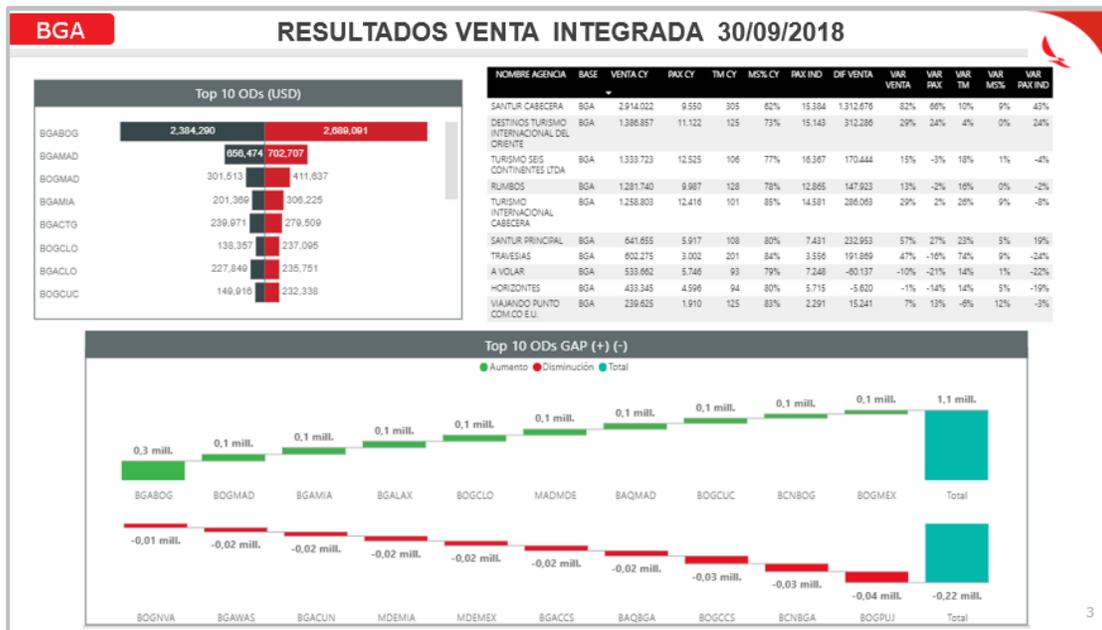


Figura 51. Venta Integrada acumulada 30/10/2018

Fuente. Elaboración Propia

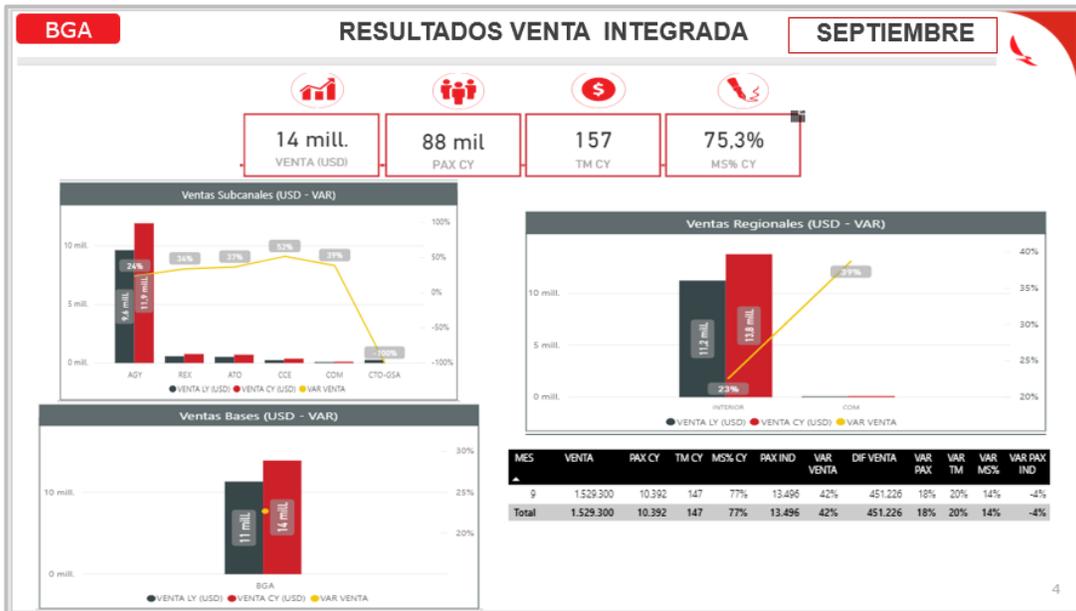


Figura 52. Venta Integrada Septiembre

Fuente. Elaboración Propia



Figura 53. Venta Integrada Septiembre

Fuente. Elaboración Propia

En AVIANCA S.A se ha venido dando una restructuración paulatina a nivel Colombia, es así como se han creado, eliminado y modificado las funciones de varios cargos. Uno de los nuevos cargos fue el de la Coordinadora del Área Comercial para Colombia, la cual fue nombrada en septiembre.

- **Informe Regional Zona Oriente:** surgió la necesidad de presentar uno para hacer el empalme con el nuevo jefe, se creó una presentación de las 6 ciudades que se manejan (BGA, CUC, EJA, MTR, VUP o ADZ), teniendo como base Bucaramanga para dar apoyo a la reunión del jefe de ventas, la herramienta que se usó fue Power Point y los resultados se presentan a continuación.

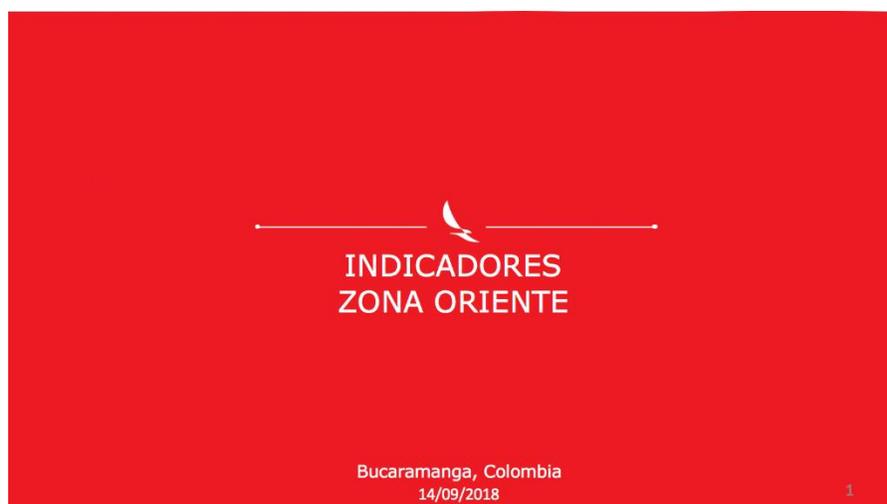


Figura 54. Informe de Indicadores Zona Oriente

Fuente. Elaboración Propia

Para dar inicio al informe se muestra un resumen sobre el Departamento de Santander, según los datos generados por la cámara de comercio y a su vez los factores que han hecho que la región mantenga un crecimiento en el sector Transporte y Turismo.

