



# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA  
EMPRESARIAL PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE UNA  
EMPRESA DEDICADA A LA ENSEÑANZA DE IDIOMAS**

**Caso: Instituto Internacional de Idiomas GAMACURSOS**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN GERENCIA  
EMPRESARIAL**

**HUGO MAURICIO MARTÍNEZ DONOSO**  
[hmmartinez2000@hotmail.com](mailto:hmmartinez2000@hotmail.com)

**DIRECTOR: Alfonso Ricardo Monar Monar Prof. MBA. Ing.**  
[ricardo.monar@epn.edu.ec](mailto:ricardo.monar@epn.edu.ec)

**2012**



**ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ORDEN DE ENCUADERNACIÓN**

De acuerdo con lo estipulado en el Art. 17 del instructivo para la Aplicación del Reglamento del Sistema de Estudios, dictado por la Comisión de Docencia y Bienestar Estudiantil el 9 de agosto del 2000, y una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y más sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador al informe de la tesis de grado presentada por HUGO MAURICIO MARTINEZ DONOSO.

Se emite la presente orden de empastado, con fecha 22 de mayo de 2012.

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

NOMBRE	FUNCIÓN	FIRMA
Ing. A. Ricardo Monar M.	Director	
Ing. Manuel A. Espinosa	Examinador	
Ing. Roberto Mejía F.	Examinador	

\_\_\_\_\_  
 Ing. Giovanni D'Ambrosio  
 DECANO

## DECLARACIÓN

Yo Hugo Mauricio Martínez Donoso, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**HUGO MAURICIO MARTINEZ DONOSO**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Hugo Mauricio Martínez Donoso, bajo mi supervisión.

---

**Ing. Alfonso Ricardo Monar Monar**

**DIRECTOR**

## AGRADECIMIENTO

A la Escuela Politécnica Nacional por abrirme las puertas y permitir que pueda adquirir conocimientos que están forjando mi carrera profesional en el Servicio de Rentas Internas.

Al Ing. Ricardo Monar, mi Director de Tesis, por sus sabios consejos y acertada guía académica.

A mis padres y hermanas, que con su apoyo inmenso e incondicional se han convertido, principalmente en estos últimos años, el soporte espiritual necesario para seguir adelante.

A mi Dios, por darme la vida y enseñarme que con paciencia y disciplina se pueden alcanzar los objetivos que a veces parecen imposibles de ser conseguidos. Esta maestría es la prueba fehaciente de ello, la inicié hace ocho años y hasta hace poco la di por perdida.

..... Ahora estoy aquí, graduándome!!!

Esto no es más que la mano del Señor, no hay duda de aquello!!!

## DEDICATORIA

A mis amadas hermanas, como mudo testimonio de que los sueños aparentemente imposibles son posibles, lo único necesario es creerlo y pelear por ellos.

**Mauricio**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE TABLAS	ii
LISTA DE ANEXOS	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
1 INTRODUCCION	2
1.1 BREVE HISTORIA DE LA COMPAÑÍA GAMACURSOS	2
1.2 INFORMACION GENERAL DE GAMACURSOS	3
1.3 PROBLEMA A INVESTIGAR	7
1.3.1 ANALISIS FACTORES EXOGENOS	7
1.3.2 ANALISIS FACTORES ENDOGENOS	10
1.4 IMPORTANCIA DEL PRESENTE ESTUDIO	12
1.5 PROBLEMAS Y LIMITACIONES	16
2. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS	18
2.1 MISION	18
2.2 VISION	18
2.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS	19
2.4 EJES ESTRATEGICOS	19

2.5	ESTUDIO DEL MICRO Y MACRO ENTONO	20
2.5.1	MICRO ENTONO DE GAMACURSOS	21
2.5.2	MACRO ENTONO DE GAMACURSOS	22
2.6	ANALISIS FODA	22
2.7	FORMULACION DE LA ESTRATEGIA	25
2.8	GENERACION DE ESTRATEGIAS POR PERSPECTIVA	26
2.8.1	ESTRATEGIA DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA	26
2.8.1.1	ESTRATEGIA DE INCREMENTO DE INGRESOS	27
2.8.1.1.1	INCREMENTAR LAS VENTAS	27
2.8.1.1.2	ESTRATEGIA DE PRECIOS	35
2.8.1.1.3	DIVERSIFICAR LOS SERVICIOS EDUCATIVOS	38
2.8.1.2	ESTRATEGIA DE PRODUCTIVIDAD	39
2.8.1.2.1	REDUCCION DE COSTOS	39
2.8.1.2.2	OPTIMIZAR EL MANEJO DE ACTIVOS	41
2.8.2	ESTRATEGIA DE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE	49
2.8.2.1	FIDELIDAD DEL ESTUDIANTE	50
2.8.2.1.1	SEGMENTACION DE MERCADO	51
2.8.2.1.2	SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO	53
2.8.2.1.3	RESULTADOS DE ENCUESTA DE SATISFACCION AL CLIENTE	53



2.8.3	ESTRATEGIA DE LA PERSPECTIVA INTERNA	56
2.8.3.1	INCREMENTAR EL VALOR PARA EL CLIENTE	57
2.8.3.1.1	DETERMINACION DE LA CADENA DE VALOR	58
2.8.3.2	EXCELENCIA OPERATIVA	64
2.8.4	ESTRATEGIA DE LA PERSPECTIVA DEL RRHH & TECNOLOGIA	65
2.8.4.1	MEJORA DEL CLIMA LABORAL	66
2.8.4.2	DESARROLLO DE COMPETENCIAS PERSONALES	67
2.8.4.3	APROVECHAMIENTO DE LA TECNOLOGIA	67
3.	EL BALANCED SCORECARD Y SU APLICABILIDAD EN LA COMPAÑÍA GAMACURSOS	68
3.1	EVOLUCIÓN DEL CONTROL DE GESTIÓN	68
3.1.1	ANALISIS FODA	71
3.1.1.1	MATRIZ RELACIONA DE HOLMES	74
3.1.1.2	MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (EFI)	77
3.1.1.3	MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (EFE)	78
3.1.2	LA CURVA DEL APRENDIZAJE	79
3.1.3	MATRIZ DE CRECIMIENTO - PARTICIPACION	79
3.1.4	MATRIZ DE MCKINSEY	81
3.1.5	LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS	82
3.1.6	EL MODELO DE CO-OPETITION	85

