



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES**

**“ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE KPI (KEY  
PERFORMANCE INDICATORS) A LA GESTIÓN COMERCIAL:  
CASO WALL STREET ENGLISH, PERÍODO 2009-2016”**

**TRABAJO PRESENTADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

**Ingeniero en Administración de Empresas  
énfasis en Administración de Ventas**

**AUTOR:**

**JULIO NAVARRETE VARGAS.**

**TUTOR:**

**Mgs. BRIAN WILLIAMS**

**GUAYAQUIL**

**2017**

## **AGRADECIMIENTO**

Primero a agradezco a Dios por ser mi guía en cada etapa, brindándome sabiduría, paciencia y discernimiento durante todo este viaje llamado vida.

A mi familia, por su apoyo incondicional, no solo en la realización de este proyecto, sino también en cada decisión que he tomado durante toda mi vida.

A la empresa MIDUCOM S.A y sobre todo al Ing. Hugo López Gómez, Director de la misma, que con paciencia y sabiduría logró formarme profesionalmente; siendo un pilar fundamental en mi vida profesional.

Mis más sinceros agradecimientos a mi tutor, Econ. Brian Williams, por su tiempo y dedicación para la culminación de mi proyecto.

Finalmente, a todo quienes aportaron de alguna u otra manera para este proyecto quedo profundamente agradecido.

Julio Navarrete Vargas.

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de titulación, sin duda alguna es la finalización de una etapa dentro de mi vida, una etapa de muchos sacrificios y adversidades, pero lo importante es que nunca me di por vencido y no dude de culminar mi carrera profesional.

Dedico este trabajo de titulación a mi familia que gracias a su apoyo incondicional pude terminar mi carrera.

Dedico el presente trabajo de titulación a mis padres y hermanos por su confianza y aporte para cumplir mis metas propuestas.

A mi padre que es paz descansa y que me ve desde el cielo.

A mi madre que con sus sabios consejos me supo encaminar y guiar en todo momento, enseñándome a enfrentar las adversidades sin perder la fé nunca.

A mis hermanos por creer en mí y apoyarme en todo momento.

Con respeto infinito.

Julio Navarrete Vargas.



## **CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN FINAL**

**QUE EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN TITULADO:**

**ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE KPI (KEY PERFORMANCE INDICATORS) A LA GESTIÓN COMERCIAL: CASO WALL STREET ENGLISH, PERÍODO 2009-2016**

**FUE REVISADO, SIENDO SU CONTENIDO ORIGINAL EN SU TOTALIDAD, ASÍ COMO EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS QUE SE DICTAN EN EL INSTRUCTIVO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: JULIO NAVARRETE VARGAS.**

**QUE PROCEDA A SU PRESENTACIÓN.**

**Samborondón, 14 de Julio del 2017**

---

**Mgs. BRIAN WILLIAMS**

**TUTOR**

## RESUMEN

El departamento comercial de toda empresa es uno de los responsables directos del crecimiento de la misma. El no tener indicadores que nos orienten y determinen cuales son las fortalezas de los integrantes del departamento comercial no permite un desarrollo efectivo en el desempeño de las labores asignadas. “Los KPI son métricas que nos ayudan a identificar el rendimiento de una determinada acción o estrategia. Estas unidades de medida nos indican nuestro nivel de desempeño en base a los objetivos que hemos fijado con anterioridad” (Espinosa, Roberto Espinoza, Welcome to the new marketing, 2016).

Debido a este problema es de mucha importancia la implementación de indicadores en la labor comercial, permitiendo a los directivos del departamento realizar de manera eficaz el desempeño, evaluación y control de los integrantes de dicha área. El crecimiento del mercado e incremento de competidores impulsa a las empresas a implementar métodos y técnicas que permitan la optimización de los recursos y el crecimiento de las mismas. Por ese motivo el presente trabajo permite conocer la implementación de KPI en Wall Street English, los resultados obtenidos a partir de dicha operación y el crecimiento comercial de la organización dentro de este periodo.

**Palabras claves:** Key Performance Indicator (KPI), Implementación, crecimiento comercial.

## INDICE DE CONTENIDO

PORTADA.....	I
AGRADECIMIENTO .....	II
DEDICATORIA.....	III
CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN FINAL .....	IV
RESUMEN .....	V
INDICE DE CONTENIDO.....	VI
INDICE DE TABLAS .....	IX
INDICE DE GRÁFICOS .....	X
INDICE DE FIGURAS .....	XI
INTRODUCCION .....	1
Planteamiento del problema.....	1
Objetivos .....	2
Objetivo General .....	2
Objetivo Específicos.....	2
Justificación.....	3
Novedad o Aspecto Innovador .....	3
DESARROLLO.....	4
1 MARCO TEÓRICO .....	4
1.1 Fundamentos de Administración .....	4
1.2 El Marketing.....	5
1.3 Marketing Mix .....	5
	VI

1.4	La venta Personal.....	6
1.5	La Administración de ventas.....	6
1.6	Indicadores de Gestión o Key Performance Indicator (KPIs).....	7
1.6.1	Los requisitos de los KPI .....	8
1.6.2	Los Kpis más comunes .....	9
2	DISEÑO METODOLOGICO.....	11
2.1	Diseño de estudio .....	11
2.1.1	Tipo de estudio .....	12
2.2	Periodo y lugar donde se desarrolla el estudio .....	13
2.3	Operacionalización de las variables.....	14
2.4	Métodos, técnicas e instrumentos empleados .....	14
2.5	Procedimientos aplicados desde la implementación de los KPI en el departamento comercial de Wall Street English.....	15
2.5.1	Planificación .....	15
2.5.2	Organización .....	17
2.5.3	Control.....	25
2.6	Metodología de análisis comparativo.....	25
2.7	Método de observación directa.....	26
2.7.1	Encuesta tipo cuestionario .....	28
2.7.2	Ficha de observación directa.....	28
2.7.3	Entrevista .....	29
2.8	Software a utilizar .....	29

3	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	30
3.1	Reseña Histórica de Wall Street English .....	30
	3.1.1 ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA.....	31
3.2	Procedimientos aplicados desde la implementación de los KPI en el departamento comercial de Wall Street English.....	36
	3.2.1 Planificación .....	36
	El promedio se calcula mediante el uso de la fórmula: .....	37
	3.2.2 Organización .....	38
	3.2.3 Control.....	45
3.3	Encuesta.....	54
3.4	Ficha de observación.....	64
3.5	Entrevista.....	70
4	CONCLUSIONES .....	72
5	RECOMENDACIONES .....	73
	BIBLIOGRAFÍA .....	74
	ANEXOS .....	78

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tiempo de ser trabajador de W.S.E. ....	54
Tabla 2 Trabajadores antes de la implementación de KPIs .....	55
Tabla 3 Problemas antes de la implementación de los KPIs .....	56
Tabla 4 Beneficios de la implementación de los KPIs.....	57
Tabla 5 Calificación del Sales Funnel .....	58
Tabla 6 La herramienta del sales funnel que más beneficios le ha generado a los vendedores de W.S.E. ....	59
Tabla 7 Ambiente laboral en Wall Street English .....	60
Tabla 8 Productividad de W.S.E. ....	61
Tabla 9 Disminución de la rotación del personal.....	62
Tabla 10 Recomendaciones.....	63
Tabla 11 Reglamentos internos de la empresa.....	64
Tabla 12 Actividades de trabajo diarias .....	66
Tabla 13 Cumplimiento del presupuesto de ventas .....	67
Tabla 14 Recursos y Organización .....	68
Tabla 15 Integración con el equipo del departamento comercial .....	69

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Tiempo de ser trabajador de W.S.E.....	54
Gráfico 2 Trabajadores antes de la implementación de KPIs .....	55
Gráfico 3 Problemas antes de la implementación de los KPIs.....	56
Gráfico 4 Beneficios de la implementación de los KPIs .....	57
Gráfico 5 Calificación del Sales Funnel.....	58
Gráfico 6 La herramienta de las sales funnel que más beneficios les ha generado a los vendedores de W.S.E.....	59
Gráfico 7 Ambiente laboral en Wall Street English.....	60
Gráfico 8 Productividad de W.S.E.....	61
Gráfico 9 Disminución de la rotación del personal .....	62
Gráfico 10 Recomendaciones .....	63
Gráfico 11 Reglamentos internos de la empresa .....	65
Gráfico 12 Actividades de trabajo diarias.....	66
Gráfico 13 Cumplimiento del presupuesto de ventas.....	67
Gráfico 14 Recursos y Organización.....	68
Gráfico 15 Integración con el equipo del departamento comercial.....	69

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Embudo de ventas o Sales Funnel .....	18
Figura 2 Presupuesto de Ventas WSE.....	37
Figura 3 Escala de Ventas - Vendedor Junior.....	38
Figura 4 Embudo de ventas o sales final versión 1 .....	39
Figura 5 Cronograma de trabajo de un vendedor .....	42
Figura 6 Porcentaje de efectividad.....	43
Figura 7 Cronograma de Ventas Semanal.....	43
Figura 8 Plan Contingente .....	45
Figura 9 Reporte de Ventas .....	45
Figura 10 Embudo de Ventas o sales funnel .....	46
Figura 11 Ventas Reales.....	48
Figura 12 Embudo de ventas o sales funnel Versión 3 .....	50
Figura 13 Reporte de diario de telemarketing .....	52
Figura 14 Cronograma de llamadas diarias .....	53

## INTRODUCCION

En la mayoría de las empresas solo piensan en ventas y en las previsiones de ventas, olvidando factores intermedios que sirven para mostrar de forma exhaustiva nuestros resultados a medio plazo. Es por eso que hoy en día es de gran importancia conocer la utilización de los KPIs de manera correcta. Se debe entender a los KPIs como un vehículo de comunicación que permiten involucrar a todos los integrantes de la empresa en la realización de los objetivos estratégicos de la misma.

Estos indicadores reflejan de forma muy sencilla el comportamiento futuro sobre la evolución de la empresa, además de ayudar a analizar cómo van a ir evolucionando las ventas y mostrar el camino adecuado para ir logrando los objetivos planteados.

Es por esto que en el presente estudio de caso se presenta la implementación de los KPIs en el proceso comercial de la empresa WALL STREET ENGLISH, haciendo la comparación del comportamiento de todos los factores desde el momento de la implementación midiendo la evolución hasta la actualidad.

### **Planteamiento del problema**

La utilización de indicadores ha venido adquiriendo cada vez más relevancia en los procesos de seguimiento y evaluación de la gestión empresarial e institucional, convirtiéndose además en un elemento central de los sistemas de alineación organizacional y compensación basada en resultados. (Martorelli, 2013, pág. 9).

La falta de indicadores y controles dentro del departamento comercial de la empresa Wall Street English disminuyeron su potencialidad, llevándolo a un punto crítico en su productividad como la disminución de las cuotas de ventas, incumplimiento de los objetivos de la empresa y la desestabilización de la fuerza de ventas debido a la alta rotación del personal.

La implementación de un proceso de control a través de indicadores de productividad, se puede organizar, efectuar y controlar los procesos ejecutados por la fuerza de ventas; aumentando la eficiencia y eficacia en el departamento comercial, logrando el cumplimiento de objetivos planteados dentro de la empresa.

La adaptación del proceso se realiza a través del entrenamiento, capacitación constante en el trabajo diario y seguimiento del cumplimiento del proceso a seguir por parte del personal comercial.

¿Qué efectos ha causado la implementación de KPIs en la gestión comercial de Wall Street English?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

- Analizar la efectividad de la implementación de indicadores de gestión en el departamento comercial de la empresa Wall Street English.

### **Objetivo Específicos**

- Definir los componentes teóricos y científicos relacionados a los indicadores de gestión **KPI** (key performance indicator).
- Describir los problemas ocasionados por la falta de indicadores en el proceso comercial de Wall Street English.
- Evaluar la evolución comercial de Wall Street English posterior a la implementación de los **KPI** (key performance indicator)

## **Justificación**

Los KPI ayudan a las empresas y sus distintos departamentos a medir y cuantificar el rendimiento del progreso en función de las metas y objetivos planteados para las distintas actividades que llevamos a cabo dentro de una empresa. En el departamento comercial, permiten cuantificar, medir los resultados y esfuerzos en el equipo de ventas. Ayudan a definir y medir el progreso hacia los objetivos de la empresa por parte del equipo de ventas.

Los KPI'S pueden y deben variar para cada uno de los objetivos de la empresa y del equipo de ventas. También conforman los cuadros de mandos, que no son los mismos si el objetivo es el aumento de las ventas, el aumento de valor por cada pedido, la mejora del servicio al cliente o la fidelización de la cartera. A través de su análisis podemos no solo medir y valorar los resultados, plantear una modificación de tareas o en la manera de ejecutarlas que permita optimizar los resultados. Entre las ventajas que presentan los indicadores de gestión (KPI) podemos mencionar: mejoras general en la comercialización de productos y servicios; incremento en la productividad; estabilidad laboral y menor rotación de personal.

## **Novedad o Aspecto Innovador**

El elemento creativo dentro del proceso de implementación de los indicadores son las técnicas utilizadas para el control del proceso comercial. Se realiza desde la adaptación y utilización de un embudo de ventas o sales funnel, en el cual las oportunidades potenciales de ventas son cualificadas y seleccionadas para convertirlas en oportunidades reales que terminan en transacciones reales; además cronogramas diarios y semanales del trabajo que cada miembro del departamento comercial debe realizar aprovechando los ratios o efectividad de cada uno, logrando potencializar las fortalezas y aprovechar los recursos que permitan llegar a las cuotas de ventas y cumplimiento de los objetivos de la empresa.

## DESARROLLO

### 1 MARCO TEÓRICO

#### 1.1 Fundamentos de Administración

Entre las definiciones clásicas y modernas más usuales que se encuentran en la vasta bibliografía de los autores contemporáneos, se citan las siguientes:

“La administración es un proceso que consiste en planear, organizar, dirigir y controlar” (Fayol, 1916). Promulgó varios elementos claves:

- Agrupación del conjunto de actividades que realiza una organización.
- Definición de las funciones que debe desarrollar un administrador.
- Control (por parte de los administradores) del trabajo (por parte de los obreros): Cooperación cordial entre los administradores y los obreros.

“La administración es un proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas, trabajando juntas en grupos, alcanzan con eficiencia metas seleccionadas” (Koontz & Weihrich , 1991, pág. 4). Es necesario ampliar esta definición básica:

- Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planeación, organización, integración, dirección y control.
- La administración se aplica a cualquier clase de organización.
- Se aplica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
- La meta de todos los gerentes es la misma: Crea un valor agregado.
- La administración está interesada en la productividad; esto implica efectividad y eficiencia.

“La administración es el proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto a ellas” (Robbins & Coulter, 2005, pág. 7).

La administración se define en varias formas, dependiendo el punto de vista, convicciones y comprensión del que la define. Por ejemplo, algunos definen la administración como “la fuerza que dirige un negocio y que es responsable de su éxito o fracaso”. Otros afirman que “la administración es el desempeño para concebir y lograr los resultados deseados por medio de los esfuerzos de un grupo, que consiste en la utilización del talento humano y os recursos”. Todavía otros, declaran que la administración es sencillamente “lograr que se hagan las cosas mediante la gente”, en tanto que otros alegan que puede resumirse en “planeación y ejecución”. Una definición adicional es “la administración, es la satisfacción de las necesidades económicas y sociales, siendo productivo para el ser humano, para la economía y para la sociedad”. Algunos manifiestan, “la administración es un recurso que usan todos para alcanzar los objetivos” (Terry , 2006, pág. 20).

## **1.2 El Marketing**

El marketing según la American Marketing Asociation ( citados por Philip Kotler, Kevin Lane Keller,Gary Armstrong, William J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker, Claudia Eugenia Toca Torres, Esteban Tayala, Águeda, Mondéjar Jimenez, Juan Antonio) es el proceso de planear y ejecutar la concepción, el precio, la comunicación y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que puedan satisfacer los objetivos de los individuos y las organizaciones (Mesa Holguin , 2012, pág. 2).

## **1.3 Marketing Mix**

El gerente dispone de una herramienta útil para presentar mejor su propuesta de mercado, no con decisiones individuales sino como una combinación que incluye al producto en sí mismo, su precio, el lugar donde está disponible y las actividades que lo presentan a los consumidores y que crea una respuesta deseada entre un grupo de ellos. A esto se le llama mezcla del marketing Mix y se define como un conjunto de herramientas que utiliza una empresa para conseguir sus objetivos de marketing; McCarthy (1960) clasificó estos instrumentos en

cuatro grandes grupos que denominó las cuatro P de Marketing: Producto, Precio, Promoción y Plaza, cada uno de estos elementos de decisión, según Kotler (2006), agrupa, en torno a ellos, una serie de variables que incluyen tanto en los canales de comercialización como en los consumidores finales (Mesa Holguin , 2012).

