



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES**

“Análisis de indicadores para la medición de la gestión comercial de la academia de inglés Join In Ecuador”

**Estudio de caso previo a la obtención del  
título de:**

Ingeniero en administración de empresas con  
énfasis en Negocios Internacionales.

**Autor**

Isaac Javier Otero Barriga

**Tutor**

Ing. Paola Traverso Holguín, Mgs.

Samborondón

2017

**Documento** [TESIS ISAAC OTERO FINAL.docx](#) (D31412711)

**Presentado** 2017-10-17 14:32 (-05:00)

**Presentado por** isaac\_lizaga@hotmail.com

**Recibido** paola.traverso.ecotec@analysis.arkund.com

**Mensaje** Fw: TESIS [Mostrar el mensaje completo](#)

8% de estas 19 páginas, se componen de texto presente en 3 fuentes.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de titulación se lo dedico en general a todas aquellas personas que se mantuvieron desde el inicio de mi carrera universitaria hasta la finalización de la misma brindándome su apoyo y constante ánimo y de manera especial a mis padres por siempre haber confiado en que culminaría esta etapa de mi vida y a mi enamorada por haberse mantenido a mi lado y darme siempre constante ánimo.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco primeramente a Dios por haberme permitido llegar a este momento y haberme cuidado durante todos estos años de estudio así mismo a mis padres por el sacrificio económico que hicieron desde el primer día por mí para que realizara mi sueño de ser profesional.

## **CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN FINAL**

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

**ANÁLISIS DE INDICADORES PARA LA MEDICIÓN DE LA GESTIÓN  
COMERCIAL DE LA ACADEMIA DE INGLÉS JOIN IN ECUADOR**

**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: ISAAC JAVIER OTERO BARRIGA**

**QUE PROCEDA A SU PRESENTACIÓN.**

**Samborondón, 17-10-2017**

**Mgs. Paola Traverso Holguín  
TUTOR**

## Resumen

Los indicadores son un recurso empleado para monitorear el resultado, proceso o desempeño que pueda estar teniendo alguna actividad específica realizada por una o varias personas dentro de un lugar o espacio determinado. Por tal razón la mayoría de las empresas hacen uso de este recurso para poder tener una idea más clara de cómo se encuentran las diferentes áreas y, en caso de presentar déficit en alguna de ellas, hacer el respectivo estudio para mejorarla.

La presente investigación tuvo como principal propósito proponer indicadores que permitan mejorar la gestión comercial de la academia de inglés Join In Ecuador debido a que, desde la creación de la misma, no se ha empleado ningún tipo de medición de desempeño que muestre los resultados de la institución.

Se investigaron conceptos relacionados con los indicadores y las variables relacionados con los mismos, desde su definición más básica hasta los beneficios que conlleva el utilizarlos en una organización y previa a la elaboración de la propuesta se realizó el FODA de la academia de inglés para entender la realidad de la empresa.

Se recomendó en la propuesta la utilización del sistema de gestión y medición Balanced Scorecard el cual abarca cuatro perspectivas claves en toda organización que brinde un servicio. Mediante la utilización del Balanced Scorecard no sólo se podrá medir el desempeño a través de los indicadores, sino que también, un mejor planteamiento de los objetivos y estrategias de la empresa.

## **ABSTRACT**

Indicators are a resource used to monitor the outcome, process or performance that may be having a specific activity performed by one or more people within a particular place or space. For this reason, most companies make use of this resource in order to have a clearer idea of how the different areas are and, if there is a deficit in any of them, do the respective study to improve it.

The main purpose of the present investigation was to propose indicators to improve the commercial management of the English language academy Join In Ecuador because, since the creation of the same one, no type of performance measurement has been used that shows if they have been obtaining the expected results.

It has been investigated concepts related to the indicators and the variables related to them, from its most basic definition to the benefits of using them in an organization and prior to the elaboration of the proposal was the SWAF of the English academy to understand the reality of the company.

It was recommended in the proposal the use of the Balanced Scorecard management and measurement system, which covers four key perspectives in any organization that provides a service. Using the Balanced Scorecard will not only be able to measure the performance through the indicators, but also, a better approach of the objectives and strategies of the company.

## TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN .....	11
1.1 ANTECEDENTES .....	12
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	13
1.3 OBJETIVO GENERAL .....	13
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	13
1.5 JUSTIFICACIÓN .....	14
2. MARCO TEÓRICO .....	14
2.1 MEDICIÓN .....	14
2.2 INDICADORES .....	15
2.3 CARÁCTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.....	19
2.4 TIPOLOGÍA DE INDICADORES .....	20
2.5 BENEFICIOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN .....	22
2.5.1 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	22
2.5.2 MONITOREO DEL PROCESO .....	22
2.5.3 BENCHMARKING .....	22
2.5.4 GESTIÓN DE CAMBIO .....	23
2.5.5 SEGURIDAD .....	23
2.6 GESTIÓN COMERCIAL.....	23
2.7 RELACIÓN DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO CON LA GESTIÓN COMERCIAL.....	23
2.8 BALANCED SCORECARD .....	24
2.8 DISEÑO ORGANIZACIONAL DE JOIN IN ECUADOR.....	25
3. METODOLOGÍA .....	25
3.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	25
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	26
3.2.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DEDUCTIVO INDIRECTO .....	26
3.2.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN ANALÍTICO .....	26
3.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	27
4. DIAGNOSTICO .....	27
4.1 ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA .....	28
4.2 MATRICES DE PONDERACIÓN .....	29
4.2.1 MATRICES DE ACCIÓN.....	29

4.1. Matriz de evaluación de factores internos - EFI .....	35
4.2. Matriz de evaluación de factores externos – EFE .....	36
5. RESULTADOS Y PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN .....	37
5.1. Análisis de resultados .....	37
5.2. Propuesta.....	38
5.2.1. Balanced Scorecard .....	38
5.2.2. Mapa estratégico por perspectiva.....	44
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	45
BIBLIOGRAFÍA .....	47

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS

Ilustración 1 Formula de un indicador Fuente: Manual de indicadores .....	18
Ilustración 2 Indicador típico Fuente: Guía para la evaluación de impacto.....	19
Ilustración 3 Indicadores de desempeño Fuente: Indicadores de desempeño en el sector público	21
Ilustración 4 Organigrama del personal de Join In Fuente: Elaboración propia .....	25
Ilustración 5 Perspectivas financieras y del cliente con objetivos, medidas y fórmulas. ....	<b>Error!</b>
<b>Bookmark not defined.</b>	
Cuadro 1 Matriz de ponderación Fuente: Elaboración propia .....	29
Cuadro 2 Matriz de acción ofensiva “FO” Fuente: Elaboración propia .....	30
Cuadro 3 Matriz de acción defensiva “DA” Fuente: Elaboración propia .....	31
Cuadro 4 Matriz de acción de respuesta “FA” Fuente: Elaboración propia .....	33
Cuadro 5 Matriz de acción de mejoramiento “DO” Fuente: Elaboración propia .....	34
Cuadro 6 Matriz EFI Fuente: Elaboración propia .....	36
Cuadro 7 Matriz EFE Fuente: Elaboración propia .....	36
Cuadro 8 Perspectivas financieras y del cliente con objetivos, medidas y fórmulas Fuente: Elaboración propia.....	38
Cuadro 9 Perspectivas financieras y del cliente con descripción de los ejes, tiempo meta y decisión Fuente: Elaboración propia.....	39
Cuadro 10 Perspectivas de procesos y crecimiento, aprendizaje y tecnología con objetivos, medidas y fórmula .....	41
Cuadro 11 Perspectivas de procesos, crecimiento, aprendizaje y tecnología con descripción, tiempo meta y decisión.....	42
Cuadro 12 Cuadro de mando integral para Join In. ....	44

## 1. INTRODUCCIÓN

Con el pasar del tiempo todas las empresas se vuelven más competitivas y buscan constantemente mejorar sus procesos o actividades, están conscientes que eventualmente nueva competencia surgirá y, en caso de que esta sea más eficiente y tenga una mejor estructura, será la que prevalezca relegando a las demás.

Esto conlleva a que busquen nuevas maneras de sobresalir en el mercado, pero para eso primero debe funcionar correctamente de manera interna. Son varios los factores a considerar para que cualquier tipo de negocio o empresa ya sea pequeña mediana o grande alcance el éxito, uno de ellos es que esté correctamente administrada y todas las áreas estén funcionando de manera óptima; sin embargo, muchas veces no se sabe cómo analizar correctamente los resultados obtenidos debido a que desde el inicio no se utilizan indicadores que sirvan de guía para analizar el desempeño del proceso de la actividad ejecutada desde un determinado momento.

Se tiene previsto mejorar la gestión comercial de la academia de inglés “Join In Ecuador” mediante la utilización de indicadores los cuales beneficiarán la manera en que los ejecutivos encargados de publicidad se programan para la atención al cliente y todo lo que esto implica, como darles a conocer el horario en el que podrían estudiar, plan de pago, metodología, etc.