3.1.7	ESTRATEGIAS GENERICAS DE PORTER	86
3.1.7.1	MATRIZ DE ANSOFF	87
3.1.8	EL BALANCED SCORECARD (BSC)	88
3.1.8.1	ESTRUCTURACION ESTRATEGICA	91
3.1.8.1.1	TEMAS ESTRATEGICOS	92
3.1.8.1.2	MAPA ESTRATEGICO	93
3.1.8.1.3	CATALOGO DE OBJETIVOS GENERALES	93
3.1.8.1.4	CATALOGO DE OBJETIVOS RELACIONADOS	97
3.1.8.1.5	ESTABLECIMIENTO DE METAS PLANEADAS	98
3.1.8.2	CRITICAS A LAS IMPLICACIONES DEL BSC EN LAS ORGANIZACIONES	99
3.1.8.2.1	SUPREMACÍA DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA CON RESPECTO A LAS OTRAS PERSPECTIVAS	99
3.1.8.2.2	EL MODELO DEL BSC COMO SISTEMA DE MEDICION	102
3.1.8.2.3	DIFICULTAD DE MEDICION DE LA CAPACIDAD DE INNOVACION Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	104
3.1.8.2.4	DIFICULTAD EN TRANSMITIR LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES A TODOS LOS NIVELES DE LA ORGANIZACION	106
3.1.8.2.5	NO NECESARIAMENTE OCURRE LA RELACION CAUSA-EFECTO	107
3.1.8.2.6	EL NUMERO DE INDICADORES GENERADOS Y LA INFORMACION REQUERIDA SON UN INCONVENIENTE A LA HORA DE EJECUTAR EL BSC	108
3.2	ANALISIS DE APLICABILIDAD DEL BSC EN LA COMPAÑÍA GAMACURSOS.	109
4.	GENERACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA GAMACURSOS	113
4.1	TALLERES DE CAPACITACION Y APRENDIZAJE	114

4.1.1	ESTRUCTURA DE LOS TALLERES DE CAPACITACION Y APRENDIZAJE	114
4.1.2	TEMATICA TRATADA EN LOS TALLERES DE CAPACITACION Y APRENDIZAJE	115
4.1.3	OBJETIVOS A CONSEGUIR EN LOS TALLERES DE CAPACITACION Y APRENDIZAJE	115
4.2	ESTRUCTURACION ESTRATEGICA DE GAMACURSOS	116
4.2.1	DETERMINACION DE MATRIZ EFE Y EFI	116
4.2.1.1	MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (EFE)	116
4.2.1.2	MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (EFI)	119
4.2.2	TEMAS ESTRATEGICOS	121
4.2.3	MAPA ESTRATEGICO	125
4.2.4	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	125
4.2.4.1	DETERMINACION DE CODIGOS, INDICADORES, SIGNO Y CALCULO POR PERSPECTIVA ESTRATEGICA	126
4.2.4.2	DETERMINACION DE PESOS POR PERSPECTIVA ESTRATEGICA	129
4.2.4.3	DETERMINACION DE PESOS POR PERSPECTIVA / TEMA ESTRATEGICO	130
4.2.4.4	DETERMINACION DE PESOS POR PERSPECTIVA / TEMA / OBJETIVO ESTRATEGICO	130
4.2.4.5	DETERMINACION CATALOGO DE OBJETIVOS GENERALES	134
4.2.5	OBJETIVOS RELACIONADOS	140
4.2.6	MATRIZ GENERAL DE OBJETIVOS	146
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	153
5.1	CONCLUSIONES	153

5.2	RECOMENDACIONES	158
5.2.1	RECOMENDACIONES GENERALES PARA APLICAR EL BSC EN COMPAÑÍAS ECUATORIANAS	158
5.2.2	RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS PARA APLICAR EL BSC EN GAMACURSOS	159
5.2.3	RECOMENDACION ESPECIAL PARA UN TEMA CRÍTICO EN LA APLICACIÓN DEL BSC EN GAMACURSOS	161
5.2.4	RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES REFERENTES AL BSC	161

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organigrama Funcional GAMACURSOS.....	4
Figura 2 – Evolución del Índice de Inflación Anual.....	8
Figura 3 – Evolución del Índice de Desempleo Anual.....	9
Figura 4: Mapa Estratégico de GAMACURSOS – Perspectiva Financiera.....	27
Figura 5 – Costos fijos anuales. Diagrama de dispersión, recta de ajuste y ecuación de la recta.....	30
Figura 6 – GAMACURSOS, Escuela de Español, Costos y gastos variables unitarios Periodo 2003 – 2009.....	32
Figura 7 – Costo y gasto variable unitario. Diagrama de dispersión, recta de ajuste y ecuación de la recta.....	33
Figura 8: Mapa Estratégico de GAMACURSOS – Perspectiva del Cliente.....	49
Figura 9: Mapa Estratégico de GAMACURSOS – Perspectiva Interna.....	57
Figura 10 – Cadena de Valor – GAMACURSOS.....	59
Figura 11: Mapa Estratégico de GAMACURSOS – Perspectiva de RRHH & Tecnología.....	65
Figura 12: Diagrama estratégico de Andrews.....	72
Figura 13: FODA, Relación factores internos y externos.....	73
Figura 14: Modelo de Matriz de Holmes.....	75
Figura 15: Ilustración 1 del llenado de la Matriz de Holmes.....	76
Figura 16: Ilustración 2 del llenado de la Matriz de Holmes.....	76
Figura 17: Ilustración 3 del llenado de la Matriz de Holmes.....	79
Figura 18: Curva de aprendizaje.....	79
Figura 19: Matriz de Crecimiento - Participación de Boston Consulting Group.....	79
Figura 20: Matriz de Mckinsey.....	81
Figura 21: Las 5 Fuerzas competitivas – Michael Porter .....	82
Figura 22: Valor Neto considerando la Cooperación y la Competencia.....	85
Figura 23: Diagrama de las “Cinco Fuerzas + Sexta fuerza”.....	87
Figura 24: Matriz de Ansoff .....	87
Figura 25: Correlación de factores FODA para determinación de Temas Estratégicos.....	92
Figura 26: Criterio para confrontación de factores FODA.....	93

Figura 27: Criterio de relaciones por perspectiva para estructurar el Mapa Estratégico.....	93
Figura 28: Criterio para codificación de Objetivos Generales.....	94
Figura 29: Mapa estratégico de GAMACURSOS.....	125

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1- Acontecimientos históricos de importancia - GAMACURSOS Internacional...	2
Tabla 2 - Indices de Rentabilidad Anual – GAMACURSOS Periodo 2003 – 2009.....	12
Tabla 3 – Costos estimados de liquidación de GAMACURSOS.....	13
Tabla 4 – Factores del Microentorno de GAMACURSOS.....	21
Tabla 5 – Factores del Macroentorno de GAMACURSOS.....	22
Tabla 6 – Análisis FODA de la compañía GAMACURSOS.....	23
Tabla 7 – Comportamiento del Índice de Rentabilidad compañía GAMACURSOS Periodo 2003 a 2009.....	25
Tabla 8 – Horas clase vendidas por año. Periodo 2003 – 2009.....	28
Tabla 9 – Horas clase vendidas por año. Periodo 2007 – 2009.....	29
Tabla 10 – Clasificación de costos y gastos en fijos y variables Periodo 2003 – 2009..	29
Tabla 11 – Costos y gastos variables de GAMACURSOS Periodo 2007 – 2009.....	31
Tabla 12 – GAMACURSOS, Escuela de Español, Determinación de costos y gastos variables unitarios anuales. Periodo 2003 – 2009.....	32
Tabla 13 – Determinación de Punto de Equilibrio – GAMACURSOS.....	34
Tabla 14 – Proyección de Rentabilidad año 2010 (Índice de Rentabilidad = 0%).....	35
Tabla 15 – Proyección de Rentabilidad año 2010 (Índice de Rentabilidad = 5%).....	35
Tabla 16 – Principales competidores de GAMACURSOS Cuadro comparativo precios.....	36
Tabla 17 – Estructura de Costos GAMACURSOS – Cuadro comparativo de costos fijos y variables Periodo 2003 – 2009.....	40
Tabla 18 – Indices financieros GAMACURSOS – Razones de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad. Periodo 2003 – 2009.....	41
Tabla 19 – Análisis del Ciclo de Efectivo de GAMACURSOS. Periodo 2003 – 2009.....	47
Tabla 20 – Tabulación de encuestas de estudio de mercado GAMACURSOS – Escuela de Inglés.....	52
Tabla 21 – Tabulación encuesta de satisfacción al cliente GAMACURSOS – Escuela de Inglés.....	54
Tabla 22 – Clasificación de los procesos operativos de GAMACURSOS Gestionables y No Gestionables.....	63