#### **1.4 La venta Personal**

“La venta personales constituyen una comunicación directa de información, a diferencia de la comunicación indirecta e interpersonal de la publicidad, de las promociones de ventas y de otras herramientas promocionales” (Morueco, 2014, pág. 528).

“La venta personal como una comunicación en marketing, proporciona información directa, diferente a los demás elementos de la mezcla de comunicaciones del marketing que se caracterizan por ser indirectas e impersonales” (Mesa Holguin , 2012, pág. 157).

#### **1.5 La Administración de ventas**

“La administración de ventas es la disciplina encargada de facilitar estos procesos y mantiene al día a clientes, operaciones y proveedores”. (mercedotecnia, 2009).

La administración de ventas implica un proceso administrativo de planeación, dirección y control de las ventas personales, incluyendo el reclutamiento, selección, dotación, asignación, otorgamiento de rutas , supervisión, remuneración y motivación, en el sentido de que estas tareas se implican a la fuerza de ventas personales, según definición del Comité de Divisiones de la Asociación de Mercadeo de Los Estados Unidos. (Toro , 2012, pág. 12)

La dirección por objetivos requiere la instauración de un sistema sintético de control. Existen infinidad de sistemas individualizados al respecto, pero hay un mínimo de datos que deberían controlarse y evaluarse. Se toma como ejemplo de

carácter amplio, aunque incide fundamentalmente en la fuerza de ventas (Artal , 2013, pág. 446):

- Delimitación del mercado.
- Participación del mercado por vendedor
- Cumplimiento de objetivos (cuotas) por vendedor
- Estado de situación comercial por vendedor.
- Análisis de producto.
- Control del trabajo de los vendedores.
- Evaluación de los mismos.
- Control de gestión comercial.

### **1.6 Indicadores de Gestión o Key Performance Indicator (KPIs)**

En relación a los Indicadores de Gestión existen diversos autores que han contribuido sobre el tema, aunque existen diferentes criterios en sus aportes.

Comienza con el enfoque de lo que es un diseño de indicadores de gestión.

Una primera opinión indica que un diseño de Indicadores de Gestión (KPI), se puede interpretar como:

La relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas, estos valores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc. (Beltran Jaramillo, 2000).

De esta manera, el diseño de un indicador de gestión nace de las necesidades de cambio que tienen las empresas para satisfacer a sus clientes.

Los Indicadores de Gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los Indicadores de Gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados

continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados. (Revista Digital de Gerencia, 2017).

Un indicador puede ser un logro importante, un problema a solucionar, un presupuesto o un plan, un programa de trabajo, un resultado de una encuesta, etc. Cuando es el resultado que se debe conseguir, es un estándar (de eficiencia, de desempeño, etc.). (Salgueiro, 2015, pág. 12).

Con la idea de superar las deficiencias, se ha ido desarrollando una serie de indicadores básicos de la gestión empresarial, conocidos como indicadores de gestión o KPI (Key Performance Indicators). El adecuado uso y aplicación de estos indicadores y los programas de productividad y mejoramiento continuo en las funciones comerciales de las empresas, serán una base de generación de ventajas competitivas sostenibles y por ende de su posicionamiento frente a la competencia nacional e internacional. (De Jaime Eslava , 2015, pág. 402).

### **1.6.1 Los requisitos de los KPI**

Para la utilización de Indicadores de Gestión se requiere que se utilicen de forma sistemática y que cumplan los siguientes requisitos (De Jaime Eslava , 2015, pág. 402):

- Cuantitativos.
- Entendibles.
- Favorezcan un comportamiento.
- Visibilidad de todos los participantes.
- Abarquen los elementos que integren el proceso.
- Midan lo que es importante.
- Faciliten la confianza.
- Su registro y análisis sea de bajo coste.

## **1.6.2 Los Kpis más comunes**

Lo que importa es el paquete de indicadores, no alguno en particular. Un indicador puede ser lo siguiente:

- Número Natural : 0,25
- Tanto por Ciento : 25%
- Ratio : 25/100
- Tanto por mil: 2,5 ‰

Como vemos, todos ellos se refieren a la relación 25/100, que pueden expresarse de las formas citadas. (Salgueiro, 2015, pág. 12).

### **1.6.2.1 Los kpis más comunes en ventas**

“Mediante el diseño de unos KPIs de ventas concretos y ajustados a la misión de la empresa, se tomarán mejores decisiones y se medirá el desempeño de los vendedores de una manera objetiva y sin acudir a valoraciones injustas”. (Castillo , 2016).

## **5 ejemplos de KPIs de ventas imprescindibles en todo negocio**

### **1. Porcentaje de conversión**

Indica los clientes que una empresa consigue, ya sea en respuesta a una estrategia de marketing concreta o por realizar una compra o contratar un servicio.

Este KPI ayuda a medir la eficacia del equipo de ventas. Mediante el análisis de la tasa de conversión y el seguimiento de la misma, se podrán detectar las acciones que tienen más peso e influencia sobre los clientes potenciales, pudiendo la empresa actuar en consecuencia e ir definiendo y trazando acciones más adecuadas y ajustadas a las necesidades de sus clientes, a fin de incrementar dicho porcentaje de conversión.

## **2. Artículos por venta**

¿Cuántos artículos, de media, compra cada cliente? Mediante este KPI se tiene conocimiento de la cantidad de artículos que, en promedio, un vendedor consigue vender a cada cliente.

## **3. Ticket promedio**

**Cuánto dinero** consigue un vendedor con cada uno de sus clientes. Esta variable depende de dos factores: uno, de las variaciones en los precios de los productos que se ofertan; dos, del comportamiento de compra del consumidor según el precio establecido para cada producto.

## **4. Ventas por día**

Cálculo del promedio de ventas que se realizan diariamente, categorizando las ventas por tipos de productos, así como por vendedor que efectúa la venta. De esta manera, se analiza la popularidad de cada uno de los productos ofrecidos e, igualmente, se analiza la productividad y efectividad de los vendedores.

## **5. Retención del cliente**

Se trata de uno de los KPIs fundamentales. Normalmente, se controla la cantidad de nuevos clientes que consigue cada vendedor; pero, ¿se controla después el seguimiento que se hace a cada cliente y si realmente se han satisfecho sus necesidades?

## 2 DISEÑO METODOLOGICO

### 2.1 Diseño de estudio

Según lo expuesto por Malhotra (2011), “El diseño de la investigación consiste en llevar a cabo un plano o estructura para la ejecución de un proyecto de investigación, para ello el investigador debe de evaluar los recursos con los que cuenta, como a su vez dinero para la ejecución del mismo.” (Pág. 74)

Como se logra evidenciar es necesario llevar a cabo un diseño de la investigación que permita al autor conocer la forma en la que debe desarrollar la misma, a más de ello aumentar la posibilidad de que los datos alcanzados en el desarrollo del presente estudio sean los esperados, para ello a continuación se expondrá cada uno de los parámetros correspondientes.

- Conocer con certeza el acontecimiento o hecho que se pretende investigar.
- Dependiendo de la necesidad del estudio, indicar los tipos de investigación a desarrollar.
- Establecer el instrumento o herramienta que aporte para la obtención de la información.
- Determinar la técnica que ayude al autor a la recolección de los datos.
- Precisar el software para la tabulación de los datos alcanzados a través del estudio.
- Definir la población tomada en cuenta para el estudio, como a su vez su respectivo cálculo del tamaño de la muestra.
- Detallar la manera en el que se efectuará el levantamiento de la información.

## **2.1.1 Tipo de estudio**

### **2.1.1.1 *Investigación Descriptiva***

Según lo mencionado por Burns & Grove (2012), “La investigación descriptiva no es más que una indagación y detalle de las situaciones o problemática de la vida real, ya que brinda el detalle preciso de las características de ciertos individuo, situaciones o grupos, reflejando el por qué y cómo se dio el problema.” (Pág. 30)

A través de la investigación descriptiva lo que se pretende de ello, es detallar cada uno de los aspectos, características y puntos de vista mediante estudios empíricos que reflejen los gustos y preferencias de los objetos de estudio, siendo estos los clientes de estas empresas y por su puesto los mismos actores que son los directivos de las estas compañías, cumpliéndose todo esto a través de un análisis de las variables que intervienen mediante técnicas de investigación.

La implementación de los indicadores en Wall Street English conllevó un estudio realizado por los directivos de la empresa, tomando como ejemplo el modelo utilizado en el mercado asiático y los resultados obtenidos por los representantes de la franquicia en este continente. El estudio del método utilizado para la implementación de indicadores se diò a cabo por un cumplimiento de procesos utilizados para garantizar la introducción, desarrollo y control del mismo.

### **2.1.1.2 *Investigación explicativa***

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por la causa de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en que condiciones se manifiesta, o porque se relacionan dos o más variables. (Hernandez Sampieri , Fernandez Callado, & Baptista Lucio , 2006, pág. 108)

La implementación de los indicadores se realiza por la necesidad de mejorar los procesos en el área comercial y solucionar los efectos que conlleva la falta de

control, como la disminución de ventas, incumplimiento de objetivos planteados por la empresa y la alta rotación del personal comercial.

## **2.2 Periodo y lugar donde se desarrolla el estudio**

El estudio de caso es realizado en la empresa Wall Street English, que es una franquicia fundada en Italia en el año de 1972 y en la actualidad es un líder en el campo de enseñanza del idioma inglés. La problemática abordada se detectó en el área comercial de la empresa en el año 2009, por lo cual se detalla el diagnóstico, la problemática, estrategias aplicadas para la solución y la evolución de esta área hasta el año 2016.

### 2.3 Operacionalización de las variables

Variables	Definición	Indicadores	Métodos, técnicas e instrumentos
Indicadores de Gestión o KPI (Key Performance Indicator).	<p>Un KPI, conocido también como medidor, indicador clave de desempeño o indicador clave de rendimiento, es una medida del nivel de desempeño de un proceso.</p> <p>Un KPI se diseña para mostrar cómo es el progreso en un proceso o producto en concreto, por lo que es un indicador de rendimiento.</p>	<p>Tiempo.</p> <p>Satisfacción del cliente interno.</p>	<p>Procedimientos del departamento comercial de Wall Street English.</p> <p>Metodología de análisis comparativo.</p> <p>Observación directa.</p> <p>Encuesta.</p>
Productividad	<p>La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos.</p>	<p>Tiempo.</p> <p>Segmentación de mercado.</p> <p>Cumplimiento de presupuestos de ventas.</p> <p>Rotación de personal.</p>	<p>Observación directa.</p> <p>Procedimientos del departamento comercial de Wall Street English.</p> <p>Metodología de análisis comparativo.</p> <p>Entrevista.</p>

### 2.4 Métodos, técnicas e instrumentos empleados

Las técnicas de recolección de datos son las diversas formas o maneras de obtener la información y que va hacer utilizada por el investigador, como, por ejemplo: el análisis comparativo, la observación directa, la encuesta en su modalidad (cuestionario) y la entrevista.

Los instrumentos son los medios para la aplicación de la estrategia y pueden ser presentados por medio de formatos y fotografías.

Las técnicas sirven para obtener información, como son las encuestas y se realizará por medio de un cuestionario. También se aplican los procedimientos y procesos implementados de manera empírica para el desarrollo de una investigación.

## **2.5 Procedimientos aplicados desde la implementación de los KPI en el departamento comercial de Wall Street English.**

Luego de la implementación de los KPI en el departamento comercial de Wall Street English, los jefe y directivos de dicha área realizan los procedimientos aplicando los pasos del proceso administrativo:

- a) Planificación.
- b) Organización.
- c) Control.

### **2.5.1 Planificación**

La planificación es una de las etapas del proceso administrativo, consiste en un proceso racional para alcanzar los objetivos del modo más eficiente siguiendo determinados cursos de acción y pasos a seguir.

La planificación en el departamento comercial de Wall Street English se la realiza en distintos pasos a seguir, luego de la implementación de los KPI, dichos pasos son seguidos de manera simultánea para el cumplimiento del proceso de manera organizada.

#### **2.5.1.1 *Elaboración del presupuesto de ventas***

El presupuesto de ventas de toda empresa, constituye el punto de partida de todo sistema presupuestario de la misma, sirve como regulados de toda la actividad de

la empresa, por lo mismo debe ser confeccionado con criterio profesional y con el mayor realismo posible. El presupuesto de ventas debe entenderse como la fiel expresión de lo que se debe vender.

En Wall Street English el presupuesto de ventas se realiza al inicio (mes de Enero), es elaborado por los jefes de ventas externas y de ventas internas y aprobado por el Director de la compañía. (ver anexo 1)

El presupuesto de ventas de Wall Street English es realizado utilizando la técnica de recolección de datos históricos, tomando en cuenta el total de ventas realizada en los años anteriores y con el método de incremento porcentual.

El método de incremento porcentual consiste en calcular el aumento (disminución) porcentual del volumen de actividad para cada año, con el fin de determinar un promedio de aumento (disminución) para la muestra. Este implica el año inmediatamente anterior del periodo a presupuestar, resultando el pronóstico requerido. A continuación, se expondrá la fórmula aplicada en el presente caso para la determinación del promedio de incremento en porcentaje anual para la realización del presupuesto de ventas.

$$\frac{\Sigma \%}{n - 1}$$

### **2.5.1.2      *Asignación del presupuesto de ventas***

Una vez realizado, revisado y aprobado presupuesto por los directivos, el jefe de ventas tiene su presupuesto de venta anual que se encuentra dividido en los doce meses del año y la medición del mismo se lo realiza de manera mensual.

Esto se realiza asignando el presupuesto de ventas a cada uno de los vendedores, que al igual del presupuesto de ventas general se asignará según el historial de cada vendedor y el nivel; ya sea vendedor junior o vendedor senior determinado por una escala en base al tiempo del vendedor en la empresa.

## **2.5.2 Organización**

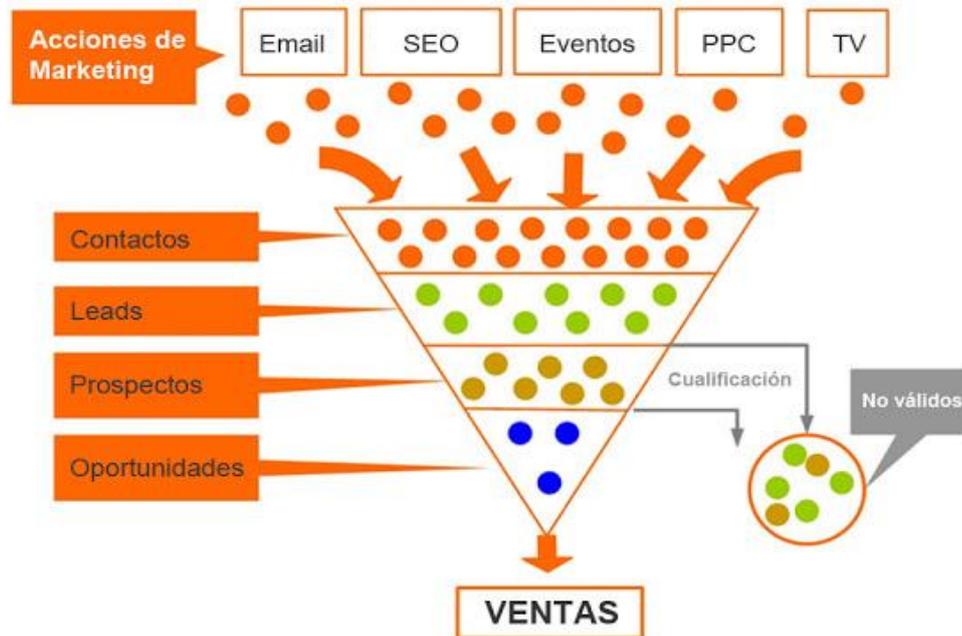
La organización es la etapa del proceso administrativo que se basa en la obtención de eficiencia que solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos. Después de establecer los objetivos a alcanzar, en la etapa de organización, es necesario determinar qué medida utilizar para lograr lo que se desea.

Wall Street English en el proceso de organización de trabajo mensual de los vendedores, utiliza un instrumento instrumentos que permite llevar un proceso más eficaz para el cumplimiento del presupuesto mensual de cada vendedor. Esta herramienta es el embudo de ventas o Sales Funnel.