A partir de esto también se podrá empezar a llevar un registro mensual de los nuevos clientes que ingresen lo cual permitirá planificar de mejor manera el futuro de la empresa en cuanto a proyección se refiere.

## **1.1 ANTECEDENTES**

Join in Ecuador es una academia ecuatoriana creada por la pareja conformada por el empresario Carlos Hernández y la Sra. Gianinna Navarro. Juntos se percataron de la necesidad existente de aprender el idioma inglés debido a que se conoce que es el idioma más aprendido del mundo sin considerar a la lengua propia de cada país. “A pesar de que solo ocupa el tercer lugar en el ranking de las lenguas más habladas, el inglés sigue siendo el idioma más importante del mundo ya que es el que más personas hablan como segundo, tercer o cuarto idioma.” (Idiomas más útiles del mundo para encontrar trabajo., 2015).

Fue en el año 2010 cuando decidieron poner en marcha este proyecto, cuando comenzaron no contaban con muchos estudiantes por lo que la academia recién empezaba a funcionar y no era muy conocido en el medio. Continuaron laborando con una cantidad muy pequeña de estudiantes por dos años y como no vieron un mayor progreso decidieron suspender sus actividades sin perder la esperanza de que, luego de un tiempo, ponerla a funcionar nuevamente

Algunos años tuvieron que pasar para que a finales del 2015 decidieran que, era hora de empezar a forjar el camino que en un futuro no muy lejano les permita obtener una estabilidad en el medio y comenzar a competir con las demás academias del sector y posteriormente de la ciudad.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Desde el inicio, la empresa ha presentado mayormente problemas en lo que corresponde a la gestión comercial, por el mal manejo que ha llevado. Primeramente, por el gerente encargado de publicidad y luego por sus dirigidos que son los asesores comerciales en el aspecto de ofertas de horarios tanto para la persona como para el tutor encargado debido a que los usuarios están segmentados por edades y también resulta un problema cuando se añade un usuario nuevo a un grupo que está por finalizar un nivel dentro de academia (son 3 en total); y adicionalmente ,no se está llevando algún tipo de control sobre las ventas obtenidas mes a mes o grado de satisfacción de los usuarios en la empresa.

Se pretende eliminar estos inconvenientes, proponiendo indicadores que permitan medir los resultados mensuales de efectividad en ventas, atención al cliente y satisfacción de usuarios dentro de la academia y a partir de esto seguir utilizándolos para mejorar constantemente en todas las actividades realizadas dentro del objeto de estudio.

¿De qué manera se puede mejorar el manejo de la gestión comercial de la academia de inglés?

## **1.3 OBJETIVO GENERAL**

- Proponer un conjunto de indicadores que permita la medición y mejora de la gestión comercial.

## **1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar los antecedentes y teorías relacionadas a la medición del desempeño a través de indicadores y la influencia en la gestión comercial de una organización.
- Realizar un análisis situacional de la gestión comercial de la empresa Join in Ecuador.

- Determinar los tipos de indicadores que se necesita usar para la medición de la gestión comercial.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN**

Se hace la siguiente investigación para conocer, ¿Cómo se está manejando la gestión comercial?, por el motivo de que actualmente no hay medidores que determinen un resultado sobre ¿Cómo se están llevando a cabo las diferentes actividades? por consiguiente, no se puede tomar como referencia alguna estadística pasada. Con el uso de indicadores de medición se marcará un precedente que permitirá mes a mes analizar procesos y resultados de las diferentes gestiones realizadas. En caso de no obtener los resultados esperados se tendrá que cambiar la operatividad de las tareas respectivas, pero una vez conocida esta información, ya no se tendrá que basar la realidad de la empresa en algún supuesto.

Es necesario usar indicadores en la gestión comercial porque es la que principalmente se relaciona con la venta y atención al cliente, si se empieza a presentar un déficit en las ventas la empresa comienza a correr riesgo y eventualmente todos los que la conforman se verán perjudicados porque una de las primeras medidas que se toma en esa situación es la reducción del personal. “La gestión comercial es la que lleva a cabo la relación de intercambio de la empresa con el mercado”. (Palomo, 2001)

Debido a la gran competencia existente el uso de indicadores en una empresa de cualquier tamaño se ha vuelto primordial, no se puede planificar a largo plazo sin saber primero la realidad. Actualmente la mayoría hace uso de distintas clases de indicadores que les permite idear estrategias a futuro, corregir deficiencias o buscar como optimizar recursos.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 MEDICIÓN**

“Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre”. (Lord Kelvin, siglo XIX)

Las transformaciones revolucionarias que viven las empresas obligan a las mismas a que sean capaces de medir sus acciones, de este modo tendrán una mejor idea de los procesos que se han venido manejando y tendrán una mayor participación en el mercado. Existen diferentes razones por las cuales una empresa o negocio debe ser medido, entre estas se destacan:

- Toma de decisiones
- Conocimiento de la eficiencia y eficacia
- Mejoramiento de áreas que presenten déficit
- Comparar el nivel de desempeño
- Situar la eficacia y eficiencia

#### **¿Para qué se debe medir?**

- Establecer relaciones entre diferentes variables
- Definir necesidades de cambios o mejoras
- Planificar estrategias que ayuden al crecimiento empresarial
- Analizar tendencia con el paso del tiempo.

“Las mediciones son importantes, pero lo son más las acciones que se toman con base en dichas medidas. Una medición deberá entonces estar asociada con algún tipo de decisión” (Bermudez, 1998)

## **2.2 INDICADORES**

Los autores señalan que:

Los indicadores son, sustancialmente, información utilizada para dar seguimiento y ajustar las acciones que un sistema, subsistema, o proceso, emprende para alcanzar el cumplimiento de su misión, objetivos y metas. Un indicador como unidad de medida permite el monitoreo y evaluación de las variables clave de un sistema organizacional, mediante su comparación, en el tiempo, con referentes externos e internos. Dos funciones básicas son atribuibles a los indicadores: la función descriptiva, que consiste en la aportación de

información sobre el estado real de una actuación o proyecto, programa, política, etc.; y la función valorativa que consiste en añadir a la información descriptiva un juicio de valor, lo más objetivo posible, sobre si el desempeño está siendo o no el adecuado, para orientar la posterior toma de decisiones que hace parte del denominado ciclo de monitoreo. (Rivera & Valle, 2008)

Los indicadores son mayormente representados a través de porcentajes previamente obtenidos en la recopilación de datos y analizados por un grupo de trabajo, entre los más comunes se tiene la tasa de empleo, tasa de desempleo, informalidad, etc.

De acuerdo con García se manifiesta que:

“Uno de los factores determinantes para que todo proceso, llámese logístico o de producción, se lleve a cabo con éxito, es implementar un sistema adecuado de indicadores para medir la gestión de los mismos, con el fin de que se puedan implementar indicadores en posiciones estratégicas que reflejen un resultado óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita medir las diferentes etapas del proceso logístico” **(García, 2012)**

En la vida cotidiana las personas frecuentemente interactúan con diferentes indicadores sin darse cuenta, por ejemplo: desde pequeños los padres enseñan cómo interpretar la posición de las manecillas del reloj, cada 60 segundos el minuterero se mueve e indica una nueva hora o al momento de estar interpretar las señales de tránsito las personas ven el color del semáforo o el letrero que tienen por delante y dependiendo del que sea, la persona sabe qué hacer. No se necesita de una gran retroalimentación para entender estos indicadores, en este caso solo es necesario usar la lógica.

En el mundo empresarial son usados para analizar el comportamiento de una variable, fenómeno o actividad ejecutada por una o un grupo de personas los cuales arrojaran un resultado que será analizado, deben ser definidos de la forma más específica posible para que así mismo la información arrojada sea concisa y precisa. Uno de los fines por los que se usan indicadores es para de cierta manera asentar bases que den facilidad para tomar acciones y decisiones sobre algún problema específico en el presente y para que no se repita en el futuro.

Un indicador también muestra si la actividad o proyecto realizado actualmente está teniendo el éxito esperado o si necesita modificar algo, usualmente son puestos por la persona encargada del trabajo o en mayoría de caso por el jefe de grupo ejecutada por sus dirigidos, como ya se ha mencionado son utilizados de manera frecuente para evaluar desempeño y resultados.

Al momento de elegir indicadores se considerarían los de más calidad y los más útiles para el control y evaluación de actividades, pero ya en la práctica intervienen otros factores que justamente aparecen en el monitoreo ejecutado por la persona a cargo de la tarea o del jefe asignado. La mayoría de veces la terminología influye en la precisión del indicador y mientras más preciso disminuirá la posibilidad de tener alguna confusión o complicación posterior.

También se debe considerar que puede ser que los indicadores que una persona considera apropiados resulten no serlo porque no son prácticos, el uso

de algunos depende de la factibilidad de la persona para recopilar la información necesaria debido a que ciertos datos son difíciles de conseguir.