Tabla 23 – BSC GAMACURSOS, Pesos por perspectiva.....	100
Tabla 24 – Matriz de Factores Externos – Oportunidades.....	116
Tabla 25 – Matriz de Factores Externos – Amenazas.....	118
Tabla 26 – Matriz de Factores Externos – Fortalezas.....	119
Tabla 27 – Matriz de Factores Externos – Debilidades.....	120
Tabla 28 – Determinación de temas estratégicos – Perspectiva Financiera.....	121
Tabla 29 – Determinación de temas estratégicos – Perspectiva del Cliente.....	123
Tabla 30 – Determinación de temas estratégicos – Perspectiva Interna.....	123
Tabla 31 – Determinación de temas estratégicos – Perspectiva del Recurso Humano y Tecnológico.....	124
Tabla 32 – Temas Estratégicos de la compañía GAMACURSOS.....	124
Tabla 33 – Determinación de Códigos, Indicadores, Signos y Cálculo en el Catálogo de Objetivos Generales de GAMACURSOS.....	126
Tabla 34 – Matriz de pesos por perspectiva.....	129
Tabla 35 – Matriz de pesos por perspectiva / tema estratégico.....	130
Tabla 36 – Matriz de pesos por perspectiva / tema estratégico / objetivo estratégico.....	131
Tabla 37 – Catálogo de Objetivos Generales de GAMACURSOS.....	134
Tabla 38 – Catálogo de Objetivos Relacionados de GAMACURSOS.....	140
Tabla 39 – Matriz General de Objetivos Estratégicos de GAMACURSOS.....	146
Tabla 40 – Cronograma de implementación del BSC en GAMACURSOS.....	160



## LISTA DE ANEXOS

ANEXO A - Ejemplos de indicadores - PERSPECTIVA FINANCIERA.....	165
ANEXO B - Ejemplos de indicadores - PERSPECTIVA DEL CLIENTE.....	168
ANEXO C - Ejemplos de indicadores - PERSPECTIVA INTERNA.....	172
ANEXO D - Ejemplos de indicadores - PERSPECTIVA DEL RRHH & TECNOLOGIA.....	176
ANEXO E – Cálculo del costo de implementación de la Estrategia.....	178

## RESUMEN

Esta tesis de Maestría tiene la intención de diseñar un sistema de gestión estratégica empresarial para el Instituto Internacional de Idiomas GAMACURSOS (nombre ficticio) con el fin de mejorar la rentabilidad del mismo aplicando la metodología BalancedScorecard para evaluación y control de la estrategia predefinida.

Por política corporativa global de GAMACURSOS Internacional, una filial situada en cualquier país del mundo debe ser autosustentable, para el caso ecuatoriano, GAMACURSOS (filial de GAMACURSOS Internacional) tiene como meta alcanzar como mínimo una rentabilidad del 5% anual (Utilidad contable / Ventas).

En los años 2007 a 2009, la compañía no ha alcanzado el margen de rentabilidad mínimo esperado, situación que pone en riesgo la permanencia de la misma en el Ecuador, con los efectos y consecuencias que esto tiene.

Se diseñaron talleres de planificación estratégica para, en primera instancia, generar la estrategia de negocios de GAMACURSOS, posterior a esto se diseñó el Cuadro de Mando Integral generándose para ello indicadores de gestión encaminados a alcanzar la meta de rentabilidad mínima propuesta.

Finalmente se diseña el BalancedScorecard para monitoreo constante de la estrategia y un cronograma propuesto de implementación e implantación de la herramienta.

El presente estudio puede ayudar a la Gerencia General de la compañía a gestionar sus actividades críticas con el fin de alcanzar la rentabilidad mínima del 5% que asegure la permanencia de GAMACURSOS en el Ecuador.

La parte final de este trabajo propone algunas acciones a tener en cuenta para aplicar la metodología BalancedScorecard tanto en GAMACURSOS como en

general en empresas ecuatorianas, además de un cronograma tentativo de implementación.

Palabras clave: BalancedScorecard. Método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia.

## ABSTRACT

This Master's thesis intends to design a strategic business management system for the International Language Institute GAMACURSOS (fictitious name) in order to improve the profitability of applying the same methodology for evaluation and control BalancedScorecard the predefined strategy.

For global corporate policy GAMACURSOS International, a subsidiary in any country should be self-sustaining, in the case of Ecuador, GAMACURSOS (a subsidiary of International GAMACURSOS) aims to achieve at least a return of 5% per year (accounting profit / Sales).

In the years 2007 to 2009, the company has not reached the minimum expected profit margin, thereby putting at risk the continuation of the same in Ecuador, with the effects and consequences of that.

Workshops were designed for strategic planning in the first instance, generate GAMACURSOS business strategy, it was designed after the Balanced Scorecard indicators generated for it efforts to meet the target minimum return proposal.

Finally BalancedScorecard is designed for the constant monitoring of the strategy and a proposed schedule of implementation and deployment of the tool.

This study may help the company's General Manager to manage your critical activities in order to achieve minimum return of 5% to ensure the permanence of GAMACURSOS in Ecuador.

The final part of this work propone algunas acciones to be taken into account to apply the methodology BalancedScorecard GAMACURSOS both companies and in general in Ecuador, and a tentative schedule of implementation.

Keywords: BalancedScorecard. Method for measuring a company's activities in terms of its vision and strategy.

**NOTA ACLARATORIA:**

A petición de la Gerencia General de la compañía objeto de estudio, la información que se muestre en el presente trabajo de investigación no debe ser identificada debido a su calidad de “Clasificada” por lo tanto la empresa tomará el nombre ficticio de **GAMACURSOS**.

El autor

# **1 INTRODUCCION**

## **1.1 BREVE HISTORIA DE LA COMPAÑÍA GAMACURSOS**

GAMACURSOS Internacional (que en el presente trabajo será llamada casa matriz) fue fundada en Suecia en el año 1965. Su objetivo fue unir culturas y romper barreras idiomáticas y geográficas al promover el aprendizaje de idiomas, viajes educativos e intercambios culturales. Se inicia llevando estudiantes suecos de secundaria a la costa sur de Inglaterra para que aprendan inglés. En los años siguientes, el crecimiento del negocio ha incluido la creación de escuelas de idiomas en red a nivel mundial.

GAMACURSOS Internacional es la organización educativa privada más grande del mundo. Es un grupo multinacional de diez compañías y organizaciones, con más de 2.000 empleados y 15.000 profesores localizados en más de 50 países. Hasta hoy, cerca de tres millones de personas se han beneficiado con algún programa de GAMACURSOS Internacional.