### **2.5.2.1      *Embudo de ventas o Sales Funnel***

El embudo de ventas es una representación simplificada de cómo son todos los procesos de ventas. Como toda simplificación es muy útil para comprender el sistema, pero no cubre todas las posibilidades, caminos y excepciones. Según este esquema, las acciones de marketing generan contactos y siguiendo unos procesos de "conversión" y unos procesos de "cualificación" de estos contactos conseguiremos identificar aquellos prospectos que tienen más posibilidades de convertirse en clientes. El objetivo es identificar buenos candidatos de entre la multitud y filtrarlos de manera que el equipo de ventas no pierda el tiempo en perseguir contactos con pocas o nulas posibilidades.

Figura 1 Embudo de ventas o Sales Funnel



Fuente: <http://www.negociosyemprendimiento.org/2013/06/startup-marketing-el-embudo-de-ventas.html>

Estas son las partes principales del embudo de ventas:

- **CONTACTOS:** Cualquier persona de la que disponemos de datos suficientes que nos permitan “contactar” con esa persona; su email, su teléfono o su dirección postal. Evidentemente a más datos dispongamos más sencillo y efectivo será contactar con esta persona.
- **LEADS:** Son aquellos contactos que, si bien no han demostrado un interés directo por su parte, debido a su perfil, es muy probable que sean buenos candidatos, por ejemplo, por comparación con los perfiles de quienes ya son clientes.
- **PROSPECTOS:** Son quienes han mostrado un interés en los productos que se comercializan, ya se han comunicado con ellos y desean proseguir con el

proceso de ventas. Tomando en cuenta de que no todos los prospectos pasan por todo el proceso, si alguien llama por teléfono y te pide un presupuesto, eso lo convierte inmediatamente en un prospecto, independientemente de si ha pasado por este proceso o no.

- **CUALIFICACIÓN:** Se califica al prospecto según su necesidad por el producto, y todos los requerimientos que tiene en función de las características del mismo producto; además se debe validar si el cliente tiene el presupuesto para adquirir el o los productos requeridos. Cada empresa y cada producto diseña correctamente estos filtros y los mejoras con datos de operaciones a medida que pasa el tiempo se convertirán en la mejor forma de ahorrar tiempo.
- **OPORTUNIDADES:** Son aquellos prospectos que han sido validados, es decir que desean y pueden comprar tu producto, antes de cerrar las ventas, se debe asegurar de saber quién toma la decisión de compra.

#### ***2.5.2.2 Implementación de KPI en el embudo de ventas o sales funnel de Wall Street English.***

El embudo de ventas o sales funnel es un instrumento utilizado en el departamento comercial de Wall Street English y es parte del proceso de organización de dicho departamento desde del año 2010 hasta la actualidad, ha permitido organizar el plan de trabajo de los vendedores de dicha organización, llevándolos al cumplimiento de presupuestos, mejoras en el ambiente laboral, incremento en ventas y bajar la rotación del personal en dicha área , creando un equipo comercial más sólido y competitivo.

El embudo de ventas o sales funnel de Wall Street English consta de varias partes que conjuntas conforman este instrumento que al tener KPIs permite a los vendedores, jefes de ventas y directivos de la empresa medir, organizar, y controlar la gestión de cada vendedor, además de saber la efectividad de cada uno en los distintos leads manejados en el embudo de ventas. También se realizan tres versiones en el mes de dicho instrumento, realizando mediciones tempranas que permitan realizar ajustes para el cumplimiento de los objetivos.

- Sales Funnel versión 1.
- Sales Funnel versión 2.
- Sales Funnel Final del mes.

#### 2.5.2.2.1 Embudo de ventas o Sales Funnel de Wall Street English

El embudo de ventas o sales funnel versión de Wall Street English, es una herramienta de organización del departamento comercial y es realizado por todos los vendedores el primer día mes en vigencia, aprobado por el jefe de grupo y Director de la misma. El embudo de ventas o Sales funnel, está conformado de varios elementos:

a) **CONTACTO O LEADS:** Son las personas que los vendedores se contactan vía telefónica para ofrecer el servicio que presta Wall Street English. Estos datos son previamente filtrados por los vendedores en base a varios criterios:

- Datos completos del cliente, como: nombres, dirección, teléfonos, correos electrónicos, entre otros.
- Filtrar y eliminar de las bases de datos los teléfonos incorrectos.
- Tiempo que tiene la base de datos (antigüedad), tomando en cuenta que se debe tener una base de datos actualizada con un máximo de dos años anteriores.
- El contacto no debió ser contactado por otro consultor mínimo tres meses anteriores.

- Filtrar los contactos que se repiten en la base de datos.

Luego de haber filtrado la base de datos se procede al conteo y segmentación de la misma, logrando identificar el origen de cada contacto y permitiendo identificar la efectividad del vendedor en cada uno de los leads por trabajar, logrando la optimización del tiempo y el mejor desempeño orientado a alcanzar los presupuestos planteados.

### **Clasificación de los contactos o Leads**

Los contactos o leads que se han filtrado y detallamos en el embudo de ventas o sales funnel se clasifican por el nivel efectividad, dicha prioridad es según las ventas obtenidas por cada vendedor en cada lead.

Los contactos con un ratio más efectivo se los colocan del lado izquierdo del funnel, y son los primeros contactos en ser trabajados por los vendedores, de esta manera se segmentan los contactos para poder obtener resultados inmediatos de estos leads. Los contactos o leads que se priorizan en el embudo de ventas o sales funnel son cuatro.

- **Old contact o contacto antiguo:** El old contact es un cliente que fue visitado por el vendedor de Wall Street English máximo hace tres meses anteriores y que va a ser contactado nuevamente por alguna promoción o descuento adicional al que se le oferto en esa fecha.
- **Referidos:** Contactos otorgados por clientes que ya han comprado el servicio que ofrece Wall Street English. El vendedor trabaja dichos contactos mencionando como referencia al cliente que ya está recibiendo el servicio prestado por la empresa.
- **Walk-In:** Contacto que se encuentra interesado en adquirir el servicio de Wall Street English y que visita las instalaciones para solicitar

información. Los vendedores tienen turnos para atender a los contactos walk-in.

- **Renovaciones:** Clientes actuales de Wall Street English que han culminado su contrato de estudio y desean adquirir otros planes de estudio. Cada vendedor maneja sus clientes y hace las renovaciones de contratos de los mismos.

Los contactos o leads que pueden variar se los ubica del lado derecho del embudo de ventas o sales funnel, estos contactos son variables dependiendo del mes de trabajo; ya que no son contactos que se generen mes a mes. Los vendedores de Wall Street English trabajan dichos contactos dentro de su cronograma diario de llamadas e implementando los procesos de los KPIs.

- **Base de datos personales:** Contactos conseguidos por cada vendedor, y se las clasifica según la fuente, que pueden ser de tarjetas de crédito, colegios de profesionales, bases de datos de alumnos de colegios y / o Universidades, entre otros.
- **Old contac referidos:** Contactos otorgados por clientes de Wall Street English pasado los tres meses anteriores y cada consultor maneja sus archivos, de esta forma se ofrecen las nuevas promociones a los clientes.
- **Web Leads:** Contactos de clientes que han ingresado a la página web de Wall Street English a solicitar información.
- **Gestiones:** Eventos y actividades realizadas por el vendedor, pueden ser dentro o fuera de las instalaciones de Wall Street English; entre las más comunes se puede mencionar stands, exposiciones grupales dentro de empresas, colegios y universidades, convenios con entidades públicas y privadas, ferias, entre otras.

- b) CRONOGRAMA DE TRABAJO:** El cronograma de trabajo de un vendedor en Wall Street English está conformado por dos actividades principales realizadas por cada vendedor: visitas a clientes nuevos y citas sacadas por medio del cronograma diario de llamadas (diaria, semanal y mensualmente).
- **Cronograma de llamadas diarias:** El cronograma de llamadas diarias de un vendedor en Wall Street English le permite organizar citas con clientes durante los tres días posteriores máximo y así cumplir el mínimo de visitas realizadas y citas sacadas por telemarketing exigidas por la empresa. Una vez filtrados y contabilizados los datos, dicho cronograma se lo realiza para los primeros
  - **Cronograma de visitas y citas sacadas por TMK:** El cronograma de trabajo diario de un vendedor de Wall Street English es uno de los medidores efectivos para el cumplimiento del presupuesto de cada vendedor. Este esquema de trabajo fue implementado como exigencia al momento de adaptar los KPIs dentro del proceso comercial de la empresa.
- c) PRESUPUESTO:** El presupuesto es asignado al vendedor mensualmente y es de conocimiento al inicio de cada mes y a la vez es plasmado dentro de embudo de ventas o sales funnel.
- d) RATIOS Y PORCENTAJES DE EFECTIVIDAD :** Las ratios dentro del embudo de ventas o sales funnel de Wall Street English, miden la efectividad del vendedor en la ejecución de su trabajo por cada contacto o lead. Esto le permite organizarse, optimizar los recursos como el tiempo, dinero y aumentar la productividad dentro de su trabajo diario; y a la vez el cumplimiento del presupuesto planteado mensualmente.

El vendedor de Wall Street English, desde la implementación de los KPIs a través de las ratios se enfoca en trabajar con sus contactos o leads donde son más efectivos, de esta manera aumenta sus probabilidades de cumplir el presupuesto asignado. La ratio de efectividad del vendedor se determina mediante una fórmula específica.

Aplicando la fórmula que Wall Street English aplica para determinar la efectividad de los vendedores por cada lead, se expone en el presente estudio de caso un ejemplo real de las ratios de efectividad de un vendedor.

#### **e) CRONOGRAMA DE VENTAS**

El cronograma de ventas de Wall Street English le permite al vendedor cumplir semanalmente su presupuesto, con la ayuda de esta herramienta se puede cumplir el presupuesto asignado mensualmente de manera paulatina y organizada.

#### **f) PROMEDIO DE VENTAS**

El promedio de ventas se lo obtiene mensualmente para poder realizar la proyección de que monto de ventas total va obtener el vendedor trabajando todos los contactos aplicando los ratio o porcentajes de efectividad. El vendedor sabrá si llega a su presupuesto asignado o no y en base a esta información determinar que planes contingentes tendrá que realizar para cumplir con el mismo.

#### **g) PLAN CONTINGENTE**

El plan contingente en Wall Street English ayuda a planificar acciones correctas y concretas que contrarresten y ayuden a cumplir los objetivos o presupuestos mensuales de cada vendedor, en aquellos escenarios en que el vendedor este debajo del cumplimiento de los objetivos.

### **2.5.3 Control**

Wall Street English realiza el control del trabajo de sus vendedores a través del embudo de ventas o sales funnel, utilizando como técnicas que permiten la efectiva ejecución del proceso de control. Estas técnicas se realizan diaria, semanal y mensualmente.

- Cronograma de llamadas diarias que debe realizar cada vendedor.
- Cronograma de ventas que cada vendedor debe realizar semanalmente.
- Ratios de efectividad de bases de datos.
- Reportes diarios de visitas y citas sacadas por telemarketing.
- Reporte de ejecución del embudo de ventas o sales funnel en dos cortes mensuales.
- Confirmación de visitas a clientes nuevos y citas sacadas por telemarketing.
- Bitácora de visitas diarias.

### **2.6 Metodología de análisis comparativo**

El método comparativo es una aplicación de la regla general de la lógica inductiva. Consiste en variar las circunstancias de un fenómeno con la intención de eliminar variables y factores accesorios para para llegar al que es constante y fundamental.

En el presente estudio de caso se aplica el método de análisis comparativo, ya que se utilizan las dos estrategias de investigación en la comparación experimental:

#### **a) Estudio de casos:**

Se define de forma teórica un número pequeño de casos y se procura alcanzar el rigor experimental a través de la identificación de efectos comparables de un fenómeno y el análisis de las diferencias y las similitudes entre ellos.

## **b) Estudio de variables:**

Tiene por objeto formular generalidades amplias sobre sociedades y comprobar hipótesis abstractas derivadas de teorías que conciernen a relaciones entre características de las unidades sociales. Se busca el rigor experimental a través de la manipulación estadística.

En el presente estudio de caso se utiliza la metodología de análisis comparativo con el objetivo de analizar los efectos una vez realizada la implementación de los KPIs en el proceso comercial de la franquicia Wall Street English. Dicha metodología nos permite analizar el antes, durante y después del proceso expuesto en este caso.

## **2.7 Método de observación directa**

En el presente estudio de caso se ha utilizado el método de observación directa por su eficacia. Su aplicación resulta mucho más eficaz cuando se consideran estudios de micro-movimientos, y de tiempos y métodos. El análisis del cargo se efectúa observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de cargos anota los datos clave de su observación en la hoja de análisis de cargos.

### **Características:**

- El analista de cargos recolecta los datos acerca de un cargo mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante de éste.
- La participación del analista de cargos en la recolección de la información es activa; la del ocupante es pasiva.

### **Ventajas:**

- Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (analista de cargos) y al hecho de que ésta sea ajena a los intereses de quien ejecuta el trabajo.

- No requiere que el ocupante de cargo deje de realizar sus labores.
- Método ideal para aplicarlo en cargos sencillos y repetitivos.
- Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de cargos (qué hace, cómo lo hace, y por qué lo hace).

**Desventajas:**

- Costo elevado por que el analista de cargos requiere invertir bastante tiempo para que el método sea completo.
- La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del cargo, no permite obtener datos importantes para el análisis.
- No se recomienda aplicarlo en cargos que no sean sencillos ni repetitivos.

Se aconseja que este método se aplique en combinación con otros para que el análisis sea más completo y preciso.

Este método consiste en observar directamente el desempeño del trabajador en el momento en que se realizan las actividades, siendo este uno de los más utilizados, por su efectividad. El análisis del cargo se efectúa observando al ocupante del cargo, de manera directa en sus funciones realizadas. En el presente caso se utilizan varios instrumentos y técnicas para realizar la observación directa, con el objetivo de obtener una información precisa en el campo de acción de cada individuo; utilizando dicha información para un profundo análisis del caso en estudio.

- Encuesta tipo cuestionario.
- Ficha de observación directa.
- Entrevista.

## 2.7.1 Encuesta tipo cuestionario

Para la recopilación de información, opiniones y referencias, aplicamos las encuestas al personal del departamento comercial de Wall Street English, con el objetivo de medir la satisfacción de los integrantes del área luego de la implementación de los KPIs en su proceso de trabajo, obteniendo como resultado la información actualizada, precisa y detallada, sobre las preguntas, y para ello se usó el modelo de encuesta tipo cuestionario. (Ver anexo 2)

## 2.7.2 Ficha de observación directa

En el presente estudio de caso se utiliza como técnica la ficha de observación directa con el objetivo de constatar el desarrollo de las actividades de los vendedores en el campo de acción y medir la evolución de la implementación de los KPIs en el proceso comercial; para ello se utilizó el siguiente modelo de ficha de observación directa:

FICHA DE OBSERVACION PARA SEGUIMIENTO DE CASO: ANALISIS DE LA IMPLEMENTACION DE KPIs EN WALL STREET ENGLISH

NOMBRE DEL OBSERVADOR		FECHA:	
NOMBRE DEL OBSERVADO		HORA:	
GRADO DE DESARROLLO ALCANZADO			
Logrado	4	GRADO DE DESARROLLO ALCANZADO	OBSERVACIONES
En proceso	3		
Avance Inicial	2		
No Logrado	1		
		1	2
INDICADORES			
<b>Cumplimiento de reglamentos internos de la empresa</b>			
1 Puntualidad			
2 vestimenta adecuada			
3 Acata ordenes			
4 Reporte diario con su jefe			
5 Buen Servicio al cliente			
<b>Cumplimiento de sus actividades de trabajo diario</b>			
1 Mínimo de visitas a clientes diarias			
2 Mínimo de TMK a clientes diarios			
3 Cumplimiento de cronogramas de trabajo diario			
<b>Cumplimiento de presupuestos de ventas</b>			
1 Diarios			
2 Semanales			
3 Mensuales			
<b>Recursos y organización</b>			
Distribuye su tiempo adecuadamente			
Utiliza de forma adecuadas los recursos de la empresa			
Trabaja independiete y autonomamente			
<b>Integracion con el equipo del departamento comercial</b>			
Establece relaciones correctas y fluidas con sus demás compañeros, en un clima de trabajo respetuoso.			
Reacciona favorablemente y de forma ecuanime ante situaciones anormales y conflictivas.			
Fomenta el respeto y la colaboracion entre compañeros y acepta sus sugerencias y aportes			
<b>Sugerencias y/o comentarios finales</b>			
Firma de Observado		Firma de Observador	

### **2.7.3 Entrevista**

En el presente estudio de caso se utiliza la entrevista con el objetivo obtener el criterio desde otra perspectiva acerca de la implementación de los KPIs en el proceso comercial de Wall Street English, buscar una opinión acerca de los resultados obtenidos y evaluación del proceso hasta el momento; para ello se utilizó el siguiente modelo de entrevista:

#### **Entrevista**

**Ing. Hugo German López Gómez ( Director General / Wall Street English ).**

- 1.- ¿Que lo motivó como representante de Wall Street English a realizar la implementación de KPIs en la gestión comercial de la empresa?
- 2.- ¿Cuáles eran los problemas que presentaba el área comercial de Wall Street English antes de la implementación de los KPIs en el proceso comercial?
- 3.-¿Cuáles son las ventajas y desventajas que se obtuvieron con la implementación de los KPIs dentro del proceso comercial en Wall Street English?
- 4.- ¿Cuáles son los motivos acerca de la caída de ventas los dos últimos años en Wall Street English?
- 5.- ¿Cuáles son los objetivos de la empresa en el área comercial para el presente año?
- 6.- ¿Cómo califica la implementación de los KPIs en el proceso comercial de Wall Street English?.