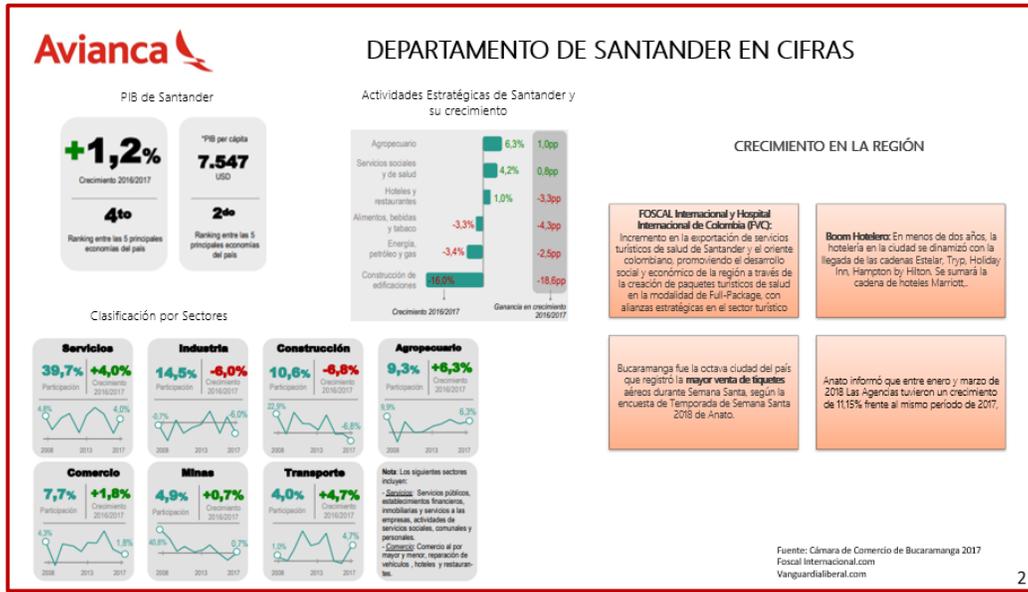


Figura 55. Departamento de Santander en Cifras

Fuente. Elaboración Propia

El resumen ejecutivo para la base BGA se hizo con respecto a las cifras de Venta Integrada y el Sales Tracker en donde se ve un crecimiento positivo de Bucaramanga (BGA) con Var de Ventas del 22%, Var de Pax del 1% y Var de la TM del 21% generándose un cumplimiento del presupuesto del 124% acumulado hasta agosto, así mismo se muestra la venta, el número de pasajeros, la tarifa media y la ejecución del presupuesto para el primer semestre y el segundo semestre en donde las variaciones son positivas. En la gráfica se observa detalladamente el mes a mes de las ventas en comparación al año anterior, el año actual y el presupuesto. El top 10 de agencias y de empresas que están generando una mayor participación y mejores resultados. En donde la mejor agencia en ventas es Santur Principal y la mejor empresa en crecimiento de ventas es Grupo I.C.T S.A.S.

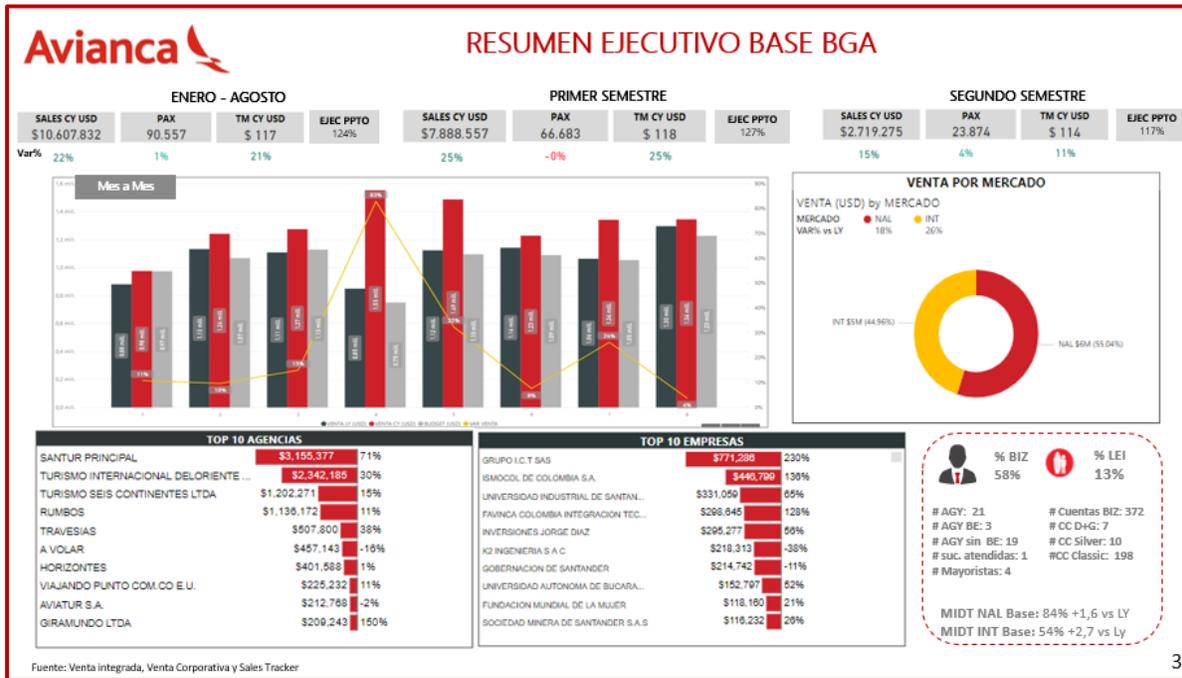


Figura 56. Resumen Ejecutivo Base BGA

Fuente. Elaboración Propia

En el comportamiento de cifras para Cúcuta (CUC) se observa que las variaciones de PAX son negativas, aun cuando las ventas son positivas, esto porque la tarifa media ha crecido de un año a otro, lo que indica que, aunque haya menos pasajeros, el precio que están presentando estos en el mercado llevan a que las ventas se mantengan positivamente, a su vez se da cumplimiento al presupuesto con un 122% acumulado para el Mes de Agosto.

La agencia con mayor número de ventas es: Turismo Internacional del Oriente y la empresa es DIHIRI S.A.S.

Los resultados se muestran a continuación:

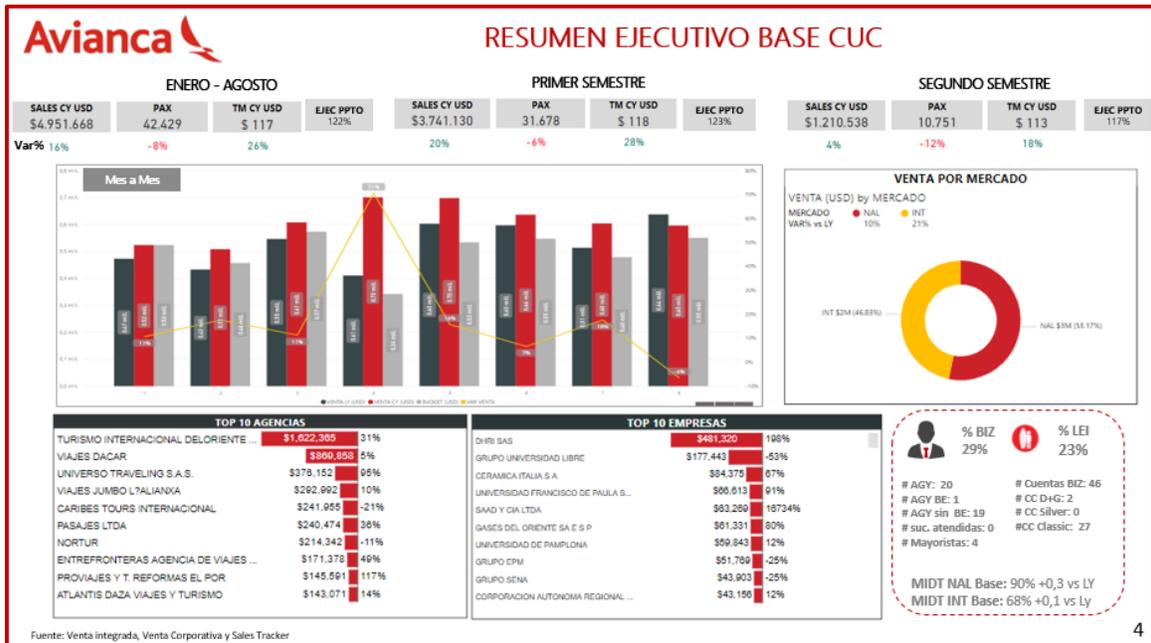


Figura 57. Resumen Ejecutivo Base CUC

Fuente. Elaboración Propia

El análisis del comportamiento de las cifras para la base Barrancabermeja (EJA), muestra un comportamiento similar a la base CUC en cuanto a la variación negativa de PAX con respecto al año anterior (-8%), pero una Var positiva de la Tarifa Media del 29% lo que se ve representado en variaciones de ventas positivas del 19%. La única agencia que hay en Barrancabermeja es Turismo Internacional del Oriente y la mejor empresa en ventas es la Unión Sindical Obrera de la Industria del Petróleo.