A continuación algunos hitos importantes en la vida institucional de GAMACURSOS Internacional:

**Tabla 2-** Acontecimientos históricos de importancia - GAMACURSOS Internacional

<b>AÑO</b>	<b>ACONTECIMIENTO DE IMPORTANCIA</b>
1965	<i>Bertil Hult funda GAMACURSOS Internacional en Suecia. Se dicta el primer curso de verano.....</i>
1971	<i>GAMACURSOS Internacional ofrece productos a través de toda Europa, los productos están diseñados para niños, adultos y profesionales.....</i>
1972	<i>Termina la restricción para creación de compañías extranjeras en Japón y GAMACURSOS Internacional abre su primera oficina asiática en Tokyo.....</i>
1979	<i>GAMACURSOS Internacional abre sus primeras dos oficinas en Latinoamérica en la Ciudad de México y en Buenos Aires.....</i>
1983	<i>GAMACURSOS Internacional ofrece tours educacionales para grupos de estudiantes de escuelas norteamericanas.....</i>
1988	<i>GAMACURSOS Internacional abre una oficina en Seoul y es escogida como la escuela oficial de idiomas de los Juegos Olímpicos .....</i>
2000	<i>GAMACURSOS Internacional construye su nuevo edificio en Boston (Estados Unidos), el Senador Edward Kennedy entrega una piedra del caído muro de Berlín, la misma que está ubicada en la entrada principal del edificio .....</i>
2007	<i>GAMACURSOS Internacional es anunciado como el proveedor oficial de servicios de lenguaje y traducción en los Juegos Olímpicos de Beijing 2008. Bertil Hult (fundador) lleva la Antorcha Olímpica.....</i>
2009	<i>GAMACURSOS Internacional es nombrada como una de las 50 primeras compañías en China.....</i>
2014	<i>GAMACURSOS Internacional está colaborando con la preparación del Campeonato Mundial del Fútbol Brasil 2014.....</i>

Fuente: Página web de GAMACURSOS Internacional.<sup>1</sup>

## 1.2 INFORMACION GENERAL DE GAMACURSOS

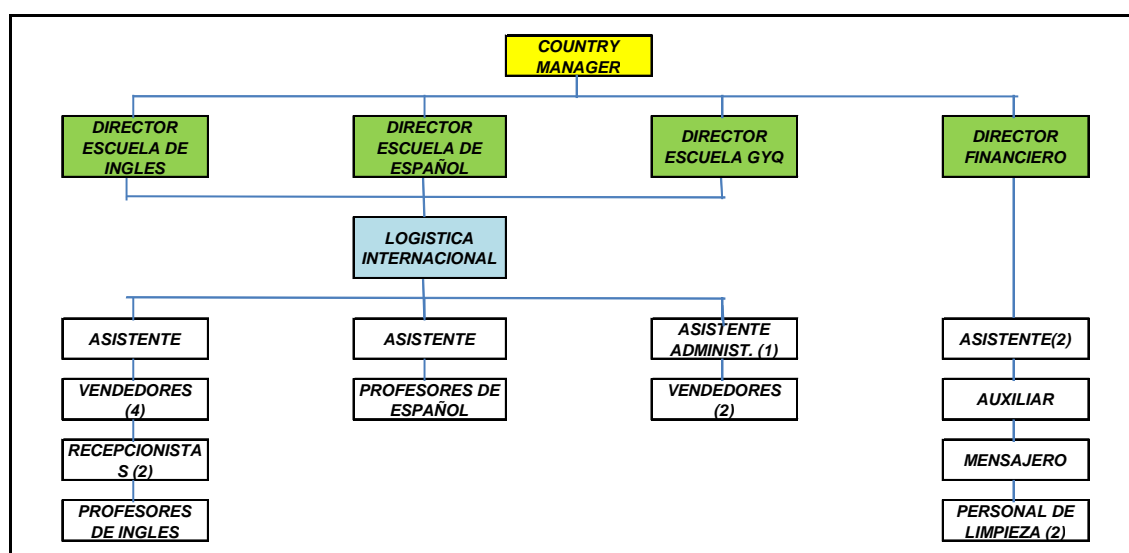
- GAMACURSOS Ecuador (que en adelante se llamará solamente GAMACURSOS) se constituye en Ecuador en el mes de abril de 1995 como una sociedad anónima, con oficinas de información/ventas y centros de estudios en las ciudades de Quito y Guayaquil.
- Desde sus inicios la compañía mantiene dos líneas básicas de negocio, la primera basada en la enseñanza del idioma inglés. Esta línea de negocio es la llamada “Escuela de Inglés” y está básicamente conformada por

<sup>1</sup> (GAMACURSOS Internacional, 2000)

No se incluye la dirección web debido a que en esta se muestra el verdadero nombre de la compañía objeto del presente estudio.

estudiantes ecuatorianos que desean aprender el idioma inglés en el Ecuador.

- Por otro lado está la basada en la enseñanza del idioma español en el Ecuador. Esta línea de negocio corresponde a la “Escuela de Español” que está compuesta por estudiantes extranjeros (en su mayoría estadounidenses y europeos) que vienen al Ecuador para aprender el idioma en un país de habla-hispana.
- La estructura organizacional de la compañía se muestra en el siguiente organigrama funcional:



**Figura 1** – Organigrama Funcional GAMACURSOS

## COUNTRY MANAGER

### Funciones:

- ✓ Planificar, organizar, dirigir, coordinar y evaluar las actividades organizacionales.
- ✓ Representación judicial y extrajudicial de la compañía.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir las metas, objetivos y presupuestos.
- ✓ Aplicar estrategias globales.
- ✓ Controlar los recursos financieros de la compañía.
- ✓ Formular medidas estratégicas para la organización.



## **DIRECTOR ESCUELA DE INGLES**

### **Funciones:**

- ✓ Coordinar, ejecutar y evaluar las actividades de la escuela.
- ✓ Supervisar y controlar la fuerza de ventas.
- ✓ Manejar la relación con los estudiantes y potenciales estudiantes de inglés.
- ✓ Promocionar los productos de la empresa en el mercado objetivo.
- ✓ Cumplir con presupuestos anuales de producción (horas-clase).
- ✓ Diseñar y aplicar estrategias de marketing.

## **DIRECTOR ESCUELA DE ESPAÑOL**

### **Funciones:**

- ✓ Coordinar, ejecutar y evaluar las actividades de la escuela.
- ✓ Supervisar y controlar el apoyo logístico para la estadía de los estudiantes en el país.
- ✓ Manejar la relación con los estudiantes de español.
- ✓ Promocionar los productos de la empresa y al Ecuador en el exterior como paso inicial del joint venture<sup>2</sup> pactado con GAMACURSOS Internacional.
- ✓ Cumplir con estándares de satisfacción de los estudiantes residentes en Ecuador.
- ✓ Diseñar y aplicar estrategias de marketing.

## **DIRECTOR ESCUELA DE GUAYAQUIL**

### **Funciones:**

- ✓ Coordinar y ejecutar el plan operativo de la escuela.
- ✓ Supervisar y controlar la fuerza de ventas.
- ✓ Manejar la relación con los estudiantes y potenciales estudiantes de inglés.
- ✓ Promocionar los productos de la empresa (tanto escuela de inglés como de español) en la ciudad de Guayaquil y en la región costa del país en general.

---

<sup>2</sup> Alianza estratégica entre dos compañías para cooperación operativa y estratégica que deriva en beneficios mutuos superiores.