Por ende, si cualquier tipo de empresa aspira a seguir creciendo en el corto, mediano o largo plazo necesita hacer uso de indicadores que midan el desempeño obtenido por sus trabajadores en un determinado periodo de tiempo, al igual que una persona mide su capacidad al momento de hacer cualquier actividad física, así mismo se debe medir la realidad de la empresa. Se necesita tener atención con la variable que se desea medir porque mientras más precisa sea la información resultará más asequible hacerlo.

Mujica, M y Pérez, I (2009) manifiestan que: “cuando se habla de indicador de gestión, su enfoque se dirige a mantener el control sobre los principales procesos y flujos de información sobre el comportamiento de los grupos. Asimismo, poner al alcance de la gerencia la posibilidad de mantener control permanente sobre aquellas variables y procesos críticos, para el desempeño exitoso de la organización”.

“Los indicadores de gestión en el ámbito corporativo son pocos, pero muy estratégicos. En otras palabras: son útiles para diagnosticar la salud de la organización”. (Serna, 2008)

$$\text{Indicador} = \frac{\text{X (Resultado logrado)}}{\text{Y (Resultado planeado)}} \times 100$$

*Ilustración 1 Formula de un indicador  
Fuente: Manual de indicadores*

Las variables tomadas para el indicador pueden ser de carácter cualitativo o cuantitativo, el resultado de éstas proporcionará un valor que permitirá interpretar la realidad de la variable designada para el estudio.

María del Rosario (2013) dijo que: “Un indicador es una herramienta cuantitativa o cualitativa que muestra indicios o señales de una situación, actividad o resultado; brinda una señal relacionada con una única información, lo que no implica que ésta no pueda ser reinterpretada en otro contexto”

### EJEMPLO DE UN INDICADOR TÍPICO

$$\text{Tasa de desempleo} = \frac{\text{Población desocupada}}{\text{Población Económicamente Activa}} \times 100$$

*Ilustración 2 Indicador típico*

*Fuente: Guía para la evaluación de impacto*

## 2.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Beltrán. J (2008) indica que los indicadores de gestión son, ante todo, información, es decir, agregan valor, no son solo datos. Siendo información, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados:

Se proponen los siguientes atributos para la información:

- **Exactitud:** La información debe representar la situación o el estado como realmente es.
- **Forma:** Existen diversas formas de presentación de la información, que puede ser cuantitativa o cualitativa, numérica o gráfica, impresa o visualizada, resumida y detallada. Realmente la forma debe ser elegida según la situación, necesidades y habilidades de quien la recibe y procesa.
- **Frecuencia:** Es la medida de cuán a menudo se requiere, se recaba, se produce o se analiza.
- **Extensión:** Se refiere al alcance en términos de cobertura del área de interés. Además tiene que ver con la brevedad requerida, según el tópico de que se trate. La calidad de la información no es directamente proporcional con su extensión.
- **Origen:** Puede originarse dentro o fuera de la organización. Lo fundamental es que la fuente que la genera sea la fuente correcta.

- **Temporalidad:** La información puede “hablarnos” del pasado, de los sucesos actuales o de las actividades y sucesos futuros.
- **Relevancia:** La información es relevante si es necesaria para una situación particular.
- **Integridad:** Una información completa proporciona al usuario el panorama integral de lo que necesita saber acerca de una situación determinada.
- **Oportunidad:** Para ser considerada oportuna, una información debe estar disponible y actualizada cuando se la necesita.

“El indicador debe ser relevante para la gestión, es decir, que aporte información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones”. (Pacheco, 2002)

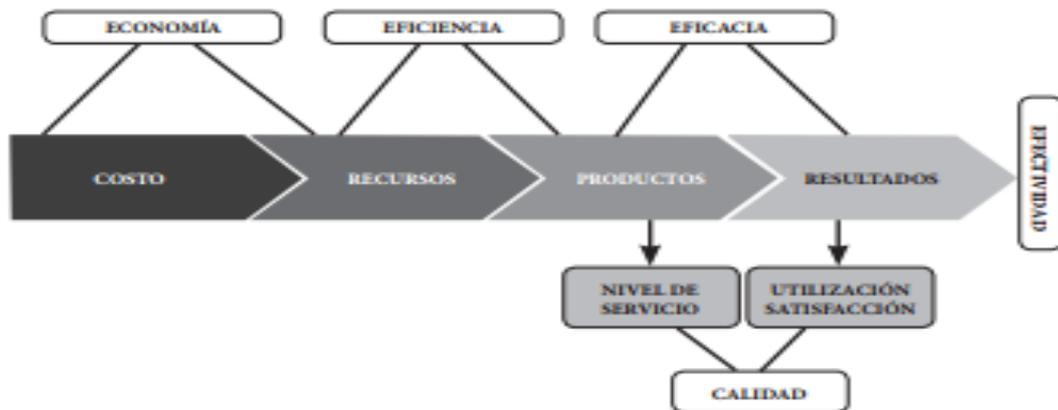
## **2.4 TIPOLOGÍA DE INDICADORES**

“El conjunto de indicadores que una organización defina debe facilitar el monitoreo y la evaluación integrada de las dimensiones del desempeño: eficacia, eficiencia, economía y calidad y desde el punto de vista del proceso de producción de los bienes y servicios.” (Armijo, 2011, pág. 69)

La clasificación de los indicadores puede resultar muy variada porque se necesita analizar la metodología del contexto a analizar para saber con exactitud cuales aplicar, el presente trabajo se enfocó en medir la gestión comercial de la academia de inglés Join In Ecuador por lo que fue necesario hacer uso de los indicadores de gestión para poder estudiar las diferentes actividades desarrolladas.

La gestión comúnmente es medida por el desempeño que se ha venido obteniendo con el transcurso del tiempo. Dentro de esta medición tenemos

cuatro indicadores mediante los cuales, a partir de un resultado, obtendremos información que muestre la realidad del fenómeno estudiado.



*Ilustración 3 Indicadores de desempeño  
Fuente: Indicadores de desempeño en el sector público*

Se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado (Beltrán J. , 2008)

Por tanto de acuerdo a la información referenciada se argumentan los siguientes conceptos:

- **Indicador de eficacia:** Su principal finalidad es la de mostrar el grado de cumplimiento con respecto a un determinado objetivo planteado, en caso de que no se lo haya obtenido no se fue eficaz. Para esto no se toma en consideración los recursos, sólo se mide el resultado.
- **Indicador de eficiencia:** Se la conoce como aquella variable que mide el resultado obtenido a partir de la utilización de recursos. Mientras menos recursos se hayan requerido, mejor. La atención al cliente es una variable muy asociada con la eficiencia por la continua relación existente entre el tiempo y las personas. Sirve de mucho para cualquier organización.

- **Indicador de Economía:** Está relacionado con toda la parte financiera de una organización y todo lo que esta implica como los costos, fondos administrativos, presupuesto, activos, pasivos, etc.
- **Indicador de calidad del servicio:** A pesar de que una organización posea todos los recursos para brindar un óptimo servicio se necesita prestar atención en la manera en cómo se lo da, aquí es donde interviene la parte humana. Una mala calidad del servicio representa una mala imagen lo cual repercute de forma inmediata en la decisión de la persona sobre si desea adquirir de nuevo el servicio o seguirlo usando. Variables como la accesibilidad, precisión, cortesía son tomadas a consideración y pueden ser sondeadas o evaluadas mediante diferentes entrevistas, opiniones y encuestas a los usuarios.

## **2.5 BENEFICIOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN**

### **2.5.1 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

El poder cumplir con las expectativas planteadas por el cliente, previamente a recibir el producto o servicio, representa para la organización una gran posibilidad de que el cliente se vuelva repetitivo además de generar gratos comentarios que servirán para atraer más consumidores.

### **2.5.2 MONITOREO DEL PROCESO**

Llevar un correcto control de seguimiento en las diferentes actividades será de gran influencia para obtener los resultados esperados.

### **2.5.3 BENCHMARKING**

El benchmarking es una técnica o herramienta de gestión utilizada en empresas u organizaciones que buscan innovación, debido a que consiste en examinar a la competencia y emular los mejores aspectos que poseen para aplicarlos en la propia empresa. Mediante el benchmarking se podrán evaluar

procesos de gestión, compararlos y a su vez diseñar estrategias que permitan mejorarlos.

#### **2.5.4 GESTIÓN DE CAMBIO**

Las personas involucradas en los procesos concientizan sus aportes, analizan resultados y sustentan las metas organizacionales que se hayan obtenido.