Los resultados se pueden ver a continuación:

61

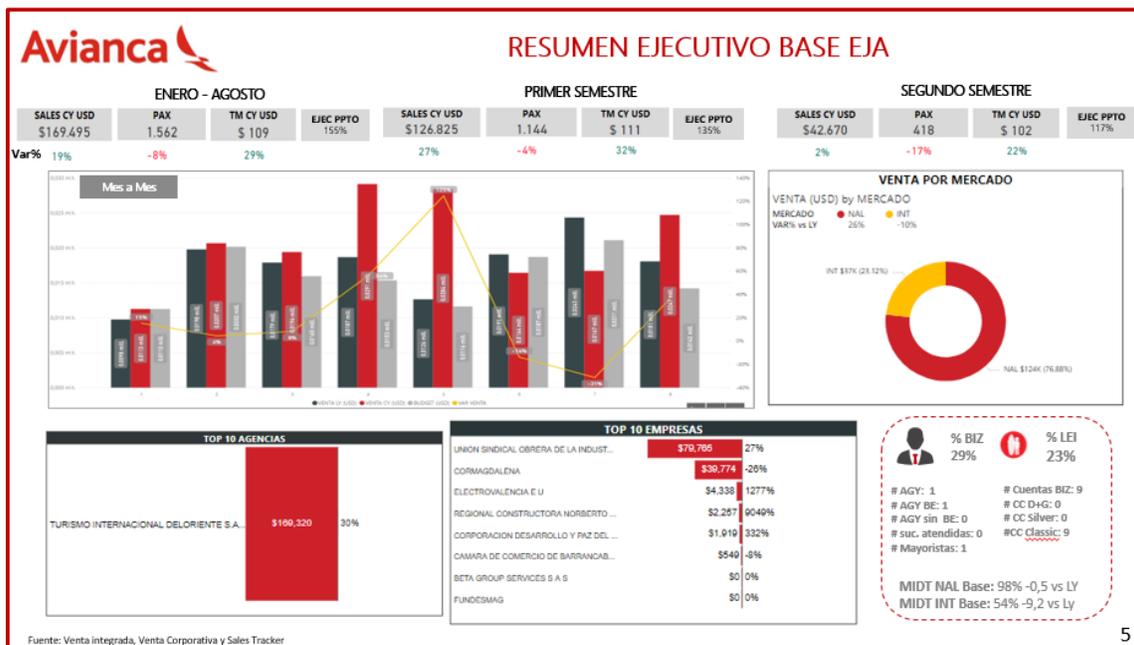


Figura 58. Resumen Ejecutivo Base EJA

Fuente. Elaboración Propia

En el Informe para la base Montería (MTR) se muestra un crecimiento positivo en ventas del 20% con respecto al año anterior y un cumplimiento del presupuesto del 116%, la cantidad e PAX si ha tenido una variación negativa del -6% lo que lleva a ratificarse que la Tarifa Media ha tenido un crecimiento del 28%. Para el segundo semestre en los meses de Julio y agosto no se presenta variación del PAX. La agencia con mayor participación de ventas es Turismo del Morrosquillo LTDA y la empresa es Corporación Universitaria del Caribe CECAR.

Los resultados se pueden ver a continuación:

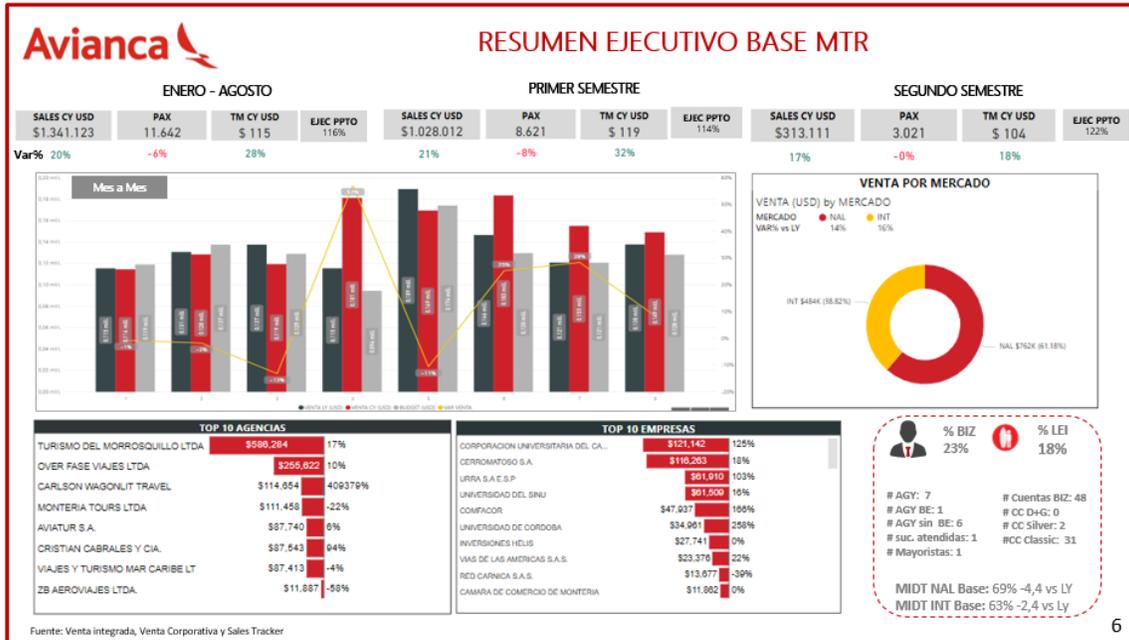


Figura 59. Resumen Ejecutivo Base MTR

Fuente. Elaboración Propia

Las cifras que se muestran para Valledupar (VUP) tienen un comportamiento positivo lo cual es un buen resultado para una ciudad tan pequeña, el crecimiento tanto en Ventas como en PAX con respecto al año anterior en donde la Variación es del 133% y 81% respectivamente ponen al año 2018 como uno de gran crecimiento para las ventas de AVIANCA S.A en Valledupar. La Tarifa Media tuvo una variación del 29%.

En la Gráfica del mes a mes se puede observar notoriamente el crecimiento de mayo a agosto dándole cumplimiento al presupuesto en un 215% acumulado.

La agencia que tiene mayores ventas es Servicios y Trabajos sin Fronteras y la empresa es Fundación Recreodeportiva y Cultural Fuerza Viva.