- ✓ Cumplir con presupuestos anuales de producción (horas-clase).
- ✓ Supervisar y controlar el apoyo logístico para la estadía de los estudiantes en Guayaquil.
- ✓ Cumplir con estándares de satisfacción de los estudiantes de español residente en Ecuador que tienen estadía temporal en Guayaquil.

## **DIRECTOR FINANCIERO**

### **Funciones:**

- ✓ Contribuir al mejoramiento de los procesos de administración y finanzas.
- ✓ Apoyar a la compañía para el cumplimiento de las metas de rentabilidad planteadas por la casa matriz (Índice de rentabilidad del 5% como mínimo).
- ✓ Mantener al día a GAMACURSOS en sus obligaciones societarias, tributarias, laborales, judiciales, etc.
- ✓ Asesorar al Country Manager en temas financieros.
- ✓ Monitorear las variables macroeconómicas que tengan incidencia en los resultados de GAMACURSOS.

La compañía cuenta con sistemas informáticos sofisticados de aplicación directa en internet, entre los más importantes están:

1. Sistema contable online, lo que permite a GAMACURSOS Internacional consolidar sus estados financieros a nivel mundial.
2. Sistema online para administración de la escuela de español.
3. Sistema ERP<sup>3</sup> nacional para administración de la escuela de inglés.
4. Sistema CRM<sup>4</sup> para administración de clientes-estudiantes actuales y potenciales.

---

<sup>3</sup> (WIKIPEDIA, 2011) Enterprise resource planning. Sistemas de información gerencial que integran y manejan muchos de los negocios asociados con las operaciones de producción y de los aspectos de distribución de una compañía comprometida en la producción de bienes o servicios.

### 1.3 PROBLEMA A INVESTIGAR

GAMACURSOS carece de planes debidamente estructurados de corto, mediano y largo plazo, situación que impide analizar objetivamente los errores u omisiones que hacen que la compañía no obtenga los niveles de rentabilidad necesarios para justificar su operación en el Ecuador que es la obtención de un mínimo del 5% mensual en el índice de rentabilidad (utilidad contable / ingresos), rentabilidad requerida por la casa matriz de GAMACURSOS.

En el análisis FODA efectuado para el desarrollo del presente trabajo (detallado en Capítulo 2: Diseño de la Estrategia de Negocios GAMACURSOS) se detectaron los principales factores exógenos y endógenos de la compañía, que hacen que el índice de rentabilidad meta no se haya alcanzado en los últimos tres años.

Para visualizar de mejor manera el problema base de esta investigación se toman los factores más representativos que son:

#### **Factores exógenos a GAMACURSOS**

- Altos niveles inflacionarios. (Desventaja 3).
- Tendencia creciente del desempleo. (Desventaja 4).

#### **Factores endógenos a GAMACURSOS**

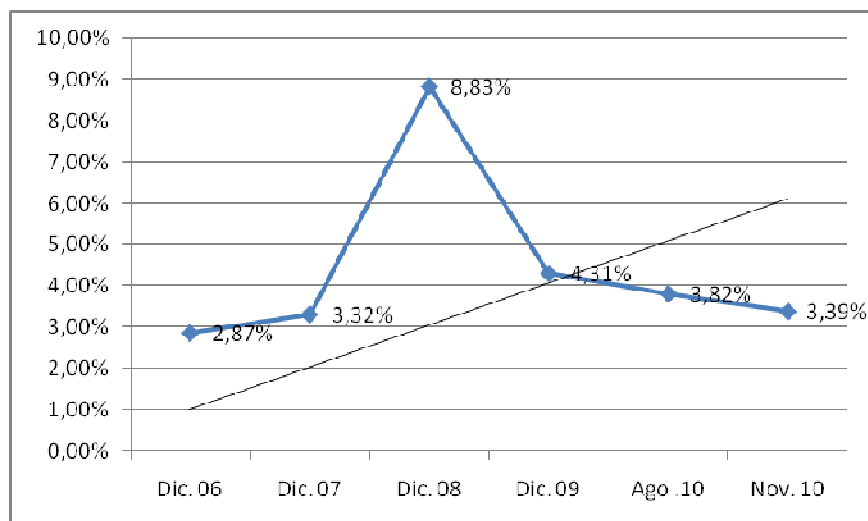
- Falta de planificación a nivel estratégico. (Desventaja 1).

#### 1.3.1 ANALISIS FACTORES EXOGENOS

- **Altos niveles inflacionarios. (Desventaja 3).**

---

<sup>4</sup> (WIKIPEDIA, 2011) Customer relationship management. Sistemas informáticos de apoyo a la gestión de las relaciones con los clientes, a la venta y al marketing. Con este significado CRM se refiere al sistema que administra un data warehouse (*Almacén de Datos*) con la información de la gestión de ventas y de los clientes de la empresa.



**Figura 2** – Evolución del Índice de Inflación Anual

INEC, Índices de Inflación Anual, 2010, web <http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>

Como se puede observar en el gráfico precedente el índice inflacionario del Ecuador ha tenido una tendencia a la alza, que fluctúa entre 2.87% en el año 2006 hasta un 4.31% en el año 2009. Al mes de noviembre 2010 la inflación está en 3,39% se ha incrementado en 0,52% con respecto al mes de diciembre 2006.

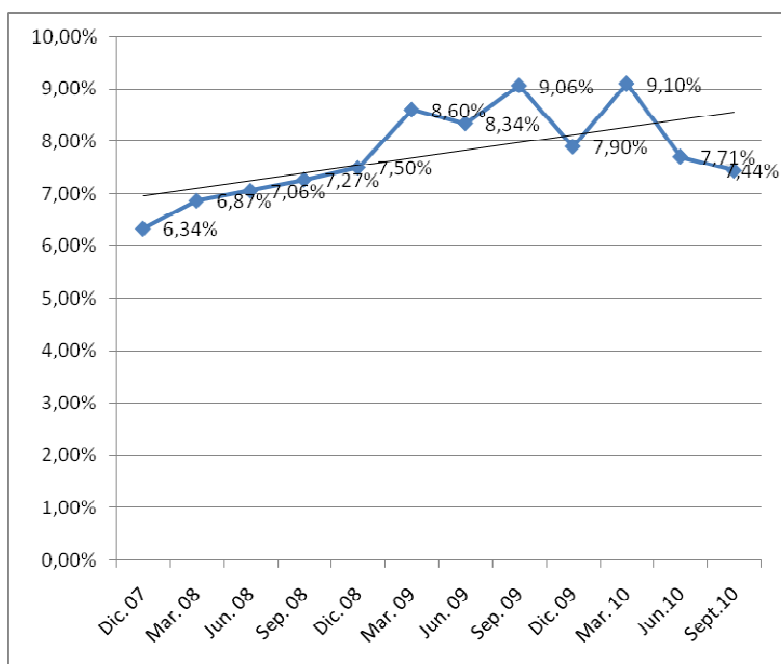
Este efecto de encarecimiento de los precios hace que el poder adquisitivo de la gente disminuya, consecuentemente el nivel de consumo en términos generales se ve disminuido. Sin embargo, existen bienes inelásticos<sup>5</sup> como son los de primera necesidad, que a pesar de que tengan incrementos en sus precios, la cantidad demandada de los mismos no disminuiría, por lo tanto, la cantidad de recursos para adquirir este tipo de bienes necesarios para el diario vivir va a ser mayor, dejando un remanente menor de recursos para satisfacer otras necesidades con otro

<sup>5</sup> La elasticidad informa en qué medida se ve afectada la demanda por las variaciones en el precio, de esta manera pueden existir productos o servicios para los cuales el alza de precio produce una variación pequeña de la cantidad demandada, esto significa que los consumidores comprarán la misma cantidad, independientemente de las variaciones del precio. Por ejemplo, el pan ha sido un producto típicamente inelástico en la cultura occidental, ya que es considerado un artículo de primera necesidad, de tal manera que, aunque el precio del mismo subiera drásticamente, la demanda no se modificaría.

tipo de bienes o servicios, entre ellos los servicios de educación de idiomas, que es el “producto” que GAMACURSOS comercializa.