### **2.8 Software a utilizar**

El software Microsoft Excel, será la herramienta principal que aporte en la tabulación y estadísticos correspondientes del estudio, haciendo posible que los resultados se reflejen de forma concreta.

### **3 ANÁLISIS DE RESULTADOS**

#### **3.1 Reseña Histórica de Wall Street English**

En 1972 Wall Street English es fundada en Italia y su nombre se origina en la idea de inversión de largo plazo basado en el principio “Aprender Inglés es invertir”. A partir de esa fecha el desarrollo tecnológico y pedagógico ha estado en constante renovación hasta que en 1997 pasa a formar parte del Grupo Americano Sylvan Learning Systems. En aquella época, la empresa era una de las más importantes en el campo de la educación basada en tecnología de punta, llegando a capacitar hasta ese año a más de un millón de alumnos alrededor del mundo.

En el año 2005 Wall Street English es adquirido por Carlye Group de Estados Unidos, dándole un gran impulso al desarrollo, investigación e implementación de nuevas tecnologías, productos y servicios que refuerzan nuestra filosofía de enseñanza. En la actualidad Wall Street English es parte de Pearson, organización líder en el campo de la educación y la información estratégica de negocios.

El crecimiento de Wall Street English en el mundo, lo ha consolidado como la empresa con mayor experiencia en la industria. Wall Street English se ha establecido como experto en la enseñanza del idioma inglés. En el año 2007, condujo un estudio con el apoyo de la reconocida Universidad de Cambridge (ESOL Examinations), en el cual se demostró con éxito que su método de enseñanza se encuentra alineado con el global reconocido Marco de Referencia para Idiomas de la Comunidad Europea (CEFR).

### 3.1.1 ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA

#### ANALISIS INTERNO

##### **FORTALEZAS:**

- Franquicia reconocida a nivel mundial y líder en enseñanza del idioma inglés.
- Wall Street English, es parte de **PEARSON**, líder mundial en todo tipo de capacitaciones a nivel escolar y empresarial.
- Ostenta 2 certificaciones internacionales y una a nivel nacional:
  - 1) ISO 9001-2008 otorgado por VEROU VERITAS, calificando diseño, desempeño y calidad de control para la enseñanza del idioma inglés.
  - 2) UNIVERSIDAD DE CAMBRIDGE, hizo una evolución del contenido de niveles, certificando está alineado al marco de la Comunidad Europea para el entrenamiento del idioma inglés.
  - 3) SGS (Sistema de Gestión de Seguridad) , es un certificado de evaluación de proveedores en la cual evaluaron los siguientes parámetros: actividad, financiero, capacidad, calidad y comercial; obteniendo la máxima puntuación de 100 calificación A.
- Metodología de enseñanza patentada y certificada.
- Contenido de niveles alineados a marcos internacionales.
- Capacitación constante por parte de la sede internacional a todo el personal de la empresa (Administrativo, Servicio al Cliente, Comercial y Académico).
- Actualizaciones académicas constantes y de alineamiento internacional.

## **DEBILIDADES:**

- Cuenta solo con una sede en la ciudad de Guayaquil, que limita abarcar otros sectores del mercado.
- Solo cuenta con el servicio de capacitación **IN SCHOOL**, por el cual no se puede satisfacer una parte del sector corporativo que necesita una capacitación con modalidad **IN COMPANY**.
- Vendedores Junior, esto limita abarcar más mercado ya que no cuenta con la experiencia necesaria para difundir con efectividad el servicio.

## **ANALISIS EXTERNO**

### **OPORTUNIDADES:**

- Crecimiento en el mercado de la necesidad el dominio del idioma inglés en toda carrera y profesión.
- Solicitud por parte de universidades internacionales de la realización de pruebas internacionales como TOEFL, BULATS, ELTS, SAT; para acceder a maestrías y post-gradados en todas las profesiones.
- En la actualidad, en el mercado las empresas están prefiriendo la contratación de nuevo personal con conocimientos del idioma inglés, y solicitando que su personal se capacite en dicho idioma.
- Los colegios están accediendo a la modalidad de Bachillerato Internacional.

## **AMENAZAS**

- Competencia directa con dos centros de estudio reconocidos y con trayectoria a nivel nacional (CENTRO ECUATORIANO NORTEAMERICANO, BENEDICT), las cuales tienen más de una sede en Guayaquil.
- Otros cursos de inglés dan el servicio IN COMPANY, logrando satisfacer al sector corporativo que desean una capacitación dentro de la empresa.

### 3.1.1.1 CALIFICACION DE RIESGO

FACTORES	VARIABLE	CALIFICACION	PUNTAJE
Franquicia reconocida a nivel mundial y líder en enseñanza del idioma inglés.	Fortalezas	A +	1
Wall Street English, es parte de <b>PEARSON</b> , líder mundial en todo tipo de capacitaciones a nivel escolar y empresarial.	Fortalezas	A +	1
Ostenta 2 certificaciones internacionales y una a nivel nacional	Fortalezas	A +	1
Metodología de enseñanza patentada y certificada.	Fortalezas	A +	1
Contenido de niveles alineados a marcos internacionales	Fortalezas	A +	1
Capacitación constante por parte de la sede internacional	Fortalezas	A +	1
Actualizaciones académicas constantes y de alineamiento internacional.	Fortalezas	A +	1
Cuenta solo con una sede en la ciudad de Guayaquil, que limita abarcar otros sectores del mercado	Debilidades	B -	4

Solo cuenta con el servicio de capacitación <b>IN SCHOOL</b> , por el cual no se puede satisfacer una parte del sector corporativo que necesita una capacitación con modalidad <b>IN COMPANY</b>	Debilidades	B +	3
Vendedores Junior	Debilidades	C +	5
Crecimiento en el mercado de la necesidad el dominio del idioma inglés en toda carrera y profesión	Oportunidades	A -	2
Solicitud por parte de universidades internacionales de la realización de pruebas internacionales como TOEFL, BULATS, ELTS, SAT; para acceder a maestrías y post-gradados en todas las profesiones	Oportunidades	A +	1
En la actualidad, en el mercado las empresas están prefiriendo la contratación de nuevo personal con conocimientos del idioma inglés, y solicitando que su personal se capacite en dicho idioma	Oportunidades	A +	1

Los colegios están accediendo a la modalidad de Bachillerato Internacional	Oportunidades	A -	2
Competencia directa con dos centros de estudio reconocidos y con trayectoria a nivel nacional (CENTRO ECUATORIANO NORTEAMERICANO , BENEDICT), las cuales tienen más de una sede en Guayaquil	Amenazas	C +	5
Otros cursos de inglés dan el servicio IN COMPANY, logrando satisfacer al sector corporativo que desean una capacitación dentro de la empresa	Amenazas	B -	4

**Elaborado por: El Autor**

### **3.2 Procedimientos aplicados desde la implementación de los KPI en el departamento comercial de Wall Street English.**

#### **3.2.1 Planificación**

##### **3.2.1.1 *Elaboración del presupuesto de ventas***

Wall Street English utiliza el método de incremento porcentual para la elaboración de presupuesto anual de ventas, a través de la siguiente fórmula:

$$\frac{\Sigma \%}{n - 1}$$

Figura 2 Presupuesto de Ventas WSE

PRESUPUESTO DE VENTAS WSE			
No.	AÑO	VENTAS (\$)	CAMBIO PORCENTUAL (%)
1	2009	\$ 886.500,00	0
2	2010	\$ 1.015.929,00	0,146
3	2011	\$ 1.153.282,60	0,1352
4	2012	\$ 1.226.746,70	0,0637
5	2013	\$ 1.282.563,68	0,0455
6	2014	\$ 1.416.206,81	0,1042
7	2015	\$ 1.282.516,89	-0,0944
8	2016	\$ 955.603,33	-0,2549
$\Sigma$			0,1453

**Fuente:** Wall Street English

El promedio se calcula mediante el uso de la fórmula:

$$\frac{\Sigma \%}{n - 1} = \frac{0,1453}{8 - 1} = 0,0207$$

Por lo tanto, las ventas pronosticadas para el año **9** (2017) son:

$$955603,33 + 0,0207(955603,33) = \$975.384,32$$

### 3.2.1.2 *Asignación de presupuesto de ventas*

Wall Street English realiza la asignación del presupuesto de ventas a cada vendedor mensualmente, a través de la escala de ventas para vendedores creada por la empresa. Esta escala permite el crecimiento de un vendedor Junior a vendedor Senior.

Figura 3 Escala de Ventas - Vendedor Junior

ESCALA DE VENTAS - VENDEDOR JUNIOR													
CONSULTOR	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
CARLOS	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00	\$ 9.500,00	\$ 9.500,00	\$ 2.000,00	\$ 64.500,00
?	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00	\$ 9.500,00	\$ 9.500,00	\$ 2.000,00	\$ 64.500,00
?	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00	\$ 9.500,00	\$ 9.500,00	\$ 2.000,00	\$ 64.500,00
TOTAL	\$ 10.500,00	\$ 10.500,00	\$ 10.500,00	\$ 13.500,00	\$ 13.500,00	\$ 13.500,00	\$ 19.500,00	\$ 19.500,00	\$ 19.500,00	\$ 28.500,00	\$ 28.500,00	\$ 6.000,00	\$ 193.500,00

Fuente: Wall Street English

### 3.2.2 Organización

#### 3.2.2.1 Embudo de ventas o Sales Funnel

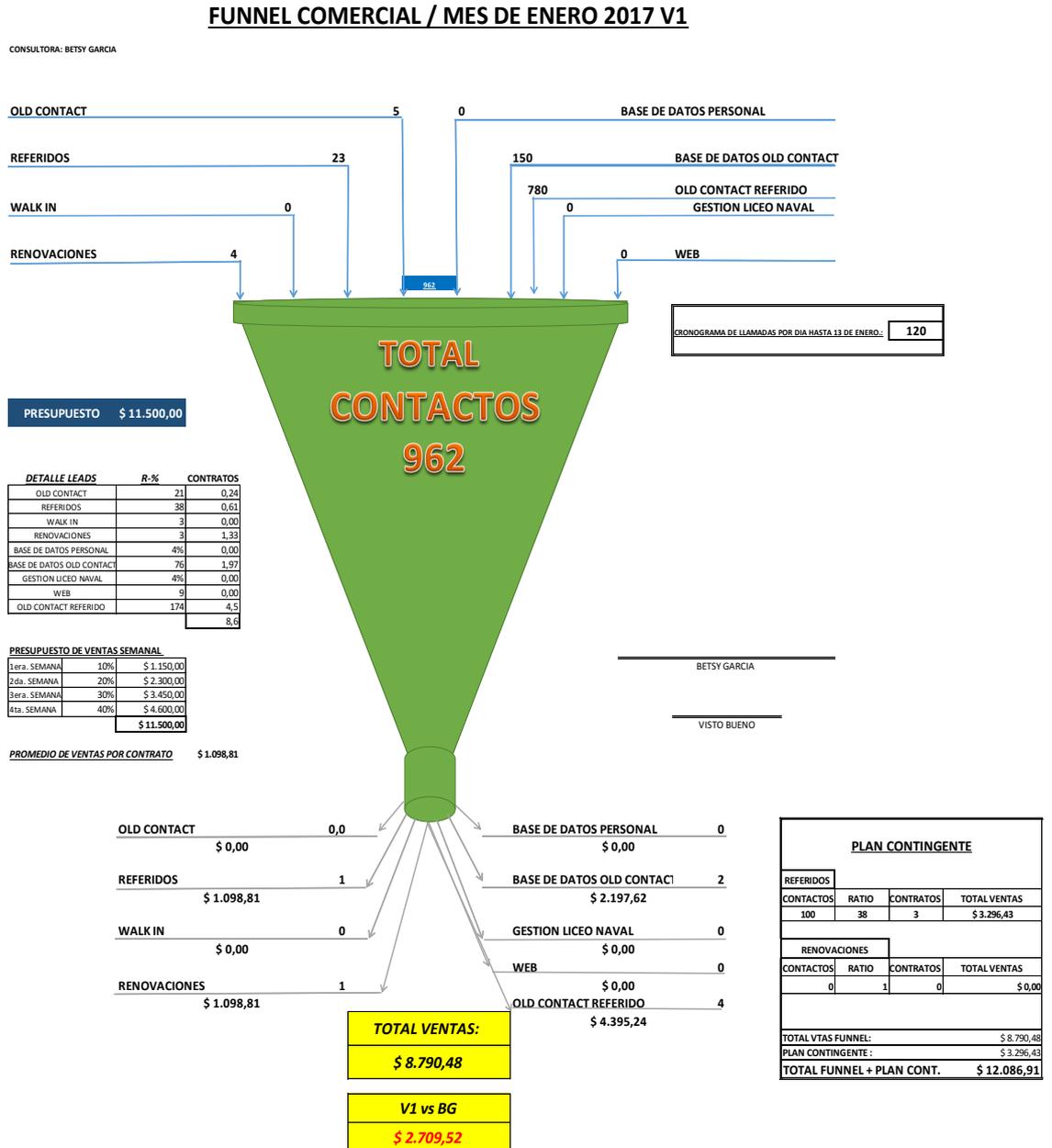
Wall Street English realiza su organización de actividades el primer día laborable de cada mes, para ello utiliza como herramienta el embudo de ventas o sales funnel.

El embudo de ventas o sales funnel se lo realiza mediante un proceso que se conforma siguiendo cada paso para su elaboración, ayudado por la implementación de los KPIs dentro del mismo proceso; además se realizan tres versiones del mismo, con el objetivo de ir midiendo los resultados poco a poco.

- Sales Funnel versión 1.
- Sales Funnel versión 2.
- Sales Funnel Final del mes.

### 3.2.2.1.1 Embudo de ventas o sales final versión 1

Figura 4 Embudo de ventas o sales final versión 1



Fuente: Wall Street English

El embudo de ventas o sales funnel de Wall Street English, contribuye en el proceso de organización del trabajo de cada vendedor y se lo realiza el primer día laborable de cada mes. Este instrumento se lo realiza mediante el seguimiento de pasos que permitan finalizar el proceso.

## **Paso 1. Segmentación, filtración y organización de los contactos**

### **Segmentación de contactos**

El primer paso que se realiza dentro de la elaboración del embudo de ventas o sales funnel es la segmentación de los contactos que se van a trabajar dentro del mes en curso. Cada vendedor de Wall Street English se dedica a clasificar los contactos, determinando a que lead pertenecen.

Los leads se los clasifica determinando el ratio de efectividad; es decir los leads con datos más efectivos se los coloca al lado izquierdo del funnel, tomándolos como referencia para que sean trabajados en primera instancia. Los con tactos con más efectividad y colocados al lado izquierdo del embudo de ventas o sales funnel son los siguientes:

- Old Contact
- Referidos
- Walk- in
- Renovaciones

Los contactos que no son comunes o con una ratio más alto de efectividad o con menos efectividad para los vendedores son colocados del lado derecho. Estos leads todos los meses se trabajan ya que permiten abrir mas opciones en el mercado, los más comunes son:

- Bases de datos personales
- Contactos de web
- Old Contact referidos
- Gestiones

## **Filtración de contactos**

Luego de la segmentación de los contactos por trabajar dentro del mes en curso por cada vendedor de Wall Street English, se realiza la filtración de los mismos utilizando los siguientes criterios para la eliminación de los contactos no validos:

- Contactos incompletos sin nombres completos
- Contactos con números de teléfono repetidos
- Contactos con números de teléfono equivocados

## **Organización de los contactos**

Como parte final del primer paso se organizan los contactos, contabilizándolos por leads y determinando el total de contactos por trabajar en el periodo de vigencia del Embudo de ventas o sales funnel versión 1, determinando el cronograma de llamadas diarias.