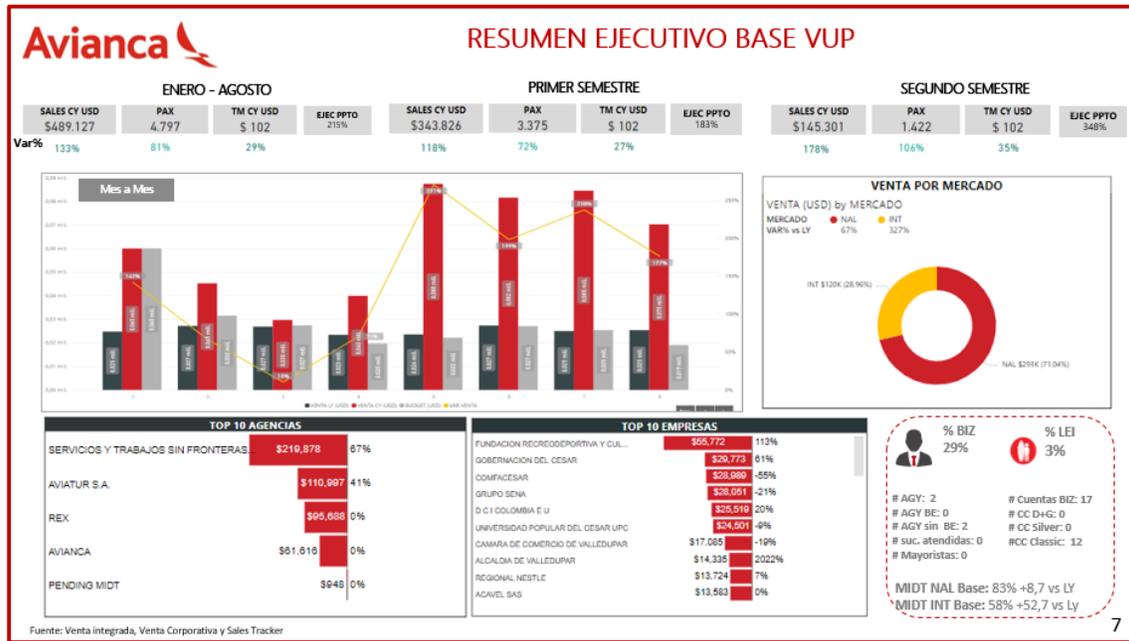


Figura 60. Resumen Ejecutivo Base VUP

Fuente. Elaboración Propia

Las cifras que se ven en la ciudad de San Andrés Islas (ADZ) muestran un comportamiento positivo, con una variación de Ventas del 13% y la variación de la Tarifa Media es de 20%, aunque la variación de PAX es del -6% ésta no afecta a los otros datos. Se ve un cumplimiento del presupuesto del 119%.

En la gráfica de ventas mes a mes, tanto para enero y agosto se ve que el año pasado estuvieron mejor que las del año actual. La Agencia que genera más ventas es Islatur L'Alianza y la empresa número uno es la Gobernación de San Andrés Islas

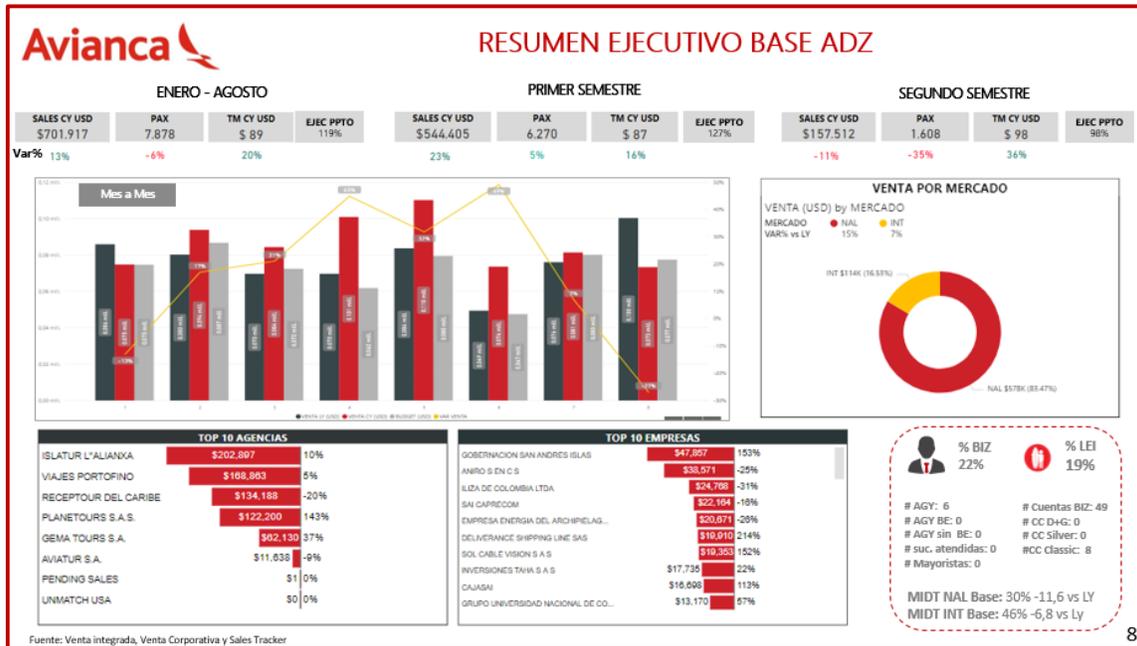


Figura 61. Resumen Ejecutivo Base ADZ

Fuente. Elaboración Propia

- Mesas de Trabajo:** Dentro del apoyo Comercial que se da, hay situaciones en las que se necesitan presentación de datos de alguna agencia específica, para evaluar el nivel en el que se encuentra. Se presenta un ejemplo de una agencia en especial en Montería (MTR)