Lo anteriormente expuesto indica que a medida de que la inflación del país se incrementa, la demanda de los servicios de educación de idiomas disminuye.

➤ **Tendencia creciente del desempleo. (Desventaja 4).**



**Figura 3 – Evolución del Índice de Desempleo Anual**

BCE, 2010, web

[http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=desempleo](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo)

Según el Boletín Laboral del IV trimestre del 2009 elaborado por el Banco Central del Ecuador:

“A raíz de la crisis financiera internacional, se hizo evidente el deterioro de los indicadores de empleo, no sólo en el país sino a escala mundial. De esta manera, se confirma que para el análisis económico, las variables de empleo son importantes y requieren de especial atención”.

El desempleo ha sido una de las variables más afectadas desde la crisis económica mundial, siendo así que desde el cuarto trimestre del 2008 la tasa de desempleo ha ido creciendo, alcanzando su máximo porcentaje en el tercer trimestre del 2009, con un 9,10% que según el Banco Central del Ecuador representan a 402 mil desempleados urbanos a nivel nacional.

El incremento del desempleo en la población tiene efectos similares a los que tiene la subida del índice general de precios (inflación), es decir, el poder adquisitivo de la gente disminuye, por ende la economía de los hogares cae en el mismo comportamiento de consumo, privilegiando la adquisición de bienes de primera necesidad (inelásticos) con respecto a los otros (elásticos), entre los que están los servicios de educación de idiomas.

Lo anteriormente expuesto indica que a medida de que el nivel de desempleo se incrementa, la demanda de los servicios de educación de idiomas disminuye.

### 1.3.2 ANALISIS FACTORES ENDOGENOS

#### ➤ **Falta de planificación a nivel estratégico. (Desventaja 1).**

En una entrevista acerca del éxito del Balanced Scorecard (BSC) en Latinoamérica<sup>6</sup>, Kaplan entre otras cosas, aseguró que la falta de alineamiento de las áreas de las organizaciones con la estrategia no es solo un problema de las empresas de la región (Latinoamérica), por el contrario, es un aspecto que se repite en varios países del mundo.

Considera además que uno de los mayores desafíos que presentan las empresas en la región es *“La definición de estrategias claras, que se*

---

<sup>6</sup> KAPLAN R. Y NORTON D., El Cuadro de Mando Integral, Ediciones Gestión, Barcelona, 2000.

*desprendan del rumbo estratégico que desea la organización. Que en suma, excedan de una buena declaración de misión de la empresa.*<sup>7</sup>

Kaplan y Norton además indican que de su experiencia en implementar el BSC en muchas compañías en el mundo, muchas de ellas han requerido un acompañamiento previo en el primer proceso necesario para implementar un BSC, esto es en la generación de la estrategia organizacional para con ello establecer las bases para la construcción del modelo del balanced scorecard a aplicar.

De esto se desprende que la mayoría de empresas latinoamericanas tienen una primera barrera que superar para alcanzar niveles de competitividad más altos que los actuales, esta es la de generar una estrategia de negocio adecuada.

La segunda barrera viene a ser la operativización, medición y control de la ejecución de la estrategia diseñada. A este respecto, los autores Robert S. Kaplan y David P. Norton, en su obra “La Organización focalizada en la Estrategia”<sup>8</sup>, en la página 13, comentan:

“(...) la capacidad de ejecutar una estrategia puede ser más importante que la estrategia en sí. A principios de la década de los ochenta, una encuesta realizada entre consultores empresariales indicaba que menos del 10 por ciento de las estrategias formuladas correctamente se aplicaban con éxito”.

Con estas consideraciones se puede afirmar que GAMACURSOS no cuenta con una estrategia de negocios definida, consecuentemente ningún plan operativo que se desprende de ella y como es obvio ningún programa de medición a la ejecución de la estrategia. La problemática de GAMACURSOS radica en que al no contar con una estrategia definida, sus acciones operativas no son coherentes entre cada uno de los departamentos.

---

<sup>7</sup> KAPLAN, R. y NORTON D., Alineación, Barcelona: Ediciones Gestión, 2000, (1era. Edición).

<sup>8</sup> KAPLAN R. Y NORTON D., La Organización focalizada en la Estrategia, Ediciones Gestión, Barcelona, 2005.

El primer reto de GAMACURSOS es generar una estrategia de negocio acorde a la realidad organizacional de la compañía; el segundo reto será la adecuada ejecución de la misma.

#### 1.4 IMPORTANCIA DEL PRESENTE ESTUDIO

A continuación se muestra el comportamiento del Índice de Rentabilidad de GAMACURSOS en los últimos siete años:

**Tabla 2** - Índices de Rentabilidad Anual – GAMACURSOS.  
Periodo 2003 – 2009

AÑO	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Interpretación
<b>Razones de Rentabilidad</b>								
<b>Índice de Rentabilidad</b>								
Utilidad Contable	\$ 19.650	\$ 47.478	\$ 70.752	\$ 170.221	\$ 71.482	\$ (34.176)	\$ (110.378)	
Ingresos	\$ 664.474	\$ 703.668	\$ 1.107.753	\$ 1.250.712	\$ 2.050.797	\$ 1.802.869	\$ 1.575.851	
	3%	7%	6%	14%	3%	-2%	-7%	Relación

**Fuente:** Formularios 101, Declaración de Impuesto a la Renta Anual.

De acuerdo a la información suministrada por la compañía, se puede observar que este índice es ascendente desde el periodo 2003 al 2006. A partir del año 2007 existe un descenso en el mismo, inclusive, en los años 2008 y 2009 el índice referido es negativo.

En los años 2007, 2008 y 2009 GAMACURSOS no alcanza los resultados financieros requeridos por la casa matriz (índice de rentabilidad del 5% como mínimo). De continuar esta tendencia, GAMACURSOS pone en riesgo su permanencia en el Ecuador.



Es importante resaltar los siguientes puntos que justifican plenamente el efectuar este trabajo de investigación para GAMACURSOS:

- La compañía tiene quince años de operación en el Ecuador, por lo tanto existe un prestigio ganado en el medio de los institutos de idiomas.
- GAMACURSOS ha alcanzado el liderazgo compartido con otros institutos de idiomas de la ciudad y el país, como son Wall Street Institute, Benedict, Comisión Fullbright, entre otros, es decir existe un nicho de mercado ganado en los quince años de operación en el Ecuador.
- Una posible liquidación de la compañía traería una serie de consecuencias y costos importantes, estimándose que la sumatoria de éstos es de USD 282 mil equivalente al 148% del total de patrimonio de GAMACURSOS al 31 de diciembre de 2009.