#### **2.5.5 SEGURIDAD**

Disminución de cualquier tipo de riesgos para el personal de la organización, así como para las instalaciones y producción

### **2.6 GESTIÓN COMERCIAL**

La gestión comercial es un término usado para describir las disciplinas de negocios no técnicos de una empresa u organización, en particular la administración de los ingresos y gastos para generar un retorno financiero. (Guía de empresas de España, 2008)

### **2.7 RELACIÓN DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO CON LA GESTIÓN COMERCIAL**

Los indicadores de desempeño son mediciones que se hacen en las distintas etapas de los procesos vitales de la empresa con el fin de identificar con la mayor objetividad posible en qué grado dicha etapa está contribuyendo o está perjudicando a la consecución de los objetivos estratégicos. (Quijada, 2017)

Debido a la competitividad creciente entre las diferentes clases de empresa, es impetuoso un adecuado control que mida los resultados de las acciones llevadas a cabo en las diferentes áreas de una organización. Previamente antes de iniciar una medición la empresa se plantea diferentes objetivos y a través de las diferentes métricas ejecutadas una organización puede llegar a conocer si se están cumpliendo las expectativas planteadas desde el inicio.

## **2.8 BALANCED SCORECARD**

La metodología de Balanced Scorecard fue desarrollada y presentada en 1992 por Robert Kaplan y David Norton de la Universidad de Harvard. Esta herramienta traslada las estrategias y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la ejecución, que proporcionan la estructura requerida para un sistema de gestión y medición estratégica. (Kaplan y Norton, 2002)

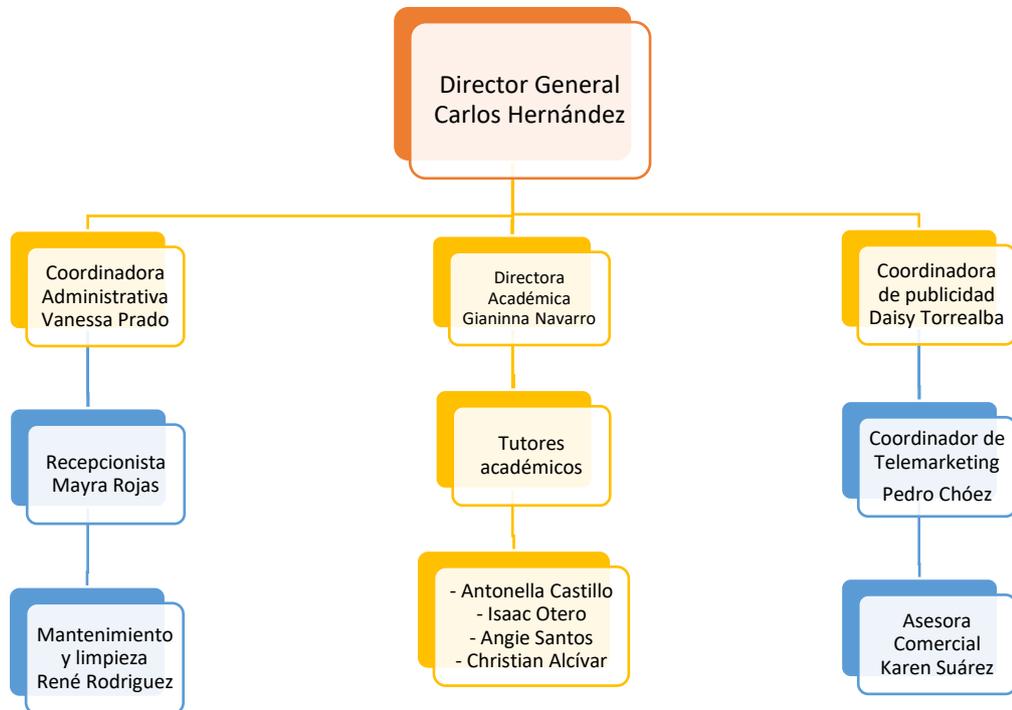
El Balanced Scorecard se ha convertido en la herramienta de gestión más importante de los últimos años. Su aportación a los modelos de gestión actuales y sobre todo la facultad que puede proporcionar a la academia para poder ejecutar la estrategia de una manera sistematizada, es determinante para que esta pequeña compañía implemente este innovador enfoque de gestión de forma cada vez más generalizada.

El propósito fundamental del BSC es el de que la academia cuente con una estructura lógica de objetivos prioritarios claramente identificados e interrelacionados, dotados de indicadores óptimos que faciliten su ejecución, seguimiento, control y toma de decisiones oportunas.

El Balanced Scorecard se define como un sistema de gestión que proporciona el marco metodológico para implantar la estrategia y situarla en el centro de los procesos operativos. El BSC mide la gestión de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas:

- Financiera
- Cliente
- Procesos Internos
- Crecimiento y Aprendizaje

## 2.8 DISEÑO ORGANIZACIONAL DE JOIN IN ECUADOR



*Ilustración 2 Organigrama del personal de Join In  
Fuente: Elaboración propia.*

## 3. METODOLOGÍA

### 3.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación se ha desarrollado mediante la aplicación del Método Lógico Deductivo ya que se origina en el razonamiento de casos particulares para convertirlos en conocimientos generales, mediante la aplicación de este método se logra obtener valiosos datos que servirán a la

academia para obtener información financiera y comercial valiosa que faculte la toma adecuada de decisiones.

En definitiva, el Método Lógico Deductivo consiste en un método de investigación científica que obtiene sus conclusiones producto del análisis de un grupo de premisas específicas, por lo que si dichas premisas resultan ciertas no existe probabilidad que las conclusiones sean falsas (Pérez, 2012)

### **3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se ha empleado los métodos de investigación Deductivo Indirecto y de Análisis, con los cuales se procesará toda la información física y digital que se recopile de autores con un amplio conocimiento dentro de sus respectivos campos.

#### **3.2.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DEDUCTIVO INDIRECTO**

Consiste en un método científico el cual considera que la conclusión se encuentra implícita dentro las premisas. Lo cual indica que las conclusiones se originan necesariamente de las premisas, que cuando resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea cierta. El método deductivo logra inferir algo observado a partir de una ley general. Esto lo diferencia del llamado método inductivo, que se basa en la formulación de leyes partiendo de los hechos que se observan. (Porto, 2012)

#### **3.2.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN ANALÍTICO**

Es aquel método de investigación que consiste en la desagregación de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para visualizar las causas, la naturaleza y sus efectos. El análisis es la observación y examen de un suceso en particular. Por tanto, es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para entender su esencia. Este método permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías. (Limón, 2006)

### **3.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

En función de los métodos indicados previamente, se empleará la técnica de investigación denominada Análisis de Contenido, la cual se define como la clasificación de las diferentes partes de un grupo de textos tanto físicos como digitales conforme a las categorizaciones establecidas por el investigador, para extraer de ellos toda la información relevante o las tendencias manifestadas en esos documentos. (Pérez, 2012)

La técnica de análisis de contenido necesariamente requiere que las categorías tengan las características indicadas para otras herramientas de investigación, tales como fidedignidad, validez, deben estar constituidas por un solo principio de clasificación, y evidentemente ser lo suficientemente exhaustivas y detalladas para que se incluyan todas las respuestas a la pregunta de investigación del trabajo.

Consiste en un nuevo enfoque de investigación, empleado con frecuencia en todas las áreas relacionadas con los medios: el análisis de contenido. La importancia de este método radica en su eficacia para analizar los contenidos mediáticos, con aplicaciones tan concretas como cuantificar la cantidad y clase de anuncios publicitarios emitidos en medios audiovisuales o publicados en medios impresos.

## **4. DIAGNOSTICO**

#### 4.1 ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Están bien posicionados en la plaza comercial Volare con 2 locales. (2)</li> <li>• En comparación a otras academias los precios son más accesibles. (3)</li> <li>• Horarios flexibles y cuentan con un plus que es brindar workshop de cualquier tipo en diferentes horarios. (2)</li> <li>• Tienen un sistema de enseñanza innovador (2)</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Puntaje: 9/4= 2.25</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad creciente en la sociedad de aprender inglés (3)</li> <li>• Proyección de expansión en corto plazo por los buenos resultados. (4)</li> <li>• Disponibilidad de lugares comerciales en los alrededores para poner otra sede. (3)</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Puntaje: 9/3= 3</b></p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal muy joven con poca experiencia. (4)</li> <li>• No hay indicadores que midan gestión comercial. (3)</li> <li>• No son muy conocidos en el medio. (3)</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Puntaje:10/3= 3.33</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia en los alrededores (3)</li> <li>• Situación económica del país. (3)</li> <li>• Deserción de usuarios por problemas de cualquier índole. (4)</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Puntaje:10/3= 3.33</b></p>

## 4.2 MATRICES DE PONDERACIÓN

#	FORTALEZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
F1	Están bien posicionados en la plaza comercial Volare con 2 locales.		✓	
F2	En comparación a otras academias los precios son más accesibles.	✓		
F3	Horarios flexibles y contamos con un plus que es brindar workshop de cualquier tipo en diferentes horarios.		✓	
F4	Tienen un sistema de enseñanza innovador	✓		
#	OPORTUNIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
O1	Necesidad creciente en la sociedad de aprender inglés	✓		
O2	Proyección de expansión en corto plazo por los buenos resultados.	✓		
O3	Disponibilidad de lugares comerciales en los alrededores para poner otra sede.		✓	
#	DEBILIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
D1	Personal muy joven con poca experiencia.	✓		
D2	No hay indicadores que midan gestión comercial.	✓		
D3	No son muy conocidos en el medio.	✓		
#	AMENAZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
A1	Competencia en los alrededores	✓		
A2	Situación económica del país.	✓		
A3	Disertación de usuarios por problema de cualquier índole.		✓	

Cuadro 1 Matriz de ponderación  
Fuente: Elaboración propia

### 4.2.1 MATRICES DE ACCIÓN

Logra parametrizar los impactos internos y externos de parte de la organización, buscando capitalizar oportunidades y minimizar los riesgos de entorno de acuerdo con la capacidad de la empresa. (Salazar, 2010)

A continuación, se muestra las matrices de acción de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas identificadas para la academia de inglés Join In Ecuador.