Figura 62. Turismo del Morrosquillo LTDA

Fuente. Elaboración Propia

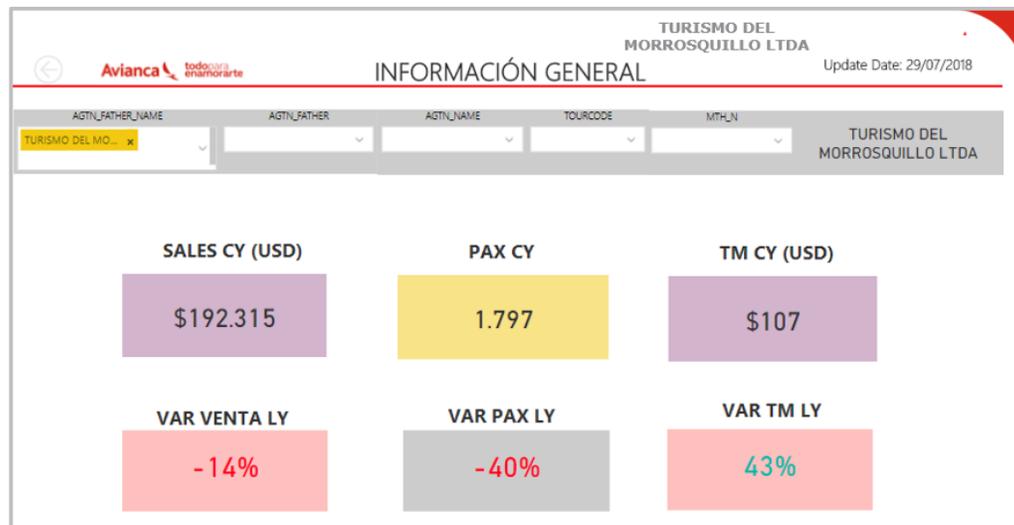


Figura 63. Información General

Fuente. Elaboración Propia

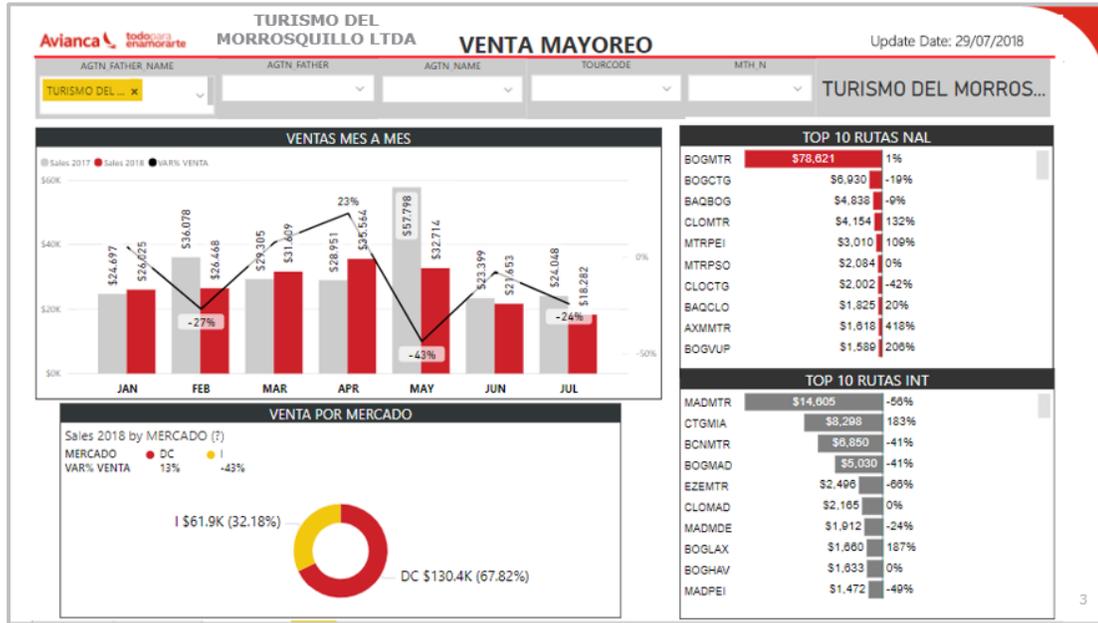


Figura 64. Venta Mayoreo

Fuente. Elaboración Propia

Los análisis que se hacen cuando se presentan tendencias negativas son compartidos a otros miembros de las diferentes bases en Colombia, es así, como se vuelve importante tomar los reportes y ver las variaciones que se han presentado con respecto a una semana, quince días o un mes llegando a encontrar el por qué se está generando el cambio. En este caso se comparó el QSI actual con respecto al mes anterior, filtrando las rutas directas que se tienen, se pudo observar las diferencias tanto positivas como negativas más significativas y posteriormente buscar que había pasado con AVIANCA o con la competencia durante ese tiempo para encontrar lo que está haciendo que la participación se vea afectada.

A continuación, se muestra el análisis generado y compartido.

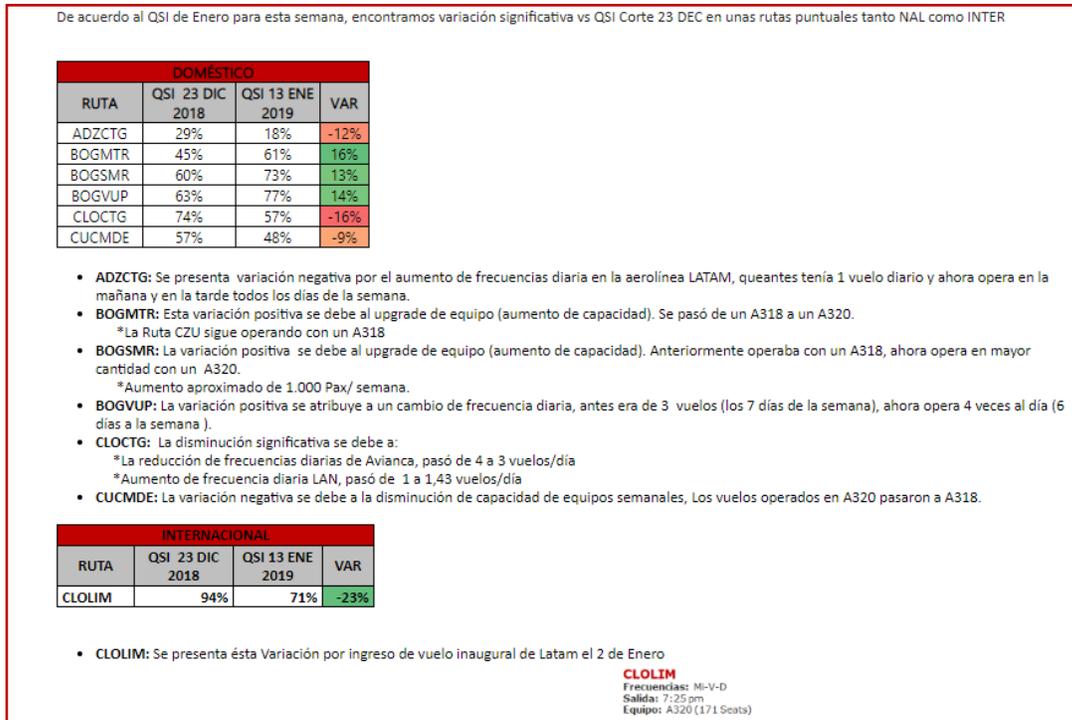


Figura 65. Análisis QSI

Fuente. Amadeus

#### 8.4. Apoyo en la gestión del área comercial AVIANCA S.A.

Dentro del apoyo que se ha dado a la gestión comercial y en especial a la Dirección Ventas Colombia, se han creado diferentes herramientas que permiten una mejor comprensión de indicadores y se creó una plantilla Nacional y una Internacional de análisis de Capacidad y Frecuencias, para esto se tomaron todas las rutas que tienen vuelo directo con Avianca, generando así un pronóstico de 3 meses, la primera se hizo para (Oct-Dic), lo cual permite ver durante una semana como es el comportamiento de Ruta e ir anotando cada día la capacidad que tiene el vuelo, así se puede ver posteriormente en otra plantilla el resumen tanto de frecuencia como de capacidad para Avianca y las demás Aerolíneas; se está haciendo la actualización del primer trimestre 2019 (Ene- Mar).

cual como dice Bellido (2017): es un programa informático desarrollado por la compañía, que integra la solución denominada: Altéa Customer Management Solution para la gestión de pasajeros, las reservas tanto online como offline, inventario y control de salidas en una misma plataforma, facilitando una comunicación más homogénea y eficiente entre los mismos; permitirá a Avianca brindar una atención personalizada y más eficaz a cada uno de sus clientes.

Con Amadeus se puede buscar el día y la ruta necesaria por medio de una serie de comandos, suministrando información de: Número de vuelo, Hora de salida y llegada y el equipo que opera, usando ésta información se puede traducir el equipo en la capacidad (sillas ofrecidas) y de esta manera ir llenando el formato. Amadeus permite visualizar las rutas operadas por Avianca y a su vez por Latam; para las demás aerolíneas se hizo uso de las páginas oficiales.