### **Paso 2. Cronograma de trabajo**

#### **a) Cronograma de llamadas diarias**

El cronograma de llamas diarias que debe de realizar un vendedor dentro de los primeros ocho días laborables del mes, se determina por la siguiente fórmula:

$$\text{Cronograma de llamadas} = \frac{\text{Total de contactos}}{\text{Dias de trabajo}}$$

Se toma como ejemplo el cronograma real de trabajo de un vendedor de Wall Street English:

$$\text{Cronograma de llamadas} = \frac{996}{8} = 120$$

## b) Cronograma de visitas y citas sacadas por TMK

Wall Street English desde la implementación de los KPIs, lleva un esquema de trabajo diario de un vendedor, establecidos en un mínimo de visitas diarias a clientes nuevos y citas sacadas por la gestión del telemarketing. A continuación, se presenta dicho cronograma de trabajo diario:

Figura 5 Cronograma de trabajo de un vendedor

CRONOGRAMA DE TRABAJO DE UN VENDEDOR			
ACTIVIDAD	DIRARIO	SEMANAL	MENSUAL
VISITAS DIARIAS	3	15	60
CITAS DIARIAS SACADAS POR TMK	10	50	200

**Fuente:** Wall Street English

### Paso 3. Ratios y porcentajes de efectividad

Desde la implementación de los KPIs los vendedores de Wall Street English trabajan con la guía de los ratios y porcentajes de efectividad, que permiten enfocar a cada vendedor en trabajar los contactos en el que son más efectivos.

#### a) Ratios

Los ratios de efectividad de cada vendedor por cada contacto, se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{Ratio de efectividad} = \frac{\text{Total de contactos trabajados por leads}}{\text{Total de ventas generadas del leads}}$$

#### b) Porcentajes

Las ratios de efectividad de cada vendedor por cada contacto, se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{Porcentaje de efectividad} = \text{Total de contactos (4\%)}$$

A continuación, se presenta un ejemplo real de los ratios y porcentajes de efectividad de un vendedor de Wall Street English, donde se demuestra en que leads es más efectivo el vendedor y cuantos contratos o ventas se proyecta a tener trabajando el total de contactos que se registran en el embudo de ventas o sales funnel:

Figura 6 Porcentaje de efectividad

DETALLE LEADS	Ratio o %	CONTRATOS
OLD CONTACT	21	0,24
REFERIDOS	38	0,61
WALK IN	3	0
RENOVACIONES	3	1,33
BASE DE DATOS PERSONAL	4%	0
BASE DE DATOS OLD CONTACT	76	1,97
GESTION LICEO NAVAL	4%	0
WEB LEADS	9	0
OLD CONTACT REFERIDO	174	4,5
<b>TOTAL DE CONTRATOS (VENTAS)</b>		<b>8,6</b>

Fuente: Wall Street English

#### Paso 4. Cronograma de ventas

El cronograma de ventas de un vendedor de Wall Street English, está determinado por el cumplimiento de porcentajes del total del presupuesto dividido en cuatro semanas. A continuación, se detalla dicho cronograma y los porcentajes que se deben de cumplir semanalmente:

Figura 7 Cronograma de Ventas Semanal

CRONOGRAMA DE VENTAS SEMANAL		
SEMANA	%	MONTO
1era. SEMANA	10%	\$1.150,00
2da. SEMANA	20%	\$2.300,00
3era. SEMANA	30%	\$3.450,00
4ta. SEMANA	40%	\$4.600,00
<b>PRESUPUESTO DEL MES</b>		<b>\$11.500,00</b>

Fuente: Wall Street English

### **Paso 5. Promedio de ventas**

El vendedor de Wall Street English obtiene el promedio de ventas mensualmente mediante por medio de la siguiente fórmula:

$$\mathbf{Promedio\ de\ ventas} = \frac{\mathbf{Total\ de\ ventas\ en\ \$\ (mes\ anterior)}}{\mathbf{total\ de\ contratos\ vendidos\ (mes\ anterior)}}$$

Se expone con un ejemplo un promedio real del promedio de ventas de un vendedor de Wall Street English:

$$\mathbf{Promedio\ de\ ventas} = \frac{12.086}{11} = 1.098,72$$

Luego de haber obtenido el promedio de ventas, el vendedor de Wall Street English puede realizar una proyección de cuánto va a realizar de ventas (monto en dólares) en el mes vigente, y a la vez saber si va a cumplir el presupuesto asignado aplicando la siguiente fórmula:

$$\mathbf{Total\ de\ ventas} = \mathbf{Promedio\ de\ ventas\ (total\ de\ contratos)}$$

Se expone como ejemplo un total de ventas en dólares proyectado de un vendedor de Wall Street English:

$$\mathbf{Total\ de\ ventas} = 1.098,72 (9) = \$9.888,48$$

### **Paso 6: Plan contingente**

El plan contingente le permite al vendedor de Wall Street English tomar una acción de manera temprana y oportuna para poder cumplir el presupuesto asignado, dado el caso de que en la proyección anteriormente realizadas no presente un panorama claro de alcanzar el objetivo.

La suma del plan contingente más las ventas proyectadas en el embudo de ventas o sales funnel da como resultado el cumplimiento del presupuesto mensual asignado para cada vendedor de Wall Street English. A continuación se muestra un ejemplo de plan contingente para un vendedor de Wall Street English:

**Figura 8 Plan Contingente**

PLAN CONTINGENTE			
<b>REFERIDOS</b>			
<b>CONTACTOS</b>	<b>RATIO</b>	<b>CONTRATOS</b>	<b>TOTAL VENTAS</b>
100	38	3	\$ 2.891,37
<b>RENOVACIONES</b>			
<b>CONTACTOS</b>	<b>RATIO</b>	<b>CONTRATOS</b>	<b>TOTAL VENTAS</b>
0	3	0	\$ 0,00
<b>TOTAL VTAS FUNNEL:</b>			\$8.790,48
<b>PLAN CONTINGENTE :</b>			\$ 2.891,37
<b>TOTAL FUNNEL + PLAN CONT.</b>			<b>\$ 11.681,85</b>

**Fuente:** Wall Street English

### 3.2.3 Control

#### 3.2.3.1 *Reporte de embudo de ventas o sales funnel versión 1*

El reporte del embudo de ventas o sales funnel versión 1 es entregado por cada vendedor luego de haber transcurrido los ocho primeros días de trabajo, tomando en cuenta los siguientes caracteres y formato para la realización del mismo:

**Figura 9 Reporte de Ventas**

REPORTE DE SALES FUNNEL VERSION 1

Vendedor  
Fecha

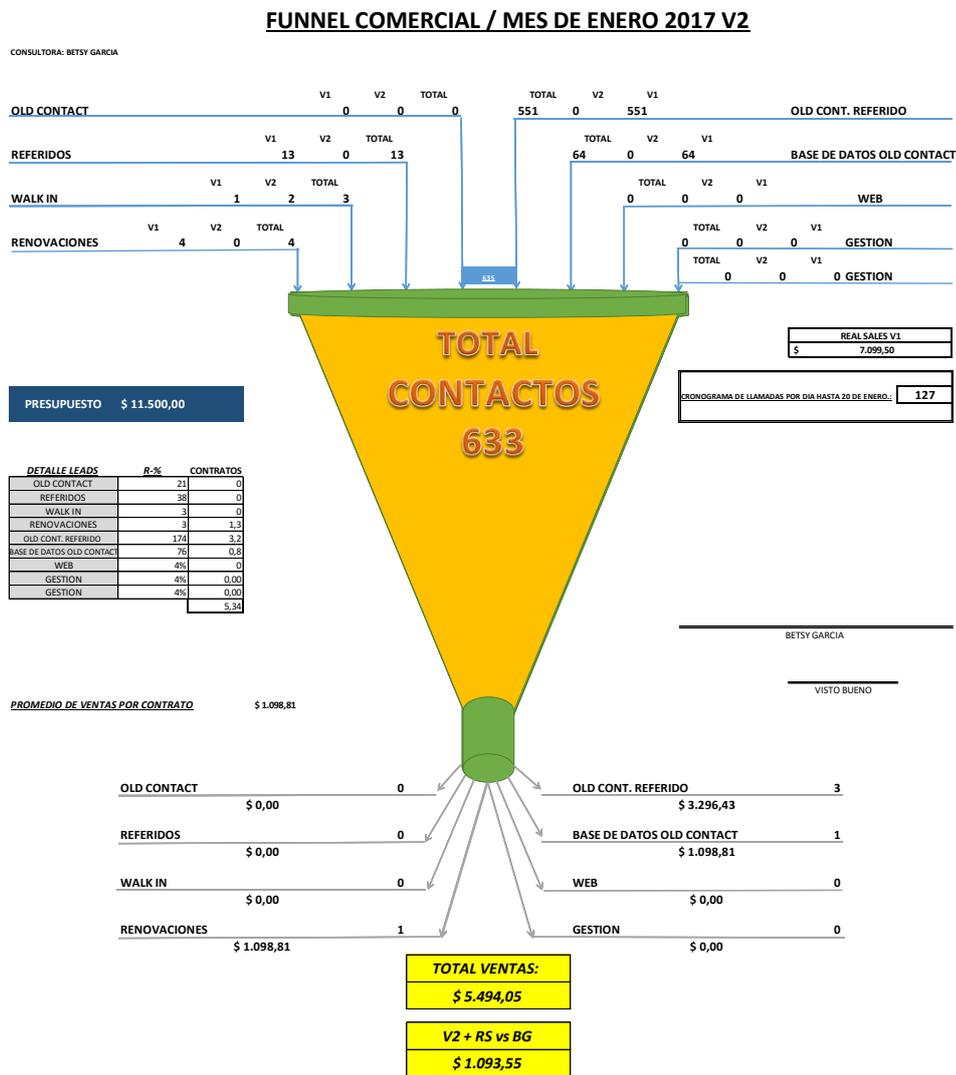
Contactos	Contactados	Interesados	No quieren	No contestan	Equivocados	Citas	Ventas	Pendientes por contactar
Old Contact								
Referidos								
Renovaciones								
Walk-in								
Bases de datos personales								
Old contact referidos								
Contactos web								
Gestriones								
<b>TOTAL</b>								

**Fuente:** Wall Street English

Los contactos registrados como pendientes, ya sea porque no han contestado o por que el vendedor no lo pudo contactar, son considerados par ser trabajados nuevamente en la segunda versión de sales funnel que se realiza a partir del noveno día laborable del mes en curso hasta el décimo cuarto día laborable del mismo mes.

### 3.2.3.2 Embudo de ventas o sales funnel versión 2

Figura 10 Embudo de Ventas o sales funnel



Fuente: Wall Street English

El embudo de ventas o sales funnel versión 2 se compone de los mismos elementos del sales funnel v1, la diferencia es que se van a trabajar los contactos que se reportaron como pendiente del reporte de sales funnel V1. Al igual que el sales funnel anterior, esta nueva versión se realiza siguiendo una serie de pasos para finalizar el proceso.

### **Paso 1. Contabilización de contactos pendiente por trabajar**

Luego de la presentación del reporte del sales funnel v1, los vendedores de Wall Street English elaboran su nuevo plan de trabajo basado en los contactos que quedaron pendientes por trabajar de su primer cronograma establecido en el sales funnel v1; también se suman a este nuevo cronograma de trabajo los nuevos contactos adquiridos de otros leads.

Este nuevo cronograma de trabajo se debe de culminar dentro de los siguientes cinco días laborables, es decir del noveno al décimo tercer día laborable del mes en curso, permitiendo al vendedor y a los directivos medir los resultados en el transcurso de estos días y dándoles la oportunidad de hacer cambios que permitan el cumplimiento del presupuesto asignado.

### **Paso 2. Cronograma de trabajo**

#### **a) Cronograma de llamadas diarias**

El cronograma de llamadas diarias que debe de realizar un vendedor dentro de cinco días posteriores al cronograma del sales funnel v1, es decir del noveno al décimo tercer día laborable del mes, utilizando la misma fórmula:

$$\text{Cronograma de llamadas} = \frac{\text{Total de contactos}}{\text{Días de trabajo}}$$

Se toma como ejemplo el cronograma real de trabajo de un vendedor de Wall Street English:

$$\text{Cronograma de llamadas} = \frac{633}{5} = 127$$

### b) Cronograma de visitas y citas sacadas por TMK

En el embudo de ventas o sales funnel versión 2, se mantiene el mismo cronograma de visitas y citas sacadas por telemarketing; aplicando la tabla ya explicada de los requerimientos mínimos que debe de cumplir el vendedor diaria, semanal y mensualmente.

### Paso 3. Ventas reales del embudo de ventas o funnel versión 1

En el embudo de ventas o sales funnel versión 2 se reporta el total de ventas (en dólares) que cada vendedor lleva hasta la actualidad, con el objetivo de medir si se ha cumplido los porcentajes establecidos por el cronograma de ventas reportado en la versión anterior en base a su presupuesto asignado en el mes vigente; que en este caso se toma en cuenta la segunda semana o el 30% del presupuesto.

Figura 11 Ventas Reales

REAL SALES V1	
\$	7.099,50

Fuente: Wall Street English

### Paso 4. Ratios y porcentajes de efectividad

Los ratios y porcentajes de efectividad se mantienen igual a los del sales funnel versión 1 y se realizan las proyecciones con ellos, determinando cuantos contratos se van a obtener trabajando todos los contactos del mismo.

### Paso 5. Promedio de ventas

El promedio de ventas se mantiene igual a los del sales funnel versión 1 y se realizan las proyecciones con él, determinando las ventas que se van a obtener trabajando todos los contactos del embudo de ventas o sales funnel versión 2.

## **Paso 6. Total de ventas**

El total de ventas que se proyecta en el embudo de ventas o sales funnel versión 2 se determina con la misma fórmula que se determinó este paso en el sales funnel versión 1.