A continuación un estimado de los costos de desinversión (liquidación) de la compañía GAMACURSOS.

**Tabla 3** – Costos estimados de liquidación de GAMACURSOS.

Pérdida en liquidación de Activos y Pasivos	37.402,73	<b>NOTA 1</b>
Bonif. Despido Intempestivo (Código del Trabajo Art. 188)	180.000,00	<b>NOTA 2</b>
Bonif. Por Desahucio (Código del Trabajo Art. 185)	45.000,00	<b>NOTA 3</b>
Gastos legales	20.000,00	<b>NOTA 4</b>
<b>TOTAL COSTO ESTIMADO DE LIQUIDACION:</b>	<b><u>282.402,73</u></b>	
Patrimonio total de GAMACURSOS (31 diciembre 2009)	190.628,98	
<b>TOTAL COSTO ESTIMADO DE LIQUIDACION:</b>	282.402,73	
<b>% con respecto al patrimonio total</b>	<b>148%</b>	

**Fuente:** Formularios 101, Declaración de Impuesto a la Renta Anual 2009.

## NOTA 1

**COMPAÑÍA GAMACURSOS S.A.**  
**BALANCE GENERAL**

<b>BALANCE GENERAL</b>			
<b>AÑO</b>	<b>2009</b>	<b>% RECUPERACION</b>	<b>PERDIDA</b>
<b>ACTIVO</b>			
<b>Activo Corriente</b>			
Disponible	67.437,76	100%	
Exigible (Ctas. Por cobrar)	264.743,46	100%	
Realizable	8.634,54	50%	4.317,27
<b>Subtotal Act. Corriente</b>	<b>340.815,77</b>		
<b>Activo No corriente</b>			
Activos fijos depreciables	461.970,13	50%	230.985,06
- Depreciación Acumulada	(395.799,21)	50%	- 197.899,61
<b>Subtotal Act. No Corriente</b>	<b>66.170,92</b>		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>406.986,69</b>		
<b>PASIVO</b>			
Otros			
<b>Subtotal Act. Corriente</b>	129.678,92	100%	
Impuestos por pagar	36.029,00	100%	
	50.649,79	100%	
	<b>216.357,71</b>		
<b>Pasivo No Corriente</b>	-		
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>216.357,71</b>		
<b>Pérdida en liquidación de Activos y Pasivos</b>			<b>37.402,73</b>

Fuente: Formularios 101, Declaración de Impuesto a la Renta Anual 2009.

## NOTA 2

**Bonif. Despido Intempestivo (Código del Trabajo Art. 188)**

Número promedio de empleados	30,00
Sueldo promedio empleados	1.200,00
Años promedio de permanencia en la compañía	5,00
<b>TOTAL BONIF. D. INTEMP.</b>	<b><u>180.000,00</u></b>

**Art. 188, del Código del Trabajo:** Indemnización por despido intempestivo.- El empleador que despidiere intempestivamente al trabajador, será condenado a indemnizarlo, de conformidad con el tiempo de servicio y según la siguiente escala:

Hasta tres años de servicio, con el valor correspondiente a tres meses de remuneración.

De más de tres años, con el valor equivalente a un mes de remuneración por cada año de servicio, sin que en ningún caso ese valor exceda de veinte y cinco meses de remuneración.

La fracción de un año se considerará como año completo.

El cálculo de estas indemnizaciones se hará en base de la remuneración que hubiere estado percibiendo el trabajador al momento del despido, sin perjuicio de pagar las bonificaciones a las que alude en el caso del Art. 185 de este Código.

## NOTA 3

**Bonif. Por Desahucio (Código del Trabajo Art. 185)**

Número promedio de empleados	30,00
Sueldo promedio empleados	1.200,00
Años promedio de permanencia en la compañía	5,00
Porcentaje Bon. Desahucio	25%
<b>TOTAL BONIF. D. INTEMP.</b>	<b><u>45.000,00</u></b>

**Art. 185, del Código del Trabajo.- Bonificación por Desahucio.-** En los casos de terminación de la relación laboral por desahucio solicitado por el empleador o por el trabajador, el empleador bonificará al trabajador con el veinticinco por ciento del equivalente a la última remuneración mensual por cada uno de los años de servicio prestados a la misma empresa o empleador.

#### NOTA 4

##### Gastos legales

Abogados	15.000,00
Notarías, trámites, etc.	3.000,00
Varios	<u>2.000,00</u>
<b>TOTAL GASTOS LEGALES</b>	<b><u>20.000,00</u></b>

- Un potencial cierre de operaciones de la compañía GAMACURSOS tendría efectos colaterales que deben ser tomados en cuenta, a saber:
  - Mala imagen del GAMACURSOS Internacional.
  - Alrededor de 50 personas desempleadas que van desde personal operativo hasta ejecutivo.
  - Engorrosos trámites legales (societarios, tributarios, laborales, etc.)

El presente estudio es importante porque pretende:

- a. Evitar el cierre de operaciones comerciales de GAMACURSOS en el Ecuador.
- b. Evitar el desempleo de alrededor de 50 personas que laboran actualmente en GAMACURSOS.
- c. Precautelar el prestigio de GAMACURSOS Internacional.

Para alcanzar lo anteriormente expuesto se diseña una propuesta de plan estratégico para la compañía GAMACURSOS y su correspondiente plan operativo, con el objetivo de alinear acciones interdepartamentales para alcanzar el objetivo financiero mínimo requerido por la casa matriz.

## 1.5 PROBLEMAS Y LIMITACIONES

El presente trabajo investigativo se ve enfrentado a los siguientes problemas y limitaciones:

- La mayoría de empleados de la compañía GAMACURSOS no tienen experiencia en cuanto a procesos de planificación estratégica, conclusión a

la que se ha llegado a partir de sondeos previos efectuados como parte del presente trabajo.

- El presente trabajo es el primer plan estratégico integral formalmente diseñado para la compañía GAMACURSOS en toda su vida institucional, situación que limitará el alcance del mismo considerando que un proceso de gestión estratégica es perfectible en el tiempo siendo plenamente conocido que una primera experiencia de este tipo tiene sus limitaciones.
- No existe una partida presupuestaria en la compañía GAMACURSOS destinada a diseño, implementación, ejecución y control de un programa de planificación estratégica. La aplicación del presente trabajo se la efectuará en hojas electrónicas especialmente diseñadas para el efecto.
- La resistencia natural que tienen las personas al cambio es una limitación en el presente trabajo. Los empleados de GAMACURSOS en promedio tienen cinco años en la compañía, tiempo en el cual han desempeñado funciones inherentes a su cargo, sin embargo, como resultado del presente trabajo, estas funciones serán re-evaluadas, cuestionándose su existencia, alcance y operatividad.
- GAMACURSOS no efectúa periódicamente evaluación del desempeño de sus empleados. Un proceso de ejecución de planes estratégicos tiene como pilar crítico la evaluación del accionar estratégico del recurso humano, por lo tanto, la evaluación continua debidamente efectuada, será un tema nuevo en la cultura organizacional de la compañía.