MATRIZ DE ACCIÓN OFENSIVA - "FO"						
PONDERACIÓN:  ALTA = 5 MEDIA = 3 BAJA = 1		OPORTUNIDADES	Necesidad creciente en la sociedad de aprender inglés	Proyección de expansión en corto plazo por los buenos resultados.	Disponibilidad de lugares comerciales en los alrededores para poner otra sede.	TOTAL
F1	Están bien posicionados en la plaza comercial Volare con 2 locales.	3	3	1	7	
F2	En comparación a otras academias los precios son más accesibles.	5	5	3	13	
F3	Horarios flexibles y contamos con un plus que es brindar workshop de cualquier tipo en diferentes horarios.	5	1	5	11	
F4	Tienen un sistema de enseñanza innovador	5	3	1	9	
<b>TOTAL</b>		<b>18</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>40</b>	

Cuadro 2 Matriz de acción ofensiva "FO"  
Fuente: Elaboración propia

### Calculo de RBF

El RBF se encarga de medir en que porcentaje se está aprovechando cada uno de los elementos FODA dentro de la organización

$$\text{Ratio Balance Fuerza} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{(\text{Ponderación alta})(\# \text{ filas})(\# \text{ columnas})}$$

$$\begin{aligned} \text{Indicador FO} &= \frac{40}{(5)(4)(3)} \\ &= 66.67\% \end{aligned}$$

La academia aprovecha apenas el 66.67% de sus fortalezas frente a las oportunidades, esto quiere decir que existen probabilidades para que se puedan

aprovechar las oportunidades usando las fortalezas, pero las estrategias o acciones a tomar sean prudentes

A pesar del incremento de estudiantes, existe demanda de población no atendida en la cual la academia puede dirigir sus estrategias para incrementar su participación de mercado, lo cual indica claramente que existe una importante cantidad de potenciales clientes con la necesidad de adquirir y mejorar sus conocimientos en inglés.

Debido a la flexibilidad de horarios, método de enseñanza innovador y a los bajos costos en relación con otros centros de estudio, la academia tiene la posibilidad de consolidar y ampliar su cartera de clientes apalancados en los adecuados niveles de satisfacción.

MATRIZ DE ACCIÓN DEFENSIVA - "DA"					
PONDERACIÓN:  ALTA = 5 MEDIA = 3 BAJA = 1		AMENAZAS			TOTAL
		Competencia en los alrededores	Situación económica del país.	Disertación de usuarios por problema de cualquier índole.	
#	DEBILIDADES	A1	A2	A3	
D1	Personal muy joven con poca experiencia.	5	1	3	9
D2	No hay indicadores que midan gestión comercial.	5	5	5	15
D3	No son muy conocidos en el medio.	5	3	3	11
TOTAL		15	9	11	35

Cuadro 3 Matriz de acción defensiva "DA"  
Fuente: Elaboración propia

### Calculo de RBF

$$\text{Ratio Balance Fuerza} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{(\text{Ponderación alta})(\# \text{ filas})(\# \text{ columnas})}$$

$$\begin{aligned} \text{Indicador DA} &= \frac{35}{(5)(3)(3)} \\ &= 77.77\% \end{aligned}$$

El Indicador DA fue de 77.77%, este resultado quiere decir que las debilidades que tiene la academia puedan acrecentar las consecuencias de las amenazas, por lo que es indispensable aplicar iniciativas que contrarresten los efectos negativos que se puedan generar.

En análisis previo denota la existencia de un evidente incremento de la competencia, se ha originado el ingreso de entidades educativas al mercado con una importante imagen corporativa y adecuado posicionamiento de marca, con lo que se genera la posibilidad de captación de clientes por la competencia debido a una comunicación interna poco transparente.

Se ha generado un crecimiento de la atención de centros educativos tradicionales a otros estratos sociales antes desatendidos en virtud de las evidentes necesidades de capacitación que existe en la población Guayaquileña. La competencia cuenta con alta capacidad financiera y operativa lo cual les permite contar con una rápida expansión y por ende restarle mercado a la academia.

Al momento la academia no cuenta con una Cultura Organizacional claramente definida que permita generar compromiso en la totalidad de los colaboradores, sumado al reducido nivel de cobertura e infraestructura, claramente limita el alcanzar una mayor participación de mercado.

La evidente carencia de indicadores de gestión, no permiten realizar una evaluación de la realidad de la academia a fin de poder tomar decisiones y adaptar estrategias que permitan hacer frente a la realidad del centro educativo de forma oportuna.

MATRIZ DE ACCIÓN DE RESPUESTA - "FA"					
PONDERACIÓN:  ALTA = 5 MEDIA = 3 BAJA = 1		AMENAZAS			TOTAL
		Competencia en los alrededores	Situación económica del país.	Disertación de usuarios por problema de cualquier índole.	
#	FORTALEZAS	A1	A2	A3	
F1	Están bien posicionados en la plaza comercial Volare con 2 locales.	5	1	1	7
F2	En comparación a otras academias los precios son más accesibles.	3	5	3	11
F3	Horarios flexibles y contamos con un plus que es brindar workshop de cualquier tipo en diferentes	3	1	3	7
F4	Tienen un sistema de enseñanza innovador	5	3	1	9
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>34</b>

Cuadro 4 Matriz de acción de respuesta "FA"  
Fuente: Elaboración propia

### Calculo de RBF

$$\text{Ratio Balance Fuerza} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{(\text{Ponderación alta})(\# \text{ filas})(\# \text{ columnas})}$$

$$\begin{aligned} \text{Indicador FA} &= \frac{34}{(5)(4)(3)} \\ &= 56.67\% \end{aligned}$$

El Indicador FA fue de 56.67% lo que se interpreta como una probabilidad moderada de que las fortalezas existentes eviten el efecto nocivo de las amenazas en la gestión de la empresa.

La academia debe generar fidelidad de los clientes para mermar el impacto que puede provocar el ingreso de otras instituciones educativas al mercado con una imagen corporativa mejor posicionada.

El Conocimiento del mercado objetivo, hombres y mujeres con necesidad de mejorar y adquirir conocimientos de inglés permite una ampliación de la atención a otros estratos segmentos de mercado antes desatendidos por los centros educativos convencionales.

La situación económica por la que atraviesa el país ha provocado que la población busque productos a bajos costos, por lo que la academia ha identificado esta oportunidad y oferta sus productos a costos inferiores en comparación a otros centros educativos complementado por el sistema innovador de enseñanza, es claramente atractivo para los clientes.

MATRIZ DE ACCIÓN DE MEJORAMIENTO - "DO"					
PONDERACIÓN:  ALTA = 5 MEDIA = 3 BAJA = 1		OPORTUNIDADES			TOTAL
		Competencia en los alrededores	Situación económica del país.	Disertación de usuarios por problema de cualquier índole.	
#	DEBILIDADES	A1	A2	A3	
D1	Personal muy joven con poca experiencia.	5	3	3	11
D2	No hay indicadores que midan gestión comercial.	5	5	3	13
D3	No son muy conocidos en el medio.	5	1	1	7
TOTAL		15	9	7	31

Cuadro 5 Matriz de acción de mejoramiento "DO"  
Fuente: Elaboración propia

### Calculo de RBF

$$\text{Ratio Balance Fuerza} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{(\text{Ponderación alta})(\# \text{ filas})(\# \text{ columnas})}$$

$$\begin{aligned} \text{Indicador FA} &= \frac{31}{(5)(3)(3)} \\ &= 68.89\% \end{aligned}$$

El Indicador DO fue de 68.89% lo que se interpreta como una probabilidad alta de que las debilidades tiendan a mermar la probabilidad de capitalizar las oportunidades que el entorno brinda.

Existe una importante presencia de clientes en busca de programas educativos flexibles en relación con montos, métodos de enseñanza y que se ajusten a la disponibilidad de tiempo de los usuarios.