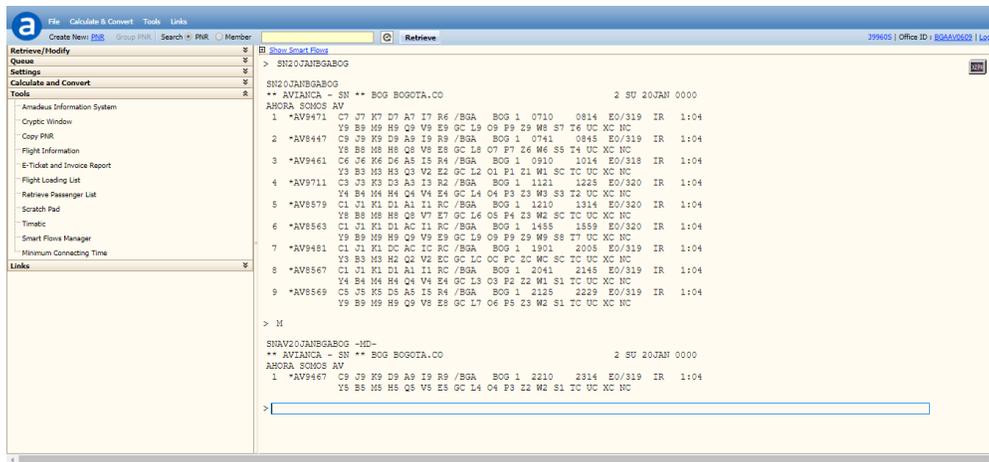


Figura 66. Ejemplo de Vuelo de AV

Fuente. Amadeus

Tabla 1. Plan Operativo Rutas Nacionales

RUTA		D							M							J							V							S							Análisis de capacidad II a 17 Noviembre																																																		
		LA	D	L	M	M	J	V	S	LA	D	L	M	M	J	V	S	LA	D	L	M	M	J	V	S	LA	D	L	M	M	J	V	S	LA	D	L	M	M	J	V	S	VC	D	L	M	M	J	V	S	VC	D	L	M	M	J	V	S	VC	D	L	M	M	J	V	S	EF	D	L	M	M	J	V	S	ADA	D	L	M	M	J	V	S	VI	D	L	M	M	J
ADZBOG	5036	688	732	732	732	732	688	4671	774	603	603	657	630	630	774	1260	180	180	180	180	180	180	180	NO OPERA	NO OPERA	710	142	142	0	142	0	142	142																																																						
	CV1	194	194	194	194	194	194	CV1	144	144	171	144	144	144	171	CV1	180	180	180	180	180	180	180			CV1	142	142	0	142	0	142	142																																																						
	CV2	150	194	194	194	194	150	CV2	171	144	144	171	171	171	144																																																																								
	CV3	150	150	150	150	150	150	CV3	171	144	144	171	144	171	144																																																																								
	CV4	194	194	194	194	194	194	CV4	144	171	144	171	171	144	171																																																																								
ADZCLO	1050	150	150	150	150	150	150	2376	342	288	315	288	315	342	486	NO OPERA	NO OPERA	426	0	142	0	142	0	142	0																																																														
	CV1	150	150	150	150	150	150	CV1	171	144	144	144	144	171	171			CV1	142	142																																																																			
									CV2	171	144	144	144	144	171			144																																																																					
ADZCTG	450	0	0	150	0	150	0	150	1089	171	171	144	144	144	171	144	1260	180	180	180	180	180	180	180	NO OPERA	NO OPERA	426	0	142	0	142	0	142	0																																																					
	CV1			150		150		150	CV1	171	171	144	144	144	171	144	CV1	180	180	180	180	180	180	180			CV1	142	142																																																										
ADZMDE	600	150	150	0	150	0	150	0	1206	144	144	144	144	144	171	315	1800	180	180	360	180	360	180	360	NO OPERA	NO OPERA	NO OPERA																																																												
	CV1	150	150		150		150		CV1	144	144	144	144	144	171	144	CV2	180	180	180	180	180	180	180																																																															
AXMBOG	4088	404	624	574	654	574	654	604	NO OPERA	NO OPERA	NO OPERA	NO OPERA	NO OPERA	NO OPERA	NO OPERA																																																																								
	CV1	100	120	120	150	120	150	100																																																																															
	CV2	68	150	150	150	150	150	150																																																																															
	CV3	68	68	68	68	68	68	68																																																																															
	CV4	68	68	68	68	68	68	68																																																																															
	CV5	100	68	68	68	68	68	68																																																																															
	CV6	150	100	150	100	150	150	150																																																																															
BAQBOG	15886	2136	2244	2354	2208	2264	2314	2366	3795	459	603	459	432	576	630	576	NO OPERA	NO OPERA	NO OPERA																																																																				
	CV1	120	120	100	120	150	150	150																																																																															
	CV2	100	150	100	150	150	120	120																																																																															
	CV3	194	150	150	194	100	150	150																																																																															
	CV4	150	120	150	100	120	120	100																																																																															
	CV5	150	150	150	150	150	150	120																																																																															
	CV6	100	120	150	120	120	150	150																																																																															
	CV7	150	150	150	150	150	150	150																																																																															
	CV8	194	100	100	150	120	120	194																																																																															
	CV9	120	150	150	120	100	150	100																																																																															
	CV10	194	100	150	100	120	120	194																																																																															
	CV11	100	120	120	120	120	150	194																																																																															
	CV12	194	194	194	194	194	194	150																																																																															
	CV13	120	150	150	120	150	100	150																																																																															
	CV14	150	100	150	120	100	120	194																																																																															
	CV15	100	120	120	150	120	150	150																																																																															
	CV16	150	150	150	150	100	100	100																																																																															
CV17	100	120		150	120																																																																																		
BAQCLO	2700	420	360	390	420	420	350	340	NO OPERA VUELO DIRECTO	NO OPERA																																																																													
	CV1	150	120	120	120	120	100	100																																																																															
	CV2	150	120	150	150	150	150	120																																																																															
BAQMDE	2750	390	360	390	420	450	370	370	1062	144	144	171	144	144	171	144	NO OPERA	NO OPERA	NO OPERA																																																																				
	CV1	120	120	120	150	150	120	150																																																																															
	CV2	150	120	150	120	150	150	120																																																																															
BGABOG	10040	1140	1600	1550	1410	1420	1460	1460	3189	432	603	459	144	603	603	345	3420	360	540	540	360	540	540	540	NO OPERA VUELO DIRECTO	NO OPERA VUELO DIRECTO	NO OPERA VUELO DIRECTO																																																												
	CV1	120	150	150	150	150	150	150																																																																															
	CV2	120	100	150	120	100	100	100																																																																															
	CV3	150	150	150	150	150	150	150																																																																															
	CV4	100	150	150	150	150	150	150																																																																															
	CV5	150	150	150	100	100	120	120																																																																															
	CV6	150	150	100	100	100	100	100																																																																															
	CV7	100	150	150	100	100	120	120																																																																															
	CV8	150	100	100	100	120	120	120																																																																															
	CV9	100	150	100	120	100	100	100																																																																															
	CV10	100	100	100	100	100	100	100																																																																															
	CV11	150	150	100	150	150	150	150																																																																															
CV12	100	100	120	100	100	100	100																																																																																