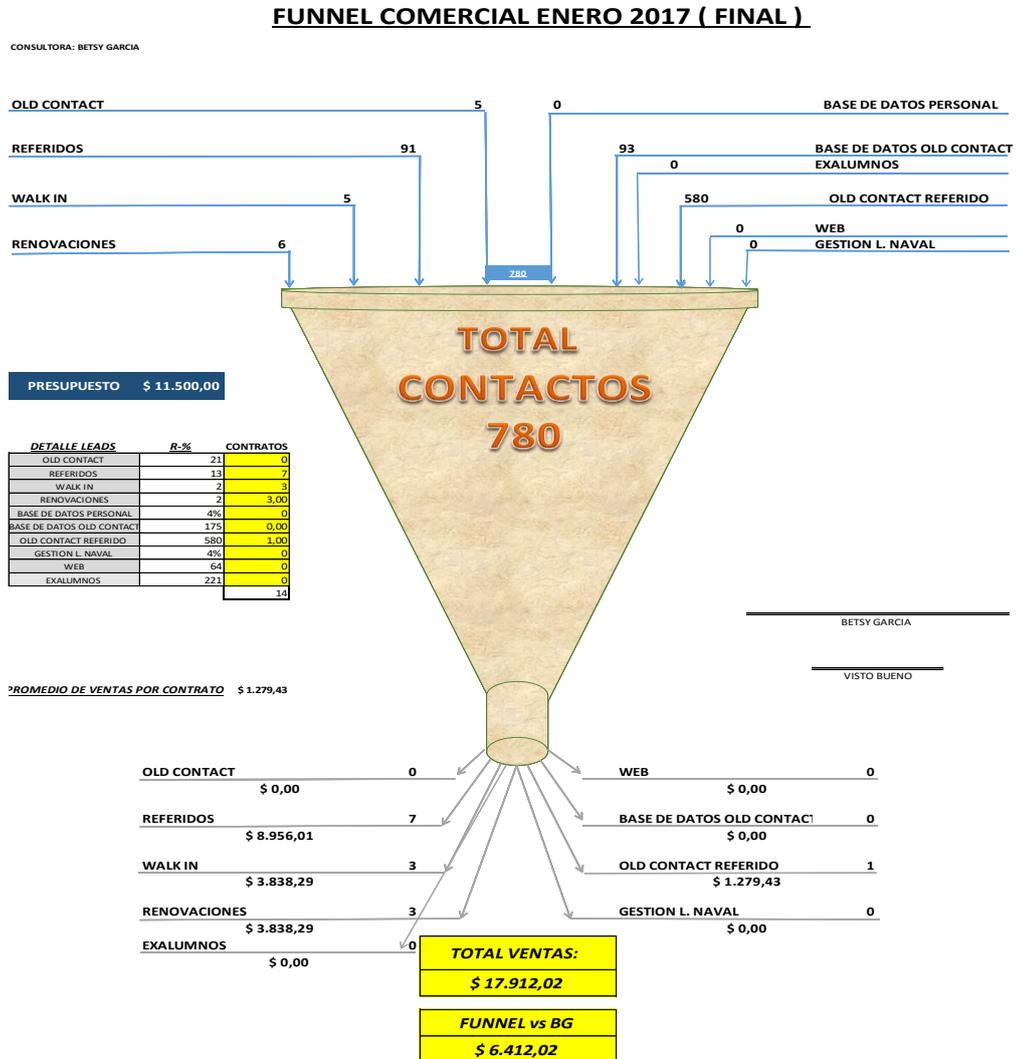
$$\textit{Total de ventas} = \textit{Promedio de ventas (total de contratos)}$$

A la vez se realiza una proyección de cuanto se va a obtener en ventas, tomando en cuenta el total de ventas se proyecta obtener en el sales funnel v2, se suman las ventas reales o ya efectuadas hasta el corte de la realización de estas sales funnel y se resta del presupuesto del mes, dando como resultado una proyección al vendedor de Wall Street English, dándole los escenarios para poder hacer estrategias previas para el cumplimiento de su presupuesto.

$$\textit{Ventas proyectadas} = (\textit{ventas reales del sales funnel v1} + \textit{total de ventas sales funnel v2})$$

### 3.2.3.3 Embudo de ventas o sales funnel Versión 3 o final

Figura 12 Embudo de ventas o sales funnel Versión 3



Fuente: Wall Street English

#### Paso 1. Contabilización de contactos trabajados

Para la elaboración del embudo de ventas o sales funnel final, se contabilizan los contactos trabajados en el sales funnel versión 1 y en el sales funnel versión 2, obteniendo un total de todos los contactos trabajados en el mes. Cada vendedor realiza este trabajo al finalizar el mes en curso y se determina cuantos contactos o leads se han trabajado en el mes para obtener el total de ventas logrado.

## Paso 2. Ratios o porcentajes de efectividad

Luego de haber contabilizado los contactos trabajados por leads, se realiza la obtención de los nuevo ratios alcanzados en el presente mes, los cuales servirán para realizar las proyecciones en ventas del mes siguiente y seguir con el proceso antes realizado. Se obtienen las ratios con las mismas formulas antes explicadas en el embudo de ventas o sales funnel versión 1.

$$\text{Ratio de efectividad} = \frac{\text{Total de contactos trabajados por leads}}{\text{Total de ventas generadas del leads}}$$

$$\text{Porcentaje de efectividad} = \text{Total de contactos (4\%)}$$

Se presenta a continuación un ejemplo real de los ratios y porcentajes obtenidos por un vendedor de Wall Street English, luego de haber trabajado todos los contactos del mes en vigencia:

DETALLE LEADS	RATIOS o % CONTRATOS	
OLD CONTACT	21	0
REFERIDOS	13	7
WALK IN	2	3
RENOVACIONES	2	3
BASE DE DATOS PERSONAL	4%	0
BASE DE DATOS OLD CONTACT	175	0
OLD CONTACT REFERIDO	580	1
GESTION L. NAVAL	4%	0
WEB	64	0
EXALUMNOS	221	0
<b>Total de contratos vendidos</b>		<b>14</b>

**Fuente:** Wall Street English

## Paso 3. Promedio de ventas

El promedio de ventas se lo obtiene utilizando una fórmula, determinando el promedio de ventas por contrato actual, dicho promedio nos permitirá realizar la proyección para el siguiente mes.



## a) Cronograma de llamadas diarias

Figura 14 Cronograma de llamadas diarias

CRONOGRAMA DE LLAMADAS DIARIAS	POCENTAJES %	
TOTAL DE CONTACTOS		
TOTAL DE CONTACTADOS		
INTERESADOS		
NO QUIEREN		
NO CONTESTAN		
EQUIVOCADOS		
CITAS		
VENTAS		
PENDIENTES POR LLAMAR		

- **Total de contactos:** cronograma de llamadas obtenida del sales funnel.
- **Total de contactados:**

$$\sum (\text{Interesados} + \text{no quieren} + \text{no contestan} + \text{equivocados})$$

- **Pendientes por llamar:** (Total de contactos – Total de contactados)

## b) Porcentajes

- $\frac{\text{Interesados}}{\text{Total de contactados}} \times 100$
- $\frac{\text{no quieren}}{\text{Total de contactados}} \times 100$
- $\frac{\text{no contestan}}{\text{Total de contactados}} \times 100$
- $\frac{\text{Equivocados}}{\text{Total de contactados}} \times 100$

## c) Ratios de efectividad

- **Ratio de base de datos**

$$\text{Total de contactados} / (\text{Interesados} + \text{no quieren} + \text{equivocados})$$

- **Ratio de citas**

$$\frac{\text{Interesados}}{\text{citas}}$$

- **Ratio de interesados**

$$\frac{(\text{Interesados} + \text{no quieren} + \text{equivocados})}{\text{Interesados}}$$

### 3.3 Encuesta

#### 1.- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Wall Street English?

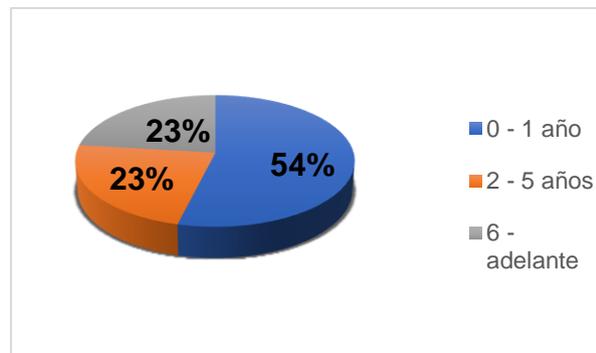
Tabla 1 Tiempo de ser trabajador de W.S.E.

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
0 - 1 año	7	54%
2 - 5 años	3	23%
6 - adelante	3	23%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Julio Navarrete

Gráfico 1 Tiempo de ser trabajador de W.S.E.



#### Análisis:

Conforme al gráfico presente el 54% los vendedores encuestados mantienen un tiempo de ser trabajadores de Wall Street English entre un lapso de 0–1 años. Reconociendo que la mayoría de vendedores con de categoría Junior.

## 2.-¿Trabaja en Wall Street English desde antes de la implementación de los KPIs?

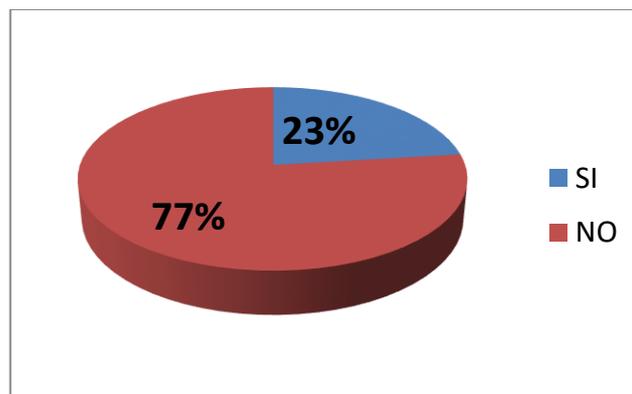
Tabla 2 Trabajadores antes de la implementación de KPIs

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	3	23%
NO	10	77%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Julio Navarrete

Gráfico 2 Trabajadores antes de la implementación de KPIs



### Análisis:

Conforme al gráfico presente el 77% los vendedores trabajan para Wall Street English después de la implementación de los KPIs, conformado en gran parte por los vendedores Junior y el solo el 23% trabajan desde antes de la implementación de este proceso y son los vendedores Senior del departamento comercial de la empresa.

### 3.- ¿Que problemas tenía en su trabajo antes de la implementación de los KPIs?

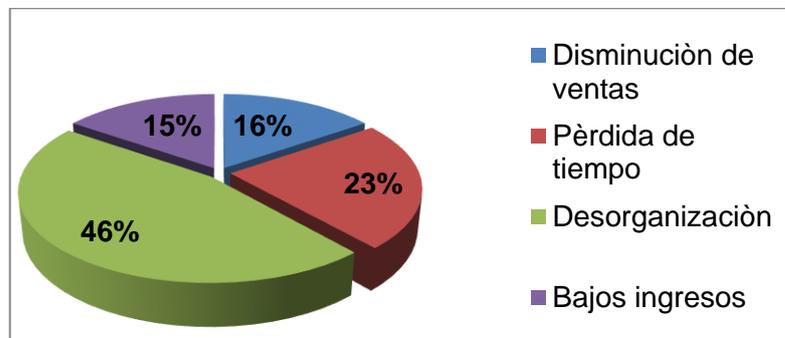
Tabla 3 Problemas antes de la implementación de los KPIs

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Disminución de ventas	2	15%
Pérdida de tiempo	3	23%
Desorganización	6	46%
Bajos ingresos	2	15%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Julio Navarrete

Gráfico 3 Problemas antes de la implementación de los KPIs



#### Análisis descriptivo:

Conforme al gráfico presente el 46% de los vendedores de Wall Street English consideran que antes de la implementación de los KPIs tenían problemas de desorganización en su trabajo, conllevando a la pérdida de tiempo en el mismo afectando la productividad de los departamentos.

#### 4.- ¿Qué beneficios ha traído en su trabajo la implementación de los KPIs dentro de la gestión comercial?

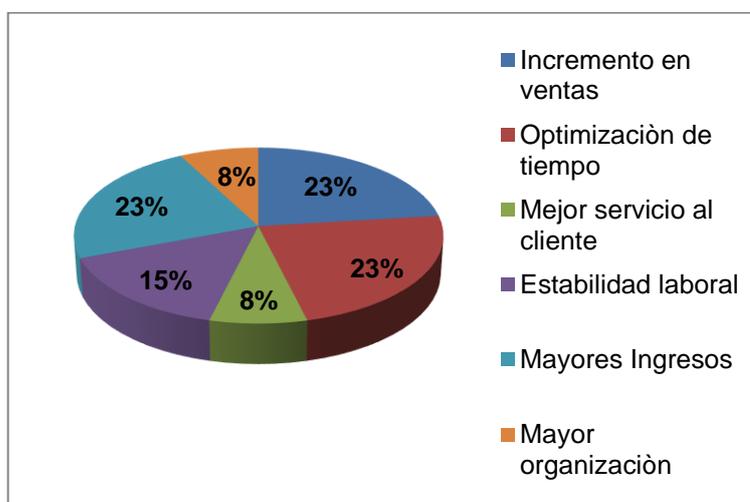
Tabla 4 Beneficios de la implementación de los KPIs

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Incremento en ventas	3	23%
Optimizaciòn de tiempo	3	23%
Mejor servicio al cliente	1	8%
Estabilidad laboral	2	15%
Mayores Ingresos	3	23%
Mayor organizaciòn	1	8%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Julio Navarrete

Gráfico 4 Beneficios de la implementación de los KPIs



#### Análisis descriptivo:

Podemos observar que según los resultados de la encuesta en esta pregunta los vendedores de Wall Street English concuerdan que el beneficio de la optimización del tiempo les ha ayudado a aumentar las ventas y por ende a mejorar sus ingresos económicos.

## 5.-¿Cómo califica la implementación del embudo de ventas o sales funnel en la gestión comercial ?

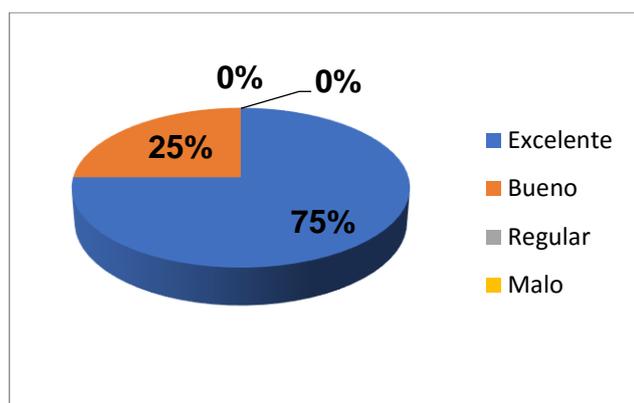
Tabla 5 Calificación del Sales Funnel

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Excelente	9	75%
Bueno	3	25%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Julio Navarrete

Gráfico 5 Calificación del Sales Funnel



### Análisis descriptivo:

Según los resultados de la encuesta, el 75% de los vendedores de Wall Street English califica como excelente la implementación del sales funnel dentro de la gestión comercial y el 25% de ellos lo califica como bueno, Esto refleja que han obtenido resultados positivos en la implementación.

**6.- ¿Cuál es la herramienta del embudo de ventas o sales funnel que más beneficios le ha generado?**

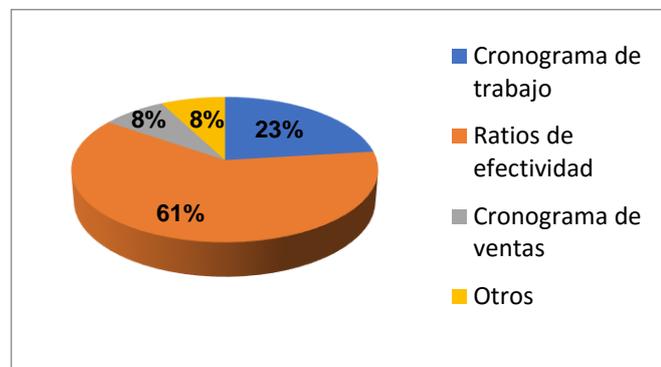
Tabla 6 La herramienta del sales funnel que más beneficios le ha generado a los vendedores de W.S.E.

<b>Características</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Cronograma de trabajo	3	23%
Ratios de efectividad	8	62%
Cronograma de ventas	1	8%
Otros	1	8%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Encuesta**

**Elaborado por: Julio Navarrete**

Gráfico 6 La herramienta de las sales funnel que más beneficios les ha generado a los vendedores de W.S.E.



**Análisis descriptivo:**

Considerando los resultados de esta pregunta en la encuesta, los vendedores de Wall Street English consideran que la herramienta que más beneficios le ha generado en la implementación del embudo de ventas o sales funnel son los ratios de efectividad ; ya que les permite medir en que lead deben enfocarse al momento de la búsqueda de resultados.

## 7.- ¿Cómo califica el ambiente laboral trabajando con KPIs dentro de la gestión comercial?

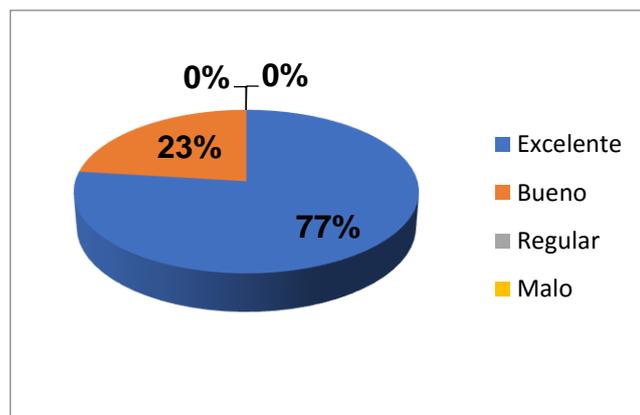
Tabla 7 Ambiente laboral en Wall Street English

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Excelente	10	77%
Bueno	3	23%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Julio Navarrete

Gráfico 7 Ambiente laboral en Wall Street English



### Análisis descriptivo:

Conforme al gráfico presente la mayoría de los vendedores de Wall Street English consideran que el ambiente laboral en Wall Street English es excelente y ha mejorado desde la implementación de los KPIs dentro de la gestión comercial.