Es factible la posibilidad de ampliar la base de clientes gracias al nivel de aceptación con la que cuenta la academia, con lo que se puede consolidar la cartera de clientes apalancados en los altos niveles de satisfacción.

Debido al personal docente joven con poca experiencia genera una potencial probabilidad de que los clientes prefieran acudir a otros centros educativos con personal de mayor experiencia. Se debe desarrollar un programa de socialización de la cultura de liderazgo con lo cual se logre generar empoderamiento en todo el personal e identificación con la empresa, de igual forma es necesaria la implementación de programas de capacitación al personal a fin de optimizar los conocimientos y poder brindar un mejor servicio académico.

Existe una carencia de indicadores de gestión, lo cual no permite desarrollar una evaluación de la realidad comercial de la academia a fin de poder tomar decisiones e implementar estrategias que permitan hacer frente a la realidad del centro educativo de forma oportuna.

#### **4.1. Matriz de evaluación de factores internos - EFI**

La Matriz de Evaluación de Factores Internos resume y evalúa las fortalezas y debilidades definidas, se lleva a cabo por medio de la intuición y es muy subjetiva. Un completo entendimiento de los factores es más importante que las cifras. (Salazar, 2010)

MATRIZ EFI					
N°	FORTALEZAS	IMPACTO	% RELATIVO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
F1	Están bien posicionados en la plaza comercial Volare con 2 locales.	3	0.10	3	0.30
F2	En comparación a otras academias los precios son más accesibles.	5	0.20	4	0.80
F3	Horarios flexibles y contamos con un plus que es brindar workshop de cualquier tipo en diferentes horarios.	5	0.20	4	0.80
F4	Tienen un sistema de enseñanza innovador	3	0.10	3	0.30
N°	DEBILIDADES	IMPACTO	% RELATIVO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
D1	Personal muy joven con poca experiencia.	5	0.10	2	0.20
D2	No hay indicadores que midan gestión comercial.	5	0.20	2	0.40
D3	No son muy conocidos en el medio.	3	0.10	1	0.10
<b>TOTAL EVALUACION AMBIENTE INTERNO</b>		<b>29</b>	<b>1.00</b>	<b>19</b>	<b>2.90</b>

Cuadro 6 Matriz EFI  
Fuente: Elaboración propia

Lo más importante de la matriz EFI es comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el peso total ponderado de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización en su conjunto son favorables o desfavorables, o si lo es su medio ambiente interno. En conclusión, el promedio ponderado de la academia de inglés Join In Ecuador es de 2.90, el cual indica que la posición estratégica interna general de la compañía está arriba de la media de 2.5, lo que quiere decir que es competitiva e internamente fuerte; sin embargo, se deben implementar estrategias para capitalizar las fortalezas internas y neutralizar las debilidades.

#### 4.2. Matriz de evaluación de factores externos – EFE

La Matriz de Evaluación de Factores Externos resume y evalúa las oportunidades y amenazas identificadas, se lleva a cabo por medio de la intuición y es producto de un análisis subjetivo. Un entendimiento integral de los factores proporciona información de mayor valía que cifras. (Salazar, 2010)

MATRIZ EFE					
N°	OPORTUNIDADES	IMPACTO	% RELATIVO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
O1	Necesidad creciente en la sociedad de aprender inglés	5	0,20	4	0,80
O2	Proyección de expansión en corto plazo por los buenos resultados.	3	0,15	3	0,45
O3	Disponibilidad de lugares comerciales en los alrededores para poner otra sede.	3	0,10	3	0,30
N°	AMENAZAS	IMPACTO	% RELATIVO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
A1	Competencia en los alrededores	5	0,20	2	0,40
A2	Situación económica del país.	5	0,20	2	0,40
A3	Desertación de usuarios por problema de cualquier índole	3	0,15	1	0,15
<b>TOTAL EVALUACION AMBIENTE EXTERNO</b>		<b>24</b>	<b>1,00</b>	<b>15</b>	<b>2,50</b>

Cuadro 7 Matriz EFE  
Fuente: Elaboración propia

El promedio ponderado de la matriz EFE es de 2.50 lo que indica que la empresa está en la media de 2.5; es decir las estrategias para capitalizar las oportunidades del exterior y evitar las amenazas están al límite, debido a que el indicador RBF muestra un mayor valor en el eje DA con un 77.77%, lo cual quiere decir que las amenazas pueden llegar a maximizarse a partir de las amenazas. Por esto la academia debe mejorar las estrategias que aplica para ser eficaces con las oportunidades existentes.

## **5. RESULTADOS Y PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN**

### **5.1. Análisis de resultados**

Mediante el análisis del RBF, el resultado de las matrices EFE y EFI muestran claramente que los resultados obtenidos es que la academia necesariamente debe adoptar una estrategia conservadora, es decir debe buscar estabilizarse en el mercado mediante la aplicación de estrategias de equilibrio como son sanear y fidelizar su cartera de clientes, realizar una mayor promoción de las características con las que cuentan los programas de inglés ofertados, con la finalidad de lograr un valor diferenciador con los cuales los potenciales clientes identifiquen el valor agregado y decidirse por la academia en lugar de otros centros de estudios.

La academia de inglés Join In Ecuador carece de indicadores de gestión comercial, motivo por el cual no es posible desarrollar análisis de eficiencia comercial que permitan conocer la realidad de la compañía en tiempo real y poder implementar estrategias orientadas a mejorar el desempeño comercial de la compañía y por ende lograr una mejora de indicadores financieros, principalmente incrementando los márgenes de rentabilidad.

El análisis FODA de la academia muestra la necesidad de desarrollar una herramienta gerencial que permita dar seguimiento y control al desempeño organizacional de la compañía, ya que Join in Ecuador carece de una filosofía

corporativa plenamente desarrollada y que a la vez que sea conocida por todos los colaboradores, por lo tanto es indispensable generar un tablero de mando integral a fin de realizar un completo diagnóstico de la academia desde las 4 perspectivas que son financiera, de clientes, de procesos internos y de crecimiento y aprendizaje, con este análisis estructural de la compañía se podrá diseñar estrategias de forma oportuna a fin de alcanzar un desempeño óptimo de todas las áreas de la empresa ya que estarán alienadas a la consecución de los objetivos planteados.

## 5.2. Propuesta

Una vez desarrollado el análisis situacional de la academia, analizando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se determinó que es imperioso implementar una herramienta mediante la cual se pueda desarrollar análisis de indicadores comerciales y financieros con la finalidad de poder tomar decisiones de manera oportuna, por lo que a continuación se presenta una propuesta de Balanced Scorecard, herramienta con la cual se podrá dar seguimiento al desempeño organizacional de la academia.

### 5.2.1. Balanced Scorecard

ACADEMIA DE INGLÉS JOIN IN ECUADOR					
BALANCED SCORECARD					
N°	PERSPECTIVAS	EJE	OBJETIVOS	MEDIDA	FÓRMULA
1	FINANCIERA	GESTION FINANCIERA	Optimizar la gestión financiera mediante un incremento en el nivel de ventas complementado por la reducción en costos mediante el uso óptimo de los recursos.	% Incremento de ventas	$\frac{(\text{USD ventas año } N - \text{USD ventas año } N - 1)}{\text{USD ventas año } N - 1}$
				% Reduccion de gastos	$\frac{(\text{USD de gastos año } N - \text{USD de gastos año } (N - 1))}{\text{USD gastos año } (N - 1)}$
				Indice de liquidez	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
				% de Rentabilidad sobre las ventas	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$
2	CLIENTE	POSICIONAMIENTO, DEMANDA Y NUEVOS PRODUCTOS	Garantizar la satisfacción de los usuarios y buscar su fidelización , siendo una academia de alto valor percibido mediante la entrega de un producto con altos estándares de calidad.	Indice de satisfacción del cliente	$\frac{\text{índice de satisfacción año } N - \text{ índice de satisfacción año } (N - 1)}{\text{índice de satisfacción año } (N - 1)}$
				Participación de Mercado	$\frac{\text{Total demanda atendida}}{\text{Total demanda}}$
			Incrementar el portafolio de productos con la finalidad de ampliar la oferta para satisfacer las necesidades de los clientes.	Cantidad de nuevos productos con altos estándares de calidad	# de productos nuevos
		SERVICIO POST-VENTA	Desarrollar un sistema de sugerencias y quejas que permita dar seguimiento al cliente y medir el nivel de satisfacción para así buscar la fidelización del cliente hacia la academia.	% de Quejas	$\frac{\text{Quejas trimestre } N - \text{ quejas trimestre } (N - 1)}{\text{Quejas trimestre } (N - 1)}$

Cuadro 8 Perspectivas financieras y del cliente con objetivos, medidas y fórmulas.