Tabla 2. Frecuencia y capacidad de Rutas Nacionales

FRECUENCIA 11 - 17 NOVIEMBRE								CAPACIDAD 11 - 17 NOVIEMBRE							
RUTA	AV	LA	VC	EF	ADA	WI	AA	RUTA	AV	LA	VC	EF	ADA	WI	AA
ADZBOG	4,00	4,29	1,00			0,71		ADZBOG	5036	4671	1260			710	
ADZCLO	1,00	2,14				0,43		ADZCLO	1050	2376				426	
ADZCTG	0,43	1,00	1,00			0,43		ADZCTG	450	1089	1260			426	
ADZMDE	0,57	1,14	1,43					ADZMDE	600	1206	1800				
AXMBOG	5,86							AXMBOG	4088						
BAQBOG	16,43	3,57						BAQBOG	15886	3735					
BAQCLO	3,00							BAQCLO	2700						
BAQMDE	3,00	1,00						BAQMDE	2750	1062					
BGABOG	11,57	3,00	2,86					BGABOG	10040	3189	3876				
BGACLO	0,00							BGACLO	0						
BGAMDE	0,86			2,86				BGAMDE	720			780			
BOGCLO	22,57	6,71						BOGCLO	27056	7227					
BOGCTG	17,71	9,14	4,71			1,86		BOGCTG	18194	9675	5940			1846	
BOGCUC	8,71	1,29						BOGCUC	6950	1323					
BOGCZU	1,00							BOGCZU	700						
BOGEJA	1,86							BOGEJA	1300						
BOGEYP	1,86	0,71		4,00				BOGEYP	1204	774		1488			
BOGFLA	1,00							BOGFLA	476						
BOGIBE	3,43							BOGIBE	1632						
BOGLET	1,00	1,71						BOGLET	1050	1917					
BOGMDE	19,57	9,14	10,71					BOGMDE	25042	9837	13500				
BOGMTR	4,00	2,29	1,57					BOGMTR	3280	2466	1980				
BOGMZL	3,71			3,29				BOGMZL	1768			1104			
BOGNVA	3,00			3,43				BOGNVA	1672			1152			
BOGPEI	11,71	1,14	2,29	5,14				BOGPEI	10640	1179	2880	2168			
BOGPPN	2,00							BOGPPN	952						
BOGPSO	4,00							BOGPSO	2840						
BOGRCH	2,00							BOGRCH	1850						
BOGSMR	10,71	4,43	5,00					BOGSMR	9110	4896	6300				
BOGVUP	3,00	1,43						BOGVUP	2390	1521					
BOGVVC	2,00							BOGVVC	952						
CLOCTG	3,00	1,00				0,29		CLOCTG	2760	1062				284	
CLOMDE	7,00							CLOMDE	5482						
CLOPSO	1,00							CLOPSO	476						
CLOSMR	1,00							CLOSMR	1050						
CLOTCO	2,00							CLOTCO	952						
CTGMDE	5,00	2,86	4,00					CTGMDE	4780	3069	5040				
CTGPEI	0,57		1,71					CTGPEI	600		2160				
CUCMDE	1,00							CUCMDE	910						
MDEMTR	1,00		1,00	3,71	1,43			MDEMTR	1020		1260	1032	320		
MDESMR	1,29	1,00	4,43					MDESMR	1260	1089	5580				

Fuente: Elaboración Propia

La primera plantilla la cual tiene el análisis de 7 días para conocer la capacidad con <sup>75</sup> la que cuenta cada uno de los vuelos, tomando como referencia una semana de cada mes, sirve como base para que se cree la plantilla anterior en donde se muestra el resumen de la Frecuencia y la Capacidad para cada Ruta, ésta tiene fórmulas asociadas que permiten su creación de inmediato después de alimentar la fuente.

Un apoyo que se presta en el área comercial de AVIANCA S.A el cual permite generar estrategias de comunicación, por medio de diferentes herramientas que permiten conocer promociones, nuevas rutas, comparación de tarifas entre otros, en este caso se generó una presentación de Power Point para dar a conocer la nueva ruta BOG-MUC siendo guía interna utilizada por las diferentes bases de Colombia.



# MUNICH

RUTA DIRECTA BOG-MUC Nov' 16

Desde el próximo 16 de Noviembre tendrán a su disposición 5 vuelos semanales directos entre Bogotá y Múnich

Frecuencia	Origen	Salida	Destino	Llegada	Equipo
Lu, Ma, Ju, Vi, Sa	Bogotá	22:45	Múnich	16:20+1	787
Ma, Mi, Vi, Sa, Do	Múnich	21:45	Bogotá	8:45+1	787

CON EL NUEVO VUELO BOGOTA MUNICH  
AMPLIAMOS LA CONECTIVIDAD A LOS PRINCIPALES DESTINOS DE EUROPA



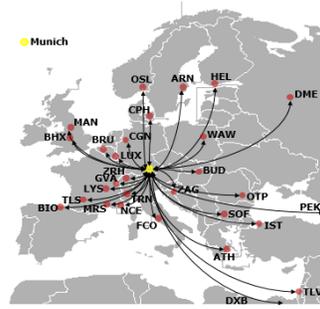
**BOG-MUC Nov'16**  A STAR ALLIANCE MEMBER

**CONEXIONES AÉREAS**

Destino	Duración	Destino	Duración		
ARN	Estocolmo	2:15	MAN	Manchester	2:10
ATH	Aletras	2:20	MRS	Marsella	1:40
BHX	Birmingham	2:05	NCE	Niza	1:25
BIO	Bilbao	2:15	OSL	Oso	2:15
BRU	Bruselas	1:25	OTP	Bucarest	1:55
BUD	Budapest	1:15	PEK	Beijing	9:40
CGN	Colegnabono	1:05	SOF	Sofia	1:50
CPH	Copenhague	1:40	TLS	Toulouesse	1:50
DME	Moscú	3:05	TLV	Tel-Aviv	3:40
FCO	Roma	1:30	TRN	Turin	1:15
GVA	Ginebra	1:15	WAW	Varsovia	1:30
HEL	Helanski	2:30	ZAG	Zagreb	1:10
LUX	Luxemburgo	1:05	ZRH	Zurich	0:55
LYS	Lyon	1:20			

Destino	Duración	
DXB	Dubai	6:30
IST	Estambul	2:45



POR MEDIO DE AEROLÍNEAS COMO LUFTHANSA, EMIRATES Y TURKISH AIRLINES PERMITE A MÚNICH CONECTAR A TODOS ESTOS DESTINOS

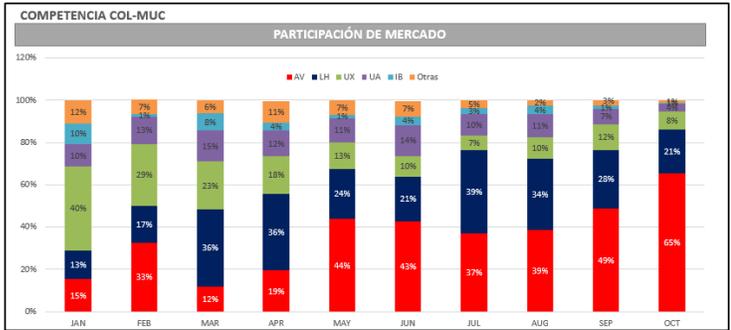
**BOG-MUC Nov'16**  A STAR ALLIANCE MEMBER

Conexiones Munich		
DEP STA	ARV STA	TIME
MÚNICH	Praga	3H
	Viena	3H
	Heidelberg	3H
	Frankfurt	4H
	Milán	4H
	Berlin	4H
	Venecia	5H
	Paris	7H
	Ámsterdam	7H
	Londres	9H
	Barcelona	11H
Madrid	17H	



POR MEDIO DE TRANSPORTE TERRESTRE PERMITE A MÚNICH CONECTAR CON LOS ANTERIORES DESTINOS

**ANÁLISIS COMPETITIVO**  A STAR ALLIANCE MEMBER



**COSTUMER JOURNEY**  A STAR ALLIANCE MEMBER

**ANTICIPACIÓN:** Los latinos empiezan a planificar su viaje casi 6 meses antes de partir

Por eso enamoremos a nuestros usuarios a través de 4 fases

FASE 1  
ANTICIPAR

FASE 2  
INFORMAR

FASE 3  
CONVERTIR

FASE 4  
COMPARAR

**ENAMORAMIENTO LÁTINO**

Buscamos que enamoraba a los Latinoamericanos de Alemanita e identificamos tres vertientes

ESTUDIO / TRABAJO

CULTURA (Música / Film)

STATUS

**Demostrando que tanto los latinos como los alemanes estamos ávidos de un contraste cultural**

Más energicos y humanos para el público Alemán Más intelectuales y aspiracionales para el público Latino

La cotidianidad del destino es la clave, porque en cada calle y en cada lugar hay una magia que enamora a los latinos de una cultura completamente nueva

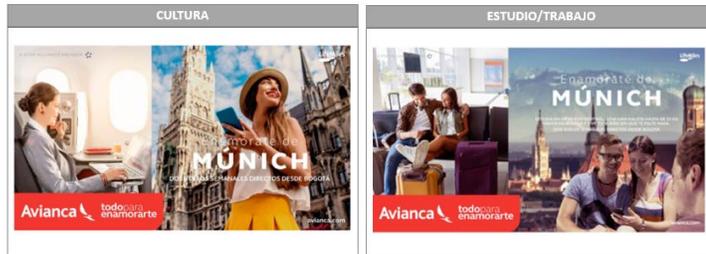


Figura 67. Ruta Inaugural BOGMUC

Fuente Elaboración Propia

Las diapositivas de la presentación terminaron siendo un folleto en donde se podía contar cosas importantes acerca del destino: itinerario del vuelo, conexiones, sitios turísticos, análisis competitivo, entre otros.