**8.- ¿Considera usted que ha aumentado la productividad desde la implementación de los KPIs dentro de la gestión comercial en W.S.E.?**

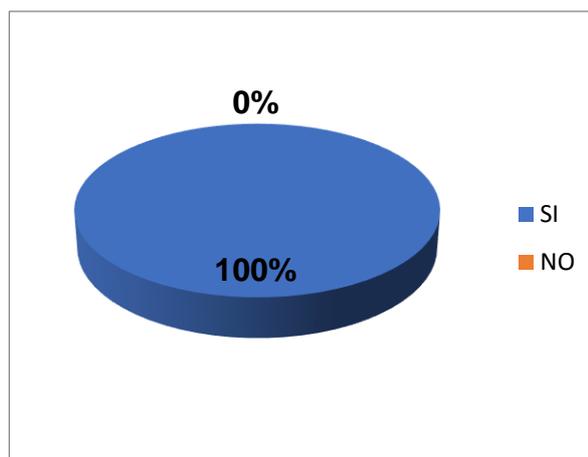
**Tabla 8 Productividad de W.S.E.**

<b>Características</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
SI	13	100%
NO	0	0%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Encuesta**

**Elaborado por: Julio Navarrete**

**Gráfico 8 Productividad de W.S.E.**



**Análisis descriptivo:**

Según la encuesta realizada a los vendedores de Wall Street English, el 100% está de acuerdo y consideran que desde la implementación de los KPIs dentro de la gestión comercial de Wall Street English se ha incrementado la productividad en cada uno y por ende se reflejan en los resultados obtenidos.

**9.- ¿Considera usted que ha disminuido la rotación del personal en el departamento comercial desde la implementación de los KPIs?**

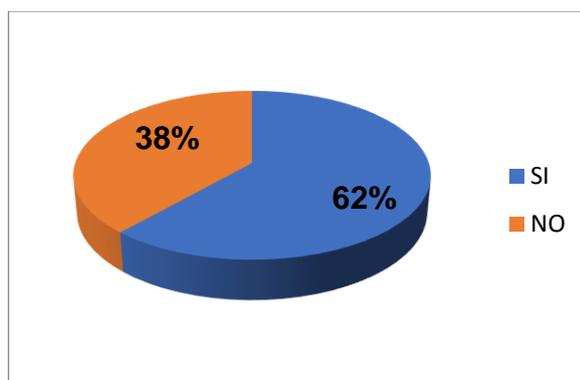
**Tabla 9 Disminución de la rotación del personal**

<b>Características</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
SI	8	62%
NO	5	38%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Encuesta**

**Elaborado por: Julio Navarrete**

**Gráfico 9 Disminución de la rotación del personal**



**Análisis descriptivo:**

Considerando los resultados de la encuesta en esta pregunta, el 62% de los vendedores de Wall Street English consideran que ha disminuido la rotación del personal en el departamento, debido a que se ha logrado obtener más estabilidad y el de los vendedores.

**10.-¿Que recomendaciones daría a los directivos para mejorar el proceso de implementación de KPIs en la gestión comercial ?.**

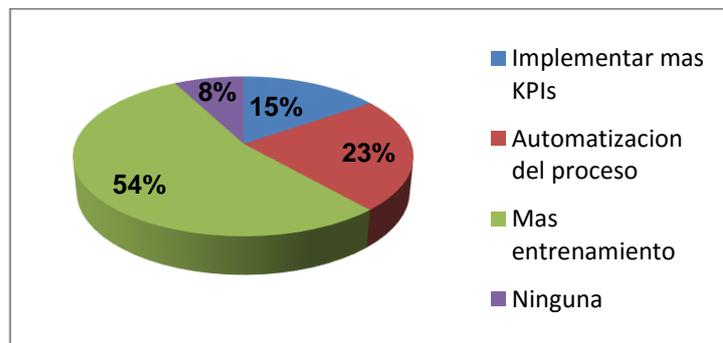
**Tabla 10 Recomendaciones**

<b>Características</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Implementar mas KPIs	2	15%
Automatizacion del proceso	3	23%
Mas entrenamiento	7	54%
Ninguna	1	8%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Encuesta**

**Elaborado por: Julio Navarrete**

**Gráfico 10 Recomendaciones**



**Análisis descriptivo:**

La mayoría de los vendedores de Wall Street English, sugieren como recomendaciones a los directivos que se debería implementar más entrenamiento para el manejo de los KPIs y tener mejores resultados que les permitan alcanzar los objetivos individuales y colectivos.

### 3.4 Ficha de observación

<b>GRADO DE DESARROLLO ALCANZADO</b>	
<b>Logrado</b>	<b>4</b>
<b>En proceso</b>	<b>3</b>
<b>Avance Inicial</b>	<b>2</b>
<b>No Logrado</b>	<b>1</b>

Fuente: Elaborado por Julio Navarrete

#### 1) Cumplimiento con los reglamentos internos de la empresa

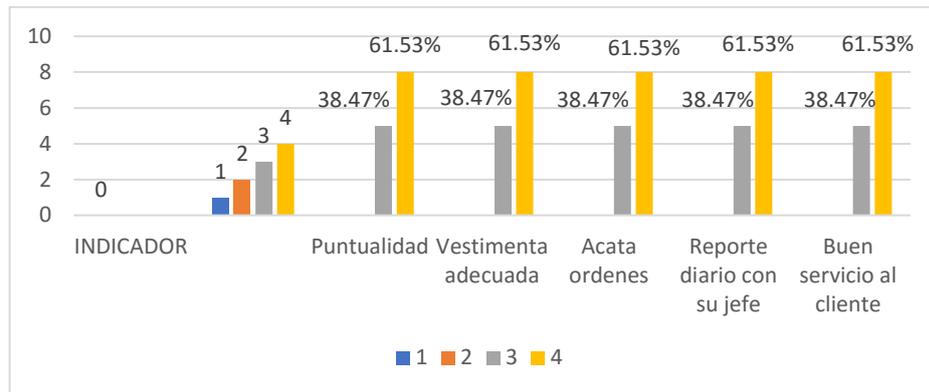
Tabla 11 Reglamentos internos de la empresa

<b>INDICADOR</b>	<b>GRADO DE DESARROLLO ALCANZADO</b>				<b>TOTAL</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	
Puntualidad			5	8	13
Vesrimenta adecuada			5	8	13
Acata ordenes			5	8	13
Reporte diario con su jefe			5	8	13
Buen servicio al cliente			5	8	13

Fuente: Ficha de observación

Elaborado por: Julio Navarrete

**Gráfico 11 Reglamentos internos de la empresa**



**Análisis descriptivo:**

Según los resultados en obtenidos de la observación directa, ocho vendedores equivalente al 61.53% cumplen con los reglamentos de la empresa y cinco de ellos correspondiente al 38.47% están en proceso de formación para el cumplimiento de las mismas.

## 2) Cumplimiento de sus actividades de trabajo diarias

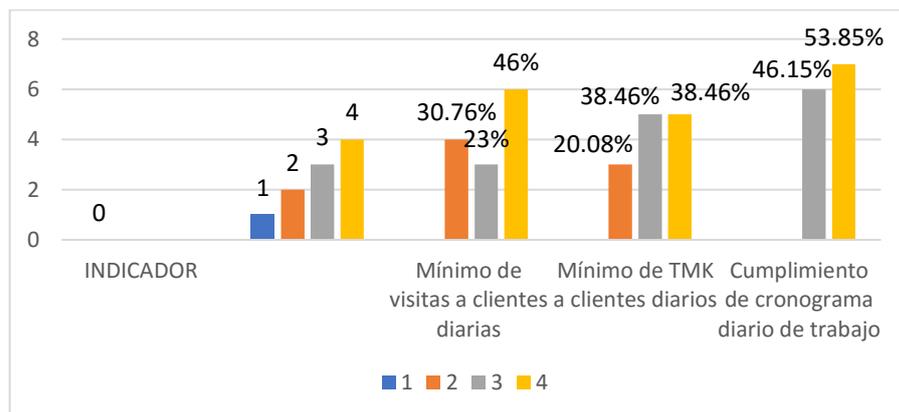
Tabla 12 Actividades de trabajo diarias

INDICADOR	GRADO DE DESARROLLO ALCANZADO				TOTAL
	1	2	3	4	
Mínimo de visitas a clientes diarias		4	3	6	13
Mínimo de TMK a clientes diarios		3	5	5	13
Cumplimiento de cronograma diario de trabajo			6	7	13

Fuente: Ficha de observación

Elaborado por: Julio Navarrete

Gráfico 12 Actividades de trabajo diarias



### Análisis descriptivo:

Considerando los resultados obtenidos de la observación directa, dentro de los indicadores de las actividades diarias que debe de realizar un vendedor de Wall Street English, el 46% realiza el mínimo de visitas a clientes nuevos diariamente, considerándolo dentro de los indicadores como un logrado; el 23% está en proceso de lograrlo y el 30.76% está en un avance inicial. El 38,46% de los vendedores, cumple con el mínimo de llamadas exigidas diariamente, el 38.46% está en proceso de lograrlo y el 20.08% está en proceso inicial. El 53.85% de los vendedores cumple con su cronograma de trabajo y el 46.15% está en proceso de lograrlo.

### 3) Cumplimiento del presupuesto de ventas

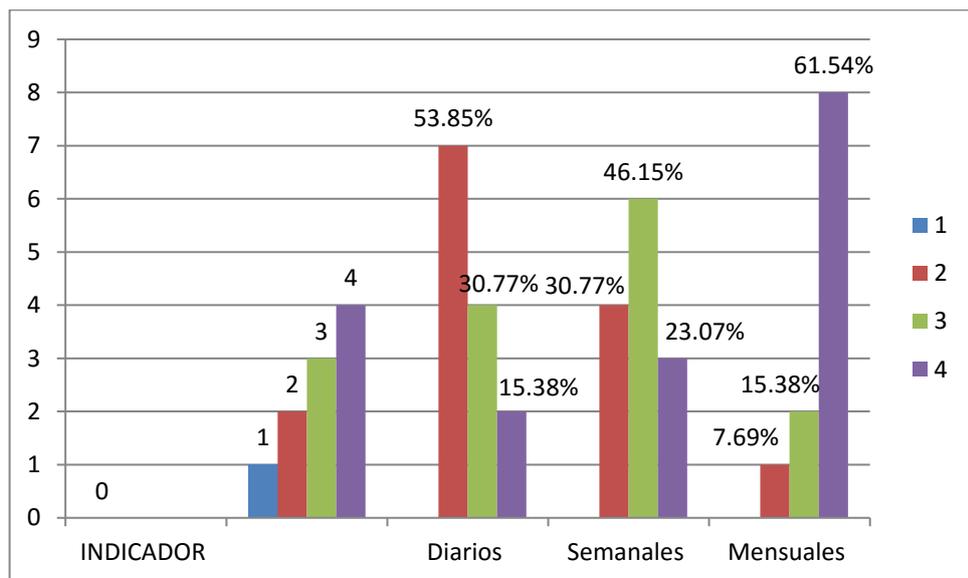
Tabla 13 Cumplimiento del presupuesto de ventas

INDICADOR	GRADO DE DESARROLLO ALCANZADO				TOTAL
	1	2	3	4	
Diarios		7	4	2	13
Semanales		4	6	3	13
Mensuales		4	3	6	13

Fuente: Ficha de observación

Elaborado por: Julio Navarrete

Gráfico 13 Cumplimiento del presupuesto de ventas



#### Análisis descriptivo:

Considerando los resultados obtenidos de la observación directa, en cuanto al cumplimiento de los presupuestos de ventas, el 62% cumple sus presupuestos mensuales, logrando el objetivo asignado por la empresa, el 23% cumple los presupuestos semanales y el 15% lo cumple diariamente.

#### 4) Recursos y Organización

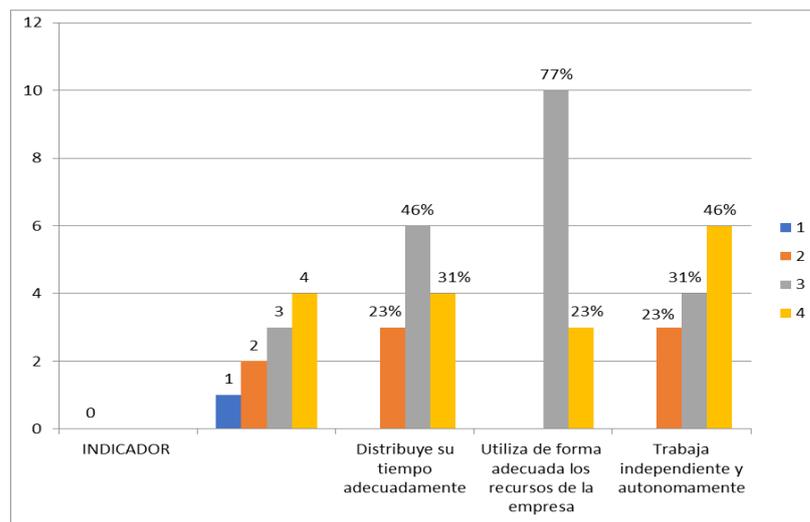
Tabla 14 Recursos y Organización

INDICADOR	GRADO DE DESARROLLO ALCANZADO				TOTAL
	1	2	3	4	
Distribuye su tiempo adecuadamente		3	6	4	13
Utiliza de forma adecuada los recursos de la empresa			10	3	13
Trabaja independiente y autónomamente		3	4	6	13

Fuente: Ficha de observación

Elaborado por: Julio Navarrete

Gráfico 14 Recursos y Organización



#### Análisis descriptivo:

Los resultados de la técnica de observación directa en el tema de recursos y organización, da como resultado que el 31% de vendedores distribuyen correctamente su tiempo, el 46% se encuentra en proceso y el 23% en un avance inicial. Por otro lado el 77% de los vendedores se encuentra en proceso de utiliza correctamente los recursos de la empresa y el 23% logra el objetivo de una buena utilización de recursos; y por último el 46% de los vendedores trabaja de manera autónoma e independiente, el 31% se encuentra encaminado en el proceso y el 23% se encuentra en la etapa inicial.

## 5) Integración con el equipo del departamento comercial

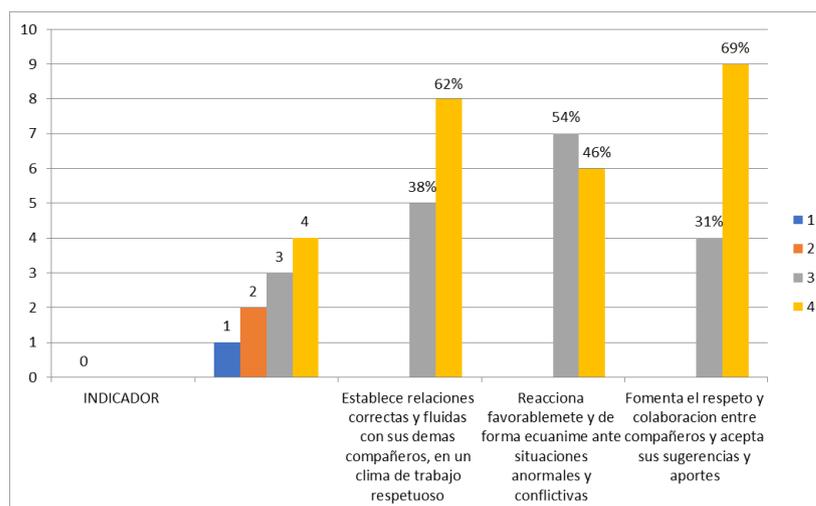
Tabla 15 Integración con el equipo del departamento comercial

INDICADOR	GRADO DE DESARROLLO ALCANZADO				TOTAL
	1	2	3	4	
demás compañeros, en un clima de trabajo respetuoso			5	8	13
Reacciona favorablemente y de forma ecuanime ante situaciones anormales y conflictivas			7	6	13
Fomenta el respeto y colaboración entre compañeros y acepta sus sugerencias y aportes			4	9	13

Fuente: Ficha de observación

Elaborado por: Julio Navarrete

Gráfico 15 Integración con el equipo del departamento comercial



### Análisis descriptivo:

Conforme a los resultados obtenidos de la observación directa, el 62% establece relaciones correctas y fluidas con sus demás compañeros, en un clima de trabajo respetuoso y el 38% se encuentra en proceso; el 46% reacciona favorablemente y de forma ecuanime ante situaciones anormales y conflictivas el 54% se encuentra en proceso y por último el 69% fomenta el respeto y colaboración entre compañeros y acepta sus sugerencias y aportes y el 31% se encuentra en proceso.