Fuente: Elaboración propia en base al BSC

ACADEMIA DE INGLÉS JOIN IN ECUADOR					
BALANCED SCORECARD					
N°	PERSPECTIVAS	EJE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO META	INICIATIVA/DECISIÓN
1	FINANCIERA	GESTION FINANCIERA	Aumento de ventas	Anual	Penetración de nuevos segmentos mercados
			Optimizar recursos	Anual	Programa de reducción de costos en economías de escala
			Incrementar la disponibilidad de efectivo	Anual	Optimización de procesos financieros e indicadores
			Incremento	Anual	Implementación de un plan de marketing
2	CLIENTE	POSICIONAMIENTO, DEMANDA Y NUEVOS PRODUCTOS	Perspectiva superior a la expectativa	Anual	Dar seguimiento al cliente y aplicación de encuestas
			Incremento	Anual	Estudio de participación de mercado
			Nuevos productos	Anual	Investigación de mercado
		SERVICIO POST-VENTA	Disminución	Trimestral	Dar seguimiento al cliente y mejorar el portafolio de productos.

Cuadro 9 Perspectivas financieras y del cliente con descripción de los ejes, tiempo meta y decisión.  
Fuente: Elaboración propia en base al BSC

- **Perspectiva Financiera**

Dentro de la perspectiva financiera se han planteado 4 indicadores que ayudarán a mantener un control en tiempo real de la estructura financiera de la compañía, los cuales son:

- **Porcentaje de incremento de ventas:** Es necesario implementar este indicador dentro del tablero con la finalidad de evaluar de forma periódica el nivel de incremento en las ventas del servicio ofertado por la academia.
- **Porcentaje de reducción de gastos:** Un crecimiento en nivel de ventas no es la única medida necesaria para mejorar indicadores financieros, claramente se debe complementar con medidas adicionales, como es la optimización de costos de operación, por

ende, es indispensable que dentro del tablero de mando integral se añada un indicador con el cual se puede ir monitoreando de forma periódica el porcentaje de reducción de los gastos operativos.

- **Índice de liquidez:** Es indispensable para toda organización determinar los índices de liquidez a fin de conocer la capacidad financiera de la academia para cubrir sus gastos operacionales.
- **Porcentaje de rentabilidad sobre ventas:** Finalmente dentro de la perspectiva financiera una vez aplicados el indicador previamente detallado es fundamental que se determinen los márgenes de rentabilidad para medir la eficiencia de haber aplicado los controles previos.

- **Perspectiva de Cliente**

Se consideraron un total de 4 indicadores de gestión para evaluar el desempeño de la academia dentro de la perspectiva de cliente, todo con la finalidad de tener un monitoreo en tiempo real del nivel de cumplimiento de la gestión comercial.

- **Índice de satisfacción del cliente:** Es fundamental incluir este indicador dentro del tablero de mando con la finalidad de medir periódicamente los niveles de satisfacción de los clientes, todo con el principal objetivo conocer las falencias de la academia y así poder implementar mejoras orientadas a incrementar la satisfacción de los clientes.
- **Participación de Mercado:** Uno de los indicadores comerciales de mayor importancia sin lugar a duda es la participación de mercado, y es primordial incluir dicho indicador dentro del cuadro de mando integral para ir monitoreando de manera constante la participación de mercado de la academia para aplicar estrategias

- **Cantidad de nuevos productos con altos estándares de calidad:** Debido a que la academia está expuesta a los efectos de la competencia, necesariamente se debe incluir un indicador en el cual se vaya cuantificando los productos que pueden ofrecer, mismos que cada vez deben ir mejorando y ajustándose a las necesidades de los clientes, puesto que de no hacerlo la competencia puede beneficiarse de esta falencia y robar potenciales clientes.
- **Porcentaje de quejas:** Con la finalidad de siempre ofrecer un servicio de calidad con alto valor percibido para los clientes, es primordial manejar un indicador con el cual se midan los porcentajes de quejas que se están generando en los usuarios con la finalidad de ir mejorando paulatinamente hasta llegar a cumplir con sus expectativas.

ACADEMIA DE INGLÉS JOIN IN ECUADOR					
BALANCED SCORECARD					
N°	PERSPECTIVAS	EJE	OBJETIVOS	MEDIDA	FÓRMULA
3	9	<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</b>	Promover una cultura organizacional orientada a mejorar el servicio al cliente, complementada por una cultura de bienestar social a la comunidad para fortalecer y dar un valor agregado de la imagen corporativa.	Nivel de inversión social	# de personas de escasos recursos capacitadas en inglés
		<b>INFRAESTRUCTURA</b>	Incrementar la cobertura física	# de locales	# de nuevos locales
4	11	<b>SISTEMAS</b>	Mejorar los sistemas informáticos para la administración de la academia y así disponer de información confiable y actualizada en todo momento.	Cantidad de desarrollos informáticos	# de mejoras en los utilitarios digitales
		<b>CAPACITACIÓN</b>	Desarrollar programas de capacitación orientados al mejoramiento de conocimientos del personal.	Horas de capacitación	# de horas de capacitación

Cuadro 10 Perspectivas de procesos y crecimiento, aprendizaje y tecnología con objetivos, medidas y fórmula.  
Fuente: Elaboración propia

ACADEMIA DE INGLÉS JOIN IN ECUADOR					
BALANCED SCORECARD					
N°	PERSPECTIVAS	EJE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO META	INICIATIVA/DECISIÓN
3	PROCESOS	RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	Sobre el nivel de ventas	Anual	Apoyo social a la comunidad
		INFRAESTRUCTURA	Incremento	Anual	Inyección de nuevo capital
4	CRECIMIENTO, APRENDIZAJE Y TECNOLOGÍA	SISTEMAS	Mejora de los aplicativos digitales para dictar las clases y administrar la academia	Semestral	Desarrollo de paquetes informáticos.
		CAPACITACIÓN	Optimización de aptitudes	Trimestral	Plan de capacitación Talento humano.

Cuadro 11 Perspectivas de procesos, crecimiento, aprendizaje y tecnología con descripción, tiempo meta y decisión.  
Fuente: Elaboración propia

- **Perspectiva de Procesos Internos**

Dentro de la perspectiva de procesos internos se han considerado 2 indicadores de gestión con la finalidad de evaluar el nivel de desempeño de la compañía dentro de esta perspectiva, mencionados indicadores van orientados a evaluar los índices de satisfacción de los clientes y la cobertura física de la academia, por tanto, se han incluido los siguientes indicadores:

- **Nivel de inversión social:** Al ser una academia que imparte cursos de inglés no es común que se realice inversión social, sin embargo actualmente las empresas de todo tipo deben reinventarse de forma continua con la finalidad de proyectar una imagen corporativa con alto nivel de responsabilidad social, por ende se considera un valor agregado el dictar cursos básicos de inglés a aquellas personas que por temas económicos no cuentan con los recursos necesarios para poder pagar este tipo de cursos.
- **Número de locales:** En función del análisis FODA desarrollado, se identificó la oportunidad de aperturar nuevos locales gracias a la importante aceptación de la academia por parte de los usuarios, por

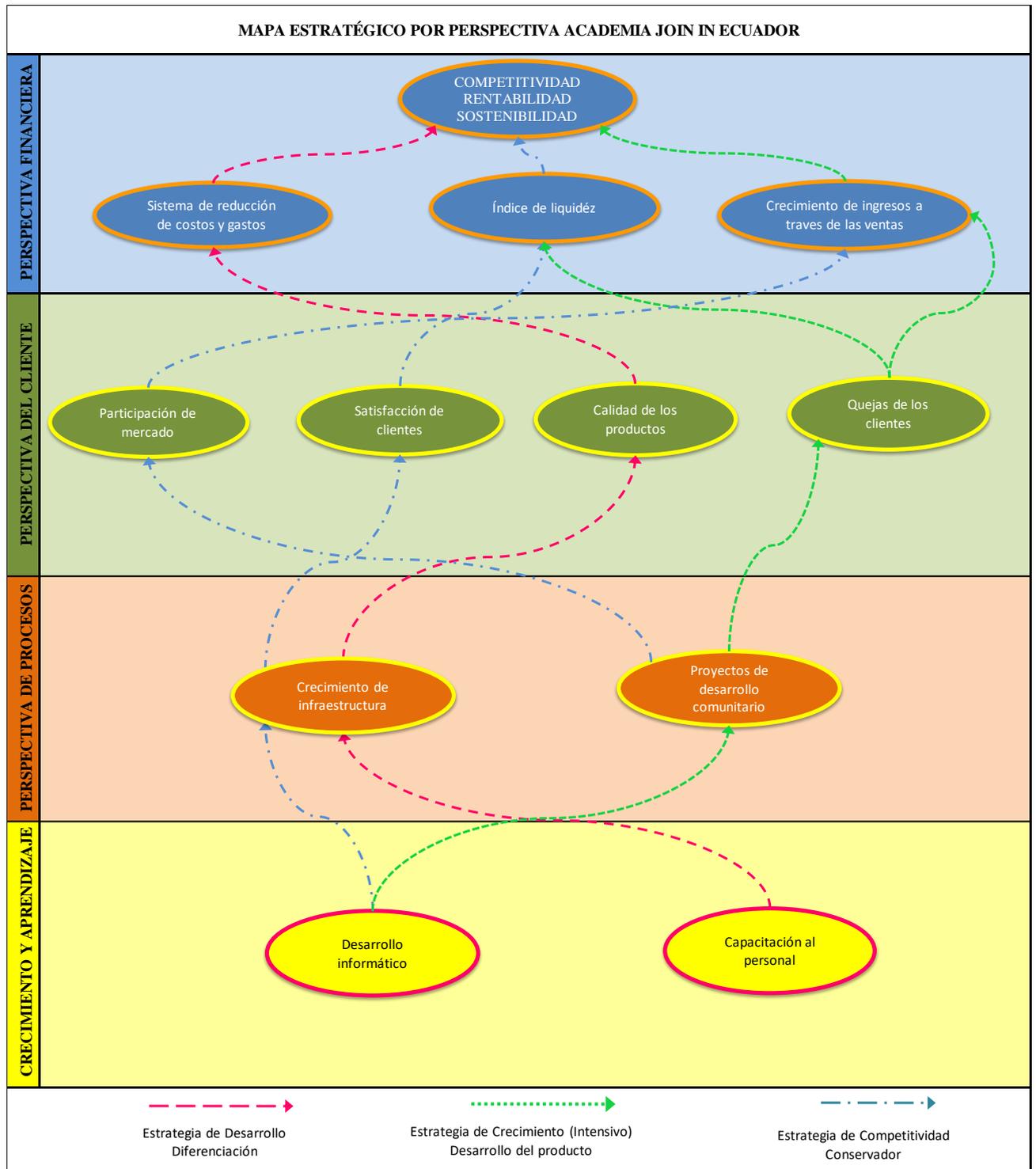
lo tanto, será un importante aporte el implementar un indicador que permita tener el control de los nuevos centros de estudios que se aperturen.