### Conclusiones y Recomendaciones

- Los reportes permiten conocer cómo está en cifras AVIANCA S.A, tener un método de visualización de data dinámico, flexible, interactivo y consolidado como lo es Power Bi, facilitan su interpretación, análisis y utilización como fuente de apoyo en reuniones. Por éstas múltiples razones se convierte en algo importante realizar las actualizaciones semanales de los tres reportes principales los cuales se visualizan en una plantilla, éste se actualizó 26 veces y la actualización mensual de un reporte el cual cuenta con su propia plantilla, fue actualizada 6 veces. Los cuatro reportes quedan actualizados hasta el mes de Enero/2019. Estos reportes son puestos en línea para tenerlos como base en cualquier reunión. La Creación de videos para poder seguir el paso a paso del uso del Power Bi, permite que cualquier persona que llegue a ocupar el cargo de aprendiz tenga un método interactivo de aprender a utilizar la herramienta.
- La documentación de las funciones que tiene el cargo de aprendiz del área comercial de AVIANCA S.A Bucaramanga permite identificar y organizar de forma clara cuales son las tareas que se deben cumplir semanalmente y que lleven a ser apoyo en todo lo relacionado con los procesos que vive el área. Así mismo, conocer de forma detallada los SharePoints a los que se tienen acceso, que en este caso son 4 y son a los que se les ejecuta descarga y actualización de un total de 10 reportes para ser cargados en Dirección Ventas Colombia en donde son manipulados por cualquier miembro en Colombia, el trabajo organizado y contaste permite que todo se encuentre a tiempo en su lugar.
- La creación de informes de gestión con indicadores ha permitido tener reuniones de tráfico exitosas en donde se presenten las cifras actualizadas de la regional o una base

específica, éstos informes van ligados al uso de Power Bi el cual genera las gráficas a usar <sup>79</sup>

para ser organizadas de forma estratégica. En el momento de presentar información se debe comenzar por aquellos reportes que tienen más importancia; un buen Feedback en las reuniones refleja un cumplimiento de metas del área comercial teniendo un avance positivo.

- Ser apoyo en la gestión comercial que se vive en el área permite la creación e implementación de herramientas que sean útiles y fáciles de usar en el momento de analizar cifras, así mismo el material se vuelve confiable e indispensable en las diferentes reuniones puesto que permite conocer nuevas cosas que están pasando en AVIANCA S.A (nuevas rutas, itinerarios, cambio de equipos), a su vez poder ver como se está con respecto a la competencia. El material se debe ir refrescando con información actualizada para la generación de estrategias de crecimiento comercial en las cuales se puedan llevar a la práctica en diferentes regiones.

- La gestión documental es la práctica que permite mantener la información en orden y la que permite que todos los documentos se encuentren seguros, disminuyendo la probabilidad de pérdida, es por ésta razón que cada una de las plantillas que se han generado, los reportes, las presentaciones y cualquier documento que haya sido parte importante se mantengan en una carpeta compartida y ordenados por fecha para encontrarlos fácilmente.

- Como Ingeniera Industrial en el desarrollo de ésta práctica se aplicaron varios de los conocimientos aprendidos en la academia, como es el caso de ser apoyo en toda la gestión de los procesos llevando a la optimización de tiempo en las tareas, la búsqueda de estrategias y nuevos recursos (plantillas de Excel y plantillas de presentaciones de resultados), el análisis de cifras para la toma de decisiones, y así dar continuidad al uso de Business Intelligence

siendo ésta una herramienta útil en la presentación visual de datos y en especial todo el apoyo directo, autónomo y oportuno a la Jefe y ejecutivas de ventas y a los analistas

80

Colombia.

- Se recomienda tener un control de las presentaciones que sirven como apoyo en el área comercial, para tenerlas como plantillas base, cabe aclarar que los gráficos cambian debido a que se ponen las cifras actualizadas, pero las plantillas permiten tener una idea de según cada reporte que se hace útil mostrar.

- Se recomienda hacer uso de los videos de actualizaciones de Power Bi a la hora de querer aprender a generar semanalmente el nuevo reporte, los videos son una forma dinámica de aprender paso a paso sobre Power Bi y permite ir modificando de forma simultánea.

- Avianca Holdings S.A. (Marzo de 2017). Informe de Gestión 2016. Obtenido de <https://www.superfinanciera.gov.co>
- Avianca S.A. (2018). Obtenido de <https://www.avianca.com/co/es/nuestra-compania/informacion-institucional/perfil-corporativo/>
- Bellido, A. (2017). ¿Qué es Amadeus? Delena Formación.
- Bermudez, R. (2018). Los Indicadores de Gestión Organizacional. Artículo, una guía para su definición.
- Caballero Sánchez de Puerta, P. (2014). Estrategia y Organización Comercial. Madrid: Editorial CEP S.L.
- de Pablos Heredero, C., López hermoso, J., Romero, S., & Medina Salgado, S. (2011). Organización y transformación de los sistemas de información en la empresa. Madrid: ESIC Editorial.
- Descripción de Cargo/Puesto, SIGA Avianca. (Febrero de 2018). Obtenido de <https://siga.avianca.com/gesdocnor/Descripcion%20de%20CargosPuesto/Forms/Descripcion%20de%20CargoPuesto.aspx?RootFolder=%2Fgesdocnor%2FDescripcion%20de%20CargosPuesto%2FOrganigramas&FolderCTID=0x012000B4A8508B3ED2144DB696FB7B21D96E79&View={0A135240-5F49-42>
- Herrero Palomo, J. (2001). Administración, Gestión y Comercialización en la pequeña empresa. Madrid: Parainfo S.A.
- Londer, O., & Coventry, P. (2016). Microsoft SharePoint 2016. Redmond, Washington: Online Training Solutions, INC.
- Mantilla Ruiz, C. A. (2018). Plan de soporte de la toma de decisiones tácticas del área comercial avianca s.a bucaramanga, a través de la herramienta power bi. Bucaramanga.
- Microsoft. (2018). Powerbi. Obtenido de <https://powerbi.microsoft.com>
- Monferrer Tirado, D. (2010). Fundamentos de Marketing. Madrid: UNE.
- Muñoz Negron, D. (2009). Administración de Operaciones. Enfoque de administración de procesos de negocios. Mexico D.F: CENGAGE Learning .
- Pérez Fernández de Velasco, J. (2010). Gestión por Procesos. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Pérez Jaramillo, C. M. (2018). Pérez Jaramillo C.M. “Curso Índices de Gestión”.
- Sabogal, M. (2012). Indicadores de Gestión. Icontec .
- Tugores Ques, J. (2001). Introducción a la Macroeconomía. UOC.