## 2. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

### 2.1 MISIÓN

Es la definición específica de lo que la empresa es, de lo que la empresa hace (a qué se dedica) y a quién sirve con su funcionamiento. Representa la razón de ser de la compañía; orienta toda la planificación y todo el funcionamiento de la misma; y se redacta estableciendo:

- La actividad empresarial fundamental.
- El concepto de producto genérico que ofrece, y
- El concepto de tipos de cliente a los que pretende atender.

La misión de GAMACURSOS de acuerdo a la estrategia corporativa global de la casa matriz es<sup>9</sup>:

***Romper las barreras del idioma, la cultura y la geografía que nos dividen***

### 2.2 VISIÓN

Es el objetivo general de una compañía, se considera de largo plazo, por su naturaleza difícilmente es modificada y es el gran objetivo a donde la organización pretende llegar en el tiempo.

La visión de GAMACURSOS de acuerdo a la estrategia corporativa global de la casa matriz es<sup>10</sup>:

***Ser la opción número uno en el aprendizaje de idiomas ofreciendo un producto de élite.***

---

<sup>9</sup> (GAMACURSOS Internacional, 1999) Businessplan Corporative, Berna

<sup>10</sup> Ibídem

## 2.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Son el conjunto de principios y creencias que deben ser parte de la cultura organizacional a fin de que garanticen la realización de sus operaciones de una manera responsable con su entorno y, garanticen que los objetivos y estrategias se enmarquen dentro de la misión y visión planteadas.

Los principios corporativos de GAMACURSOS de acuerdo a la estrategia corporativa global de la casa matriz es:

- ***Trabajo duro***
- ***Nada es imposible***
- ***Actitud positiva***
- ***Atención al detalle***
- ***Espíritu emprendedor***
- ***Conciencia de costos.***

## 2.4 EJES ESTRATÉGICOS

Situación, proyecto, línea de negocio, inversión o cualquier elemento de la compañía de carácter estratégico prioritario. Base para diseñar objetivos operacionales concretos.

Los ejes estratégicos de GAMACURSOS de acuerdo a la estrategia corporativa global de la casa matriz son:

- ***Satisfacción del estudiante generando fidelidad en ellos***
- ***Productividad empresarial basada en procesos operativos óptimos***

## 2.5 ESTUDIO DEL MICRO Y MACRO ENTORNO

Un proceso de planificación estratégica tiene como componente básico el conocer los factores de afectación al negocio y al sector en particular, para esto es necesario hacer una diferenciación que resulta muy útil:

**Micro entorno:** Busca identificar claramente los factores clave del ambiente interno de la organización que están favoreciendo o limitando su desarrollo. Luego de un análisis cuidadoso y sincero, se establecerán cuáles de ellos se constituyen en Fortalezas y Debilidades.

**Macro entorno:** Comprende una clara identificación de los factores clave del entorno organizacional que pueden influir considerablemente en su desempeño. Los que una vez analizados y discutidos se transforman en Oportunidades y Amenazas para la organización.

Como se puede observar en el punto 4.1.1 ESTRUCTURA LOS TALLERES DE CAPACITACION Y APRENDIZAJE, en estos talleres se efectuó el análisis del micro y macro entorno de GAMACURSOS con la participación del Comité de Gestión Estratégica de la compañía.

En base al conocimiento del negocio que tienen los miembros del comité, la metodología aplicada para efectuar este trabajo fue la “lluvia de ideas”, para posteriormente pasar a esquematizar las mismas efectuando una selección de las variables de mayor impacto para GAMACURSOS. Luego se realiza una clasificación de estas variables considerando, en primer lugar, si corresponden al micro o macro, para luego, analizar si cada una de ellas se considera una ventaja o una desventaja para la organización.

A continuación el análisis mencionado:

### 2.5.1 MICRO ENTORNO DE GAMACURSOS



A continuación factores internos de alta incidencia en la gestión de la compañía:

**Tabla 4 – Factores del Micro entorno de GAMACURSOS**

ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO DE LA COMPAÑÍA GAMACURSOS			
	VENTAJAS		DESVENTAJAS
1	GAMACURSOS tiene los contactos necesarios que facilitan la contratación de profesores de idiomas nativos calificados (habla-inglesa).	1	GAMACURSOS tiene precios superiores que su competencia directa (Benedict y Wall Street).
2	Cuenta con apoyo financiero de la casa matriz.	2	El único proveedor autorizado de material de estudio se encuentra en Asia.
3	GAMACURSOS pertenece a un grupo corporativo internacional reconocido.	3	No existe claridad en los procesos internos de la compañía ni sus responsables.
4	La marca GAMACURSOS se encuentra consolidada en el Ecuador,	4	Falta de comunicación, integración y liderazgo en el personal.
5	GAMACURSOS tiene autorización para extender acreditaciones internacionales.	5	Los programas informáticos de apoyo no se encuentran integrados.
6	Conocimiento profundo del negocio	6	GAMACURSOS no tiene mayor cobertura masiva con puntos de venta a diferencia que sus competidores directos (Benedict y Wall Street).
7	Oportunidad de negociación como parte integrante de un grupo corporativo en la compra de suministros de estudio.	7	GAMACURSOS posee pero no comercializa el método de enseñanza en línea.
8	Existe una permanente transferencia de innovación y tecnología de parte de la casa matriz.	8	Inexistencia de suficientes parqueaderos para clientes.
9	Muy buena calidad en el servicio.	9	GAMACURSOS tiene problemas de abastecimiento de proveedores pequeños de bienes y servicios en general.
		10	Inexistencia de un departamento de Recursos Humanos.

**NOTAS ACLARATORIAS:**

1	HSY: High Year School . Programa de estudios de idioma distinto al español fuera del Ecuador por un año calendario.
2	APW: Au Pair . Programa de estudios de idioma distinto al español fuera del Ecuador por un periodo de hasta 6 meses.
3	WT: Work and travel. Programa mediante el cual el alumno viaja al exterior, tiene pasantías laborales y además estudia el idioma nativo del país visitado.

**Fuente:** Talleres de planificación estratégica llevados a cabo por la compañía GAMACURSOS Diciembre de 2010.

**2.5.2 MACRO ENTORNO DE GAMACURSOS**

A continuación factores externos y macroeconómicos que tienen influencia en la gestión de la compañía:

**Tabla 5 – Factores del Macro entorno de GAMACURSOS**

ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO DE LA COMPAÑÍA GAMACURSOS			
	VENTAJAS		DESVENTAJAS
1	Obtención créditos educativos con IECE.	1	Inseguridad pública en las inmediaciones de la escuela.
2	Biodiversidad del Ecuador.	2	Inestabilidad política del país.
3	Mercado de clientes por explotar.	3	Altos niveles inflacionarios.
4	Limitada oferta de servicios de parte de la competencia en cuanto a destinos internacionales para estudio. GAMACURSOS posee los programas HSY y APW.	4	Tendencia creciente del desempleo.
5	El Ecuador maneja una moneda dura (dólar de Estados Unidos).	5	Dificultad en la obtención de visas para viajes internacionales de los alumnos.
		6	Dificultad de contratación de personal administrativo bilingüe.
		7	Imagen internacional del país deteriorada.
		8	La competencia posee el producto WT.
		9	Aplicación de pico y placa en el Distrito Metropolitano de Quito.
		10	Problemas de abastecimiento de