- **Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje**

Finalmente, para complementar el cuadro de mando integral, se han incluido dentro de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje 2 indicadores de gestión que aporten a alcanzar un mejor desempeño organizacional, los indicadores que se han fijado están orientados medir el nivel de desarrollo de las herramientas informáticas empleadas en las operaciones del centro educativo, así también se consideró necesario medir las horas de capacitación que se brinda al personal.

- **Cantidad de desarrollos informáticos:** Actualmente todas las empresas sin importar el giro del negocio deben prestar una especial atención al desarrollo informático, ya que la tecnología se va reinventando de forma constante, con lo cual se puede alcanzar una mejora en los procesos operativos, pero sobre todo en las herramientas informáticas que se utilizan para impartir las clases, actualmente se han convertido en herramientas fundamentales para facilitar y optimizar los tiempos de aprendizaje.
- **Horas de capacitación:** Como último indicador para medir el nivel de desempeño dentro de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje, las horas de capacitación deben ser medidas con un indicador ya que es fundamental ir mejorando las capacidades de los colaboradores de la academia de tal forma que se pueda brindar un servicio cada vez mejor a los usuarios.

## 5.2.2. Mapa estratégico por perspectiva



Cuadro 12 Cuadro de mando integral para Join In.  
Fuente: Elaboración propia

Una vez planteada la propuesta de tablero de mando integral, se desarrolló la propuesta de mapa estratégico por perspectiva, en el cual se puede visualizar cada

uno de los indicadores planteados conectados y direccionados a la consecución de un mejoramiento en la rentabilidad neta de la academia.

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1. CONCLUSIONES**

- La academia tan solo está aprovechando el 66.67% de sus fortalezas frente a las oportunidades, lo cual se entiende como una probabilidad moderada de lograr capitalizar y hacer efectivas las oportunidades del entorno partiendo de sus fortalezas, pero que las acciones y/o estrategias ofensivas deberán ser aplicadas de forma muy cautelosa ya que existe una potencial demanda de población no atendida en la cual la academia puede dirigir sus estrategias para incrementar su participación de mercado.
- Existe una alta probabilidad del 77.77% de que las debilidades que actualmente tiene la empresa generen una maximización del posible efecto que pueden generar las amenazas a la academia, por lo que es indispensable desarrollar y plantear con una serie de iniciativas defensivas por parte de la empresa ya que existen de un claro incremento de la competencia en el mercado, centros educativos que cuentan con una importante imagen corporativa y adecuado posicionamiento de marca, con lo que se genera la probabilidad de captación de clientes por parte de la competencia.
- Existe una probabilidad moderada del 56.67% de que las fortalezas actuales de la compañía disminuyan el efecto perjudicial que las amenazas puedan generar en la gestión de la academia, principalmente debido a la situación económica del país que ha provocado que la población busque productos a bajos costos, por lo que la academia ha identificado oferta sus servicios a costos inferiores en comparación a otros centros educativos complementado

por el sistema innovador de enseñanza, es claramente atractivo para los clientes.

- Se presenta una probabilidad del 68.89% que las debilidades generen una reducción en la posibilidad de capitalizar las oportunidades ya que debido al personal docente joven con poca experiencia se genera una potencial probabilidad de que los clientes prefieran acudir a otros centros educativos con personal de mayor experiencia.
- La academia carece de una herramienta que permita monitorear y evaluar el desempeño organizacional, motivo por el cual no se puede determinar de forma efectiva si la academia cuenta con un adecuado rendimiento comercial.

## **6.2. RECOMENDACIONES**

1. La academia debe plantear estrategias que permitan capitalizar las oportunidades que actualmente tiene la empresa, ya que se ha presentado un incremento de estudiantes debido a la existencia de demanda no atendida a la cual el centro de estudios puede dirigir sus planes de acción para incrementar la participación de mercado, mediante la fidelización de la cartera de clientes actuales y entregando un servicio de calidad y de alto valor percibido para los usuarios.
2. La academia debe desarrollar campañas de publicidad mediante la exposición audiovisual de testimonios de usuarios que han adquirido conocimientos de forma exitosa en el centro de estudios, complementado con una fuerte campaña de difusión mediante la utilización de redes sociales y demás plataformas digitales, con la finalidad de hacer frente a la imagen corporativa de otros centros educativos con un fuerte posicionamiento de marca de tal forma que se logre conservar y captar nuevos usuarios.

3. Se debe desarrollar una continua evaluación de los costos y gastos operativos implícitos en la prestación del servicio, proyectar flujos de caja y balances con la finalidad de contar de manera oportuna con información financiera que faculte a la academia realizar una revisión y reestructuración periódica de los costos y condiciones de pago.
4. Debido a la juventud del personal de la academia se deben desarrollar programas de capacitación periódicos que permitan una mejora y actualización continua de conocimientos de tal forma que se logre transmitir a los usuarios seguridad y adecuado nivel de profesionalismo.
5. La academia de inglés Join In Ecuador requiere de manera urgente implementar una herramienta gerencial que permita dar seguimiento de forma continua y en tiempo real principalmente el desempeño comercial y financiero con la finalidad de contar con información oportuna de la gestión organizacional y poder tomar decisiones que aporten al crecimiento de la academia.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño. *Naciones Unidas*, 69.

Beltrán, J. (2008). *Indicadores de Gestión*. Bogotá: 3R.

Bermudez, R. D. (1998). Los indicadores de Gestión Organizacional. Una guía para su definición. 46.

CINTERFOR. (s.f.). *Guía para la evaluación de impacto*.

García, L. A. (2012). *Indicadores de la gestión logística*. Bogotá: ECOEDICIONES.

*Guía de empresas de España*. (2008). Obtenido de <http://www.guiaempresaxxi.com/gestion/docs-definicion-de-gestion-comercial.html>

Idiomas más útiles del mundo para encontrar trabajo. (7 de Mayo de 2015). *HERALDO*.

- Kaplan y Norton. (2002). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Limón, R. R. (2006). Historia y evolución del pensamiento científico. En R. R. Limón, *Historia y evolución del pensamiento científico*. México.
- Maria del Rosario,(2013). *Manual para el diseño y construcción de indicadores*. Mexico D.F.
- Marialida Mujica de Gonzalez, I. P. (2009). Construcción de un indicador de gestión fundamentado en el clima organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 394.
- Pacheco, J. C. (1998). *Indicadores integrales de gestión*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Palomo, J. H. (2001). *Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa*. Madrid: Paraninfo.
- Porto, J. P. (2012). Definición del método deductivo. En J. P. Porto, *Definición del método deductivo*.
- Quijada, C. (28 de Marzo de 2017). *School of Management*. Obtenido de <http://esieduc.org/la-importancia-los-indicadores-desempeno-la-gestion-una-empresa/>
- Rivera, O., & Valle, O. (s.f.). *Monitoreo e indicadores*.
- Salazar, F. (2010). *Gestión estratégica de negocios*. Quito.
- Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica*. Bogotá: 3R Editores.
- Silva, D. (s.f.). Teoría de indicadores de gestión y su aplicación práctica.