### **3.5 Entrevista**

**Ing. Hugo German López Gómez (Director General / Wall Street English).**

**1.- ¿Que lo motivó como representante de Wall Street English a realizar la implementación de KPIs en la gestión comercial de la empresa?**

Implementar las técnicas que se utilizaban en el centro de estudio de la ciudad de Hong Kong, ya que es franquiciado líder en ventas de toda la red de Wall Street English. La franquicia en el mes de Enero del 2010 realizó una convención internacional en ese país, en la que se impartió el conocimiento de cómo implementar los KPIs en el proceso comercial y los resultados positivos que conlleva el proceso.

**2.- ¿Cuáles eran los problemas que presentaba el área comercial de Wall Street English antes de la implementación de los KPIs en el proceso comercial?**

El principal problema que se presentaba en el área comercial antes de la implementación de los KPIs era la disminución en los presupuestos de ventas, debido a la falta de un mecanismo de control más efectivo en la gestión comercial de cada vendedor; además la empresa se enfrentaba a una alta rotación del personal comercial, dando como resultado la inestabilidad del departamento y mayor utilización de recursos.

**3.- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que se obtuvieron con la implementación de los KPIs dentro del proceso comercial en Wall Street English?**

La principal ventaja que se obtuvo de la implantación de los KPIs es el incremento de la productividad de los vendedores y por ende del departamento comercial, tanto en incremento de ventas como en aprovechamiento de los recursos. Además se aprovecha las fortalezas que tiene cada integrante del departamento comercial para la gestión de ventas.

La principal desventaja que se tuvo al momento de la implementación de los KPIs fue la deserción de vendedores senior y jefes, que debido a no asimilar el cambio en el proceso comercial tomaron la decisión de renunciar.

#### **4.- ¿Cuáles son los motivos acerca de la caída de ventas los dos últimos años en Wall Street English?**

Luego de la implementación de los KPIs dentro del proceso comercial de Wall Street English, se tuvo una caída de ventas en dos años que fueron el 2015 y 2016 debido a factores internos como externos por la situación económica del país. En el 2015 hubo un decrecimiento en ventas del 9% del presupuesto anual se realizó la eliminación de uno de los grupos de ventas, este evento sucedió el último trimestre del año.

La disminución en ventas del año 2016 fuè del 25% del presupuesto anual, debido a factores externos como el aumento del riesgo país e inestabilidad política; además la afectación del terremoto del 16 de Abril del mismo año, causando el efecto negativo en las ventas un trimestre del presupuesto anual.

#### **5.- ¿Cuáles son los objetivos de la empresa en el área comercial para el presente año?**

El principal objetivo del presente año es estabilizar las ventas, sobrepasar en un 15% el presupuesto anual y lograr estabilizar el equipo comercial; contratando y formando nuevos vendedores para consolidar la fuerza de ventas.

#### **6.- ¿Cómo califica la implementación de los KPIs en el proceso comercial de Wall Street English?.**

La implementación de los KPIs lo calificó como un proceso positivo, que permitió elevar la productividad del departamento comercial, cumplir con los objetivos de crecimiento de la empresa y permite crear vendedores profesionales, dando el crecimiento de ellos de la categoría junior a senior en un corto tiempo; también permite disminuir la rotación del personal comercial.

## 4 CONCLUSIONES

- Se definieron los componentes tanto teóricos y científicos de los KPIs, detallando las características y beneficios de la implementación dentro del proceso comercial de Wall Street English.
- Se describieron los problemas que Wall Street English tenía antes de la implementación de los KPIs, los cuales llevaron a la empresa al incumplimiento de sus objetivos planteados, evidenciándose la falta de productividad del departamento comercial en sus diversas facetas; además del decrecimiento de la fuerza de ventas debido a la alta rotación del personal en dicha área.
- Se evaluó la implementación de los KPIs, haciendo un análisis comparativo desde antes, durante, y después de dicha implementación en el proceso comercial de Wall Street English; detallando todos los efectos causados del proceso, lo cual nos muestra que dicho cambio ha sido positivo para el crecimiento de la organización debido a los logros obtenidos como el crecimiento de ventas, estabilización y formación de vendedores como del departamento comercial.

## 5 RECOMENDACIONES

- Los componentes teóricos que se enmarcan en el presente trabajo recopilaron una vasta información relacionada a la implementación de controles a los procedimientos en diferentes áreas de una compañía, sin embargo es necesario contar con mayor cantidad de fundamentos teóricos que sean aplicables al área comercial, por ello se recomienda, tanto a estudiantes como a docentes, profundizar en investigaciones cuyo objeto de estudio sean el área comercial del empresariado Ecuatoriano.
- El proceso de implementación del embudo de ventas o sales funnel permitió potenciar las capacidades del personal comercial, logrando el crecimiento profesional de los colaboradores de dicha área ; sin embargo el nivel de deserción del personal originario de la empresa también fue elevado; inclusive afectando a mandos medios; por tal motivo se recomienda profundizar la investigación a fin de conocer cuáles fueron los efectos negativos dentro del comportamiento organizativo del personal que desertó.
- La implementación de KPIs es aplicable a cualquier área de una empresa, sin embargo, queda evidenciado que es de suma utilidad en el área comercial por tal motivo se recomienda aplicar análisis de simulares características en otras áreas en otras compañías comercializadoras de productos intangibles.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abascal, F. (2012). *Cómo se hace un plan estratégico: la teoría del marketing estratégico*. Barcelona : UOC.
- Artal , C. M. (2013). *Dirección de Ventas, organización del departamento de ventas y gestión de vendedores* . Madrid, España .
- Beltran Jaramillo, J. M. (2000). *Indicadores de Gestión " Herramientas para lograr la competitividad "* (Vol. II). Bogotá, Colombia: Temas Gerenciales 3R EDITORIALES.
- Bernal, C. (2011). *Metodología de la investigación*. Barcelona: Pearson Educación.
- Burns, N., & Grove, S. (2012). *Investigación en enfermería*. Madrid: Elsevier.
- Cabrerizo, M. d., & Naveros, J. (2014). *Plan de negocio*. Málaga: Vértice.
- Canales, M. (2012). *Metodologías de investigación social*. Santiago de Chile: Lom Ediciones.
- Castillo , M. (21 de 07 de 2016). *FUNDESEM BUSINESS TOPICS*. Obtenido de <https://www.fundesem.es/bt/publicacion-5-ejemplos-de-kpis-de-ventas>
- Cohen, W. (2011). *El Plan de Marketing*. Madrid: Deusto.
- De Jaime Eslava , J. (2015). *Finanzas para el marketing y las ventas* . Madrid, España: ESIC.
- Espinosa, R. (8 de Septiembre de 2016). *Roberto Espinoza, Welcome to the new marketing*. Obtenido de <http://robertoepinosa.es/2016/09/08/indicadores-de-gestion-que-es-kpi/>
- Fayol. (1916).
- Flórez, J. A. (2010). *Proyecto de inversión para las PYME*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- González, V. (2010). *Estrategias de Enseñanzas*. Santa Cruz: Pax de Mexico.
- Grande, I., & Abascal, E. (2012). *Análisis de encuestas*. Madrid: ESIC.

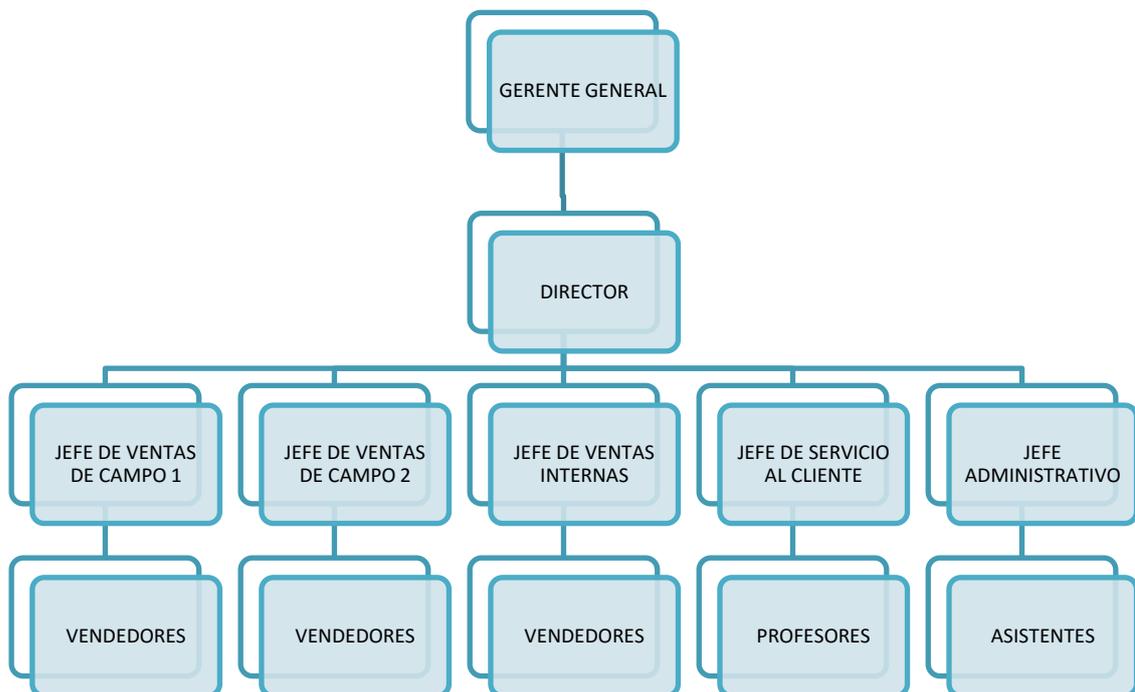
- Guaragna, B., & Fridman, A. (2013). *Investigación de mercado en el siglo XXI*. . Buenos Aires: Editorial Dunken.
- Harold Koontz, H. W. (1991). *Elementos de Administración* (Quinta ed.). Mexico: McGRAW-HILL.
- Harvard Business Publishing. (2009). *Crear un plan de negocios*. Santiago de Chile: Impact Media Comercial.
- Hernandez Sampieri , R., Fernandez Callado, C., & Baptista Lucio , P. (2006). *Metodología de Investigación*. Mexico: McGraw-Hill.
- INEC. (2015). *Demografía de Guayaquil*. Quito: INEC.
- Juez, P., & Diez, F. (2011). *Probabilidad y estadística matemática: aplicaciones en la práctica clínica y en la gestión sanitaria*. Guadalajara: Díaz de Santos.
- Kaplan, S. (2012). *Sea el elefante: Edifique una empresa más grande y mejor*. México, D.F.: Thomas Nelson Inc.
- Koontz , H., & Wehrich , H. (1991). *Elementos de Administración*. Madrid, España: McGRAW-HILL.
- KOONTZ , H., & WEIHRICH, H. (2004). *Administración, una perspectiva global* . Mexico : McGRAW-HILL.
- Leiva, J. C. (2012). *Los emprendedores y la creación de empresas*. Costa Rica: Editorial Tecnológica de CR.
- Llopis, R. (2012). *Grupos de discusión*. Madrid: ESIC.
- Malhotra, N. (2011). *Investigación de mercados*. Barcelona: Pearson Educación.
- Martinez, D. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de mando integral* . Barcelona : IICA.
- Martorelli, J. R. (2013). *Indicadores de Gestión Empresarial*. E.E.U.U.: Jesus R. Sánchez Martorelli.
- mercedotecnia, E. d. (03 de 07 de 2009). *Estrategias de mercedotecnia*. Recuperado el 12 de 05 de 2017, de <https://estrategiamercadotecnia.wordpress.com/2009/07/03/administracion-de-ventas/>

- Mesa Holguin , M. (2012). *Fundamentos de Marketing*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Moreno, M. (2011). *Introducción a la metodología de la investigación educativa*. Buenos Aires: Progreso.
- Morueco, R. (2014). *Manual Práctico de Administración*. Bogota, Colombia: Rama Editorial. Recuperado el 12 de Mayo de 2017
- Peña, L. (2010). *De los contratos mercantiles: Nacionales e internacionales - Negocios del empresario*. Bogotá, D.C.: ECOE Ediciones.
- Pinson, L., & Jinnett, J. (2010). *20 pasos para desarrollar tu negocio*. México, D.F.: Dearborn Trade Publishing.
- Porte, M. (2010). *Ser Competitivo*. Madrid: Deusto.
- Prieto, J. (2012). *Gestión estratégica organizacional*. Bogotá, D.C.: ECOE Ediciones.
- Revista Digital de Gerencia*. (s.f.). Recuperado el 22 de Abril de 2017, de <http://www.degerencia.com/>.
- Revista Digital de Gerencia*. (22 de Abril de 2017). Obtenido de <http://www.degerencia.com/>.
- Robbins , S., & Coulter, M. (2005). *Fundamentos de Administración* (Tercera ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Rojas, F. (2012). *Cómo se hace un plan estratégico: la teoría del marketing*. Catalunya: Reverte .
- Salgueiro, A. (2015). *Indicadores de Gestion y Cuadro de Mando* . España: Ediciones Diaz de Santos .
- Sánchez, M. P. (2010). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Madrid: Editex.
- Scheff, J. (2010). *Marketing tras bambalinas. Cómo crear y conservar el público para las artes escénicas*. México, D.F.: Librería.
- Siebel, T. (2010). *Principios del e-business: cómo los líderes actuales del mercado aumentan los ingresos, la productividad y la satisfacción de clientes*. Barcelona: Ediciones Granica S.A.

- Skill Digital. (2009). *Skill Digital*. Recuperado el 17 de Mayo de 2013, de Plan de negocios: <http://www.skilldigital.com/planDeNegocio.asp>
- Soriano, C. (2011). *Internet: el plan estratégico*. Catalunya: Reverte .
- Terry , G. (2006). *Principios de la Administración*. Mexico: Compañía Editorial Continental S.A.
- Thomsen, M. (2011). *El plan de negocios dinámico*. Escandinavia: Thomsen Business Information.
- Toro , R. (2012). *La administración de Ventas a su alcance*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Viniegra, S. (2012). *Entendiendo el plan de negocios*. México, D.F.: Lulu Ediciones.

## ANEXOS

### 1) Organigrama de Wall Street English



## 2) Encuesta tipo cuestionario



### FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

El propósito de esta encuesta es recopilar información para realizar el "ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE KPI (KEY PERFORMANCE INDICATORS) A LA GESTIÓN COMERCIAL: CASO WALL STREET ENGLISH, PERÍODO 2009-2016", previo obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas énfasis en Administración de Ventas, la información recopilada será confidencial, agradeciendo su colaboración.

1.- ¿ Cuanto tiempo lleva trabajando para Wall Street English ?

- De 0 a 1 año  
 De 2 a 5 años  
 De 6 años en adelante

2.- ¿ Trabaja para Wall Street English desde antes de la Implementación de los KPIs ?

- SI  NO

3.-¿ Qué problemas tenia en su trabajo antes de la implementación de los KPIs dentro de la gestión comercial ?

- Disminución en las ventas  Desorganización  
 Pérdida de tiempo  Bajos ingresos

4.- ¿ Qué beneficios ha traído en su trabajo la implementación de KPIs dentro de la gestión comercial ?

- Incremento en ventas  Mejor organización  
 Optimización del tiempo  Estabilidad laboral  
 Mejor servicio al cliente  Mejorar los ingresos

5.-¿ Cómo califica la implementación del embudo comercial o sales funnel en la gestión comercial ?.

- Excelente  
 Bueno  
 Regular  
 Malo

6.-¿Cuál es la herramienta del embudo de ventas o sales funnel que más beneficios le ha generado ?.

- Cronograma de trabajo  
 Ratios de efectividad  
 Cronograma de ventas  
 Otros

7.-¿ Cómo califica el ambiente laboral trabajando con KPIs dentro de la gestión comercial ?.

- Excelente  
 Bueno  
 Regular  
 Malo

8.-¿ Considera usted que ha aumentado la productividad desde la implementación de los KPIs en la gestión comercial ?

- SI  NO

9.-¿ Considera usted que ha disminuido la rotación del personal en el departamento comercial desde la implementación de KPIs ?.

- SI  NO

10.-¿ Qué recomendaciones daría a los directivos para mejorar el proceso de implementación de KPIs en la gestión comercial?.

- Implementar más KPIs  
 Automatización de todo el proceso  
 Más entrenamiento  
 Ninguna

### 3) Reporte diario de visitas y telemarketing



#### REPORTE DIARIO DEPARTAMENTO VENTAS EXTERNO

Fecha: \_\_\_\_\_

Jefe de Grupo: \_\_\_\_\_

Consultor: \_\_\_\_\_

#	Nombres	Telefonos	Sources	Comentarios	Cita Hecha	
					Si	No
1						
2						
3						
4						
5						
6						

	TELEMERCADERO				Cita Resev,	
					Si	No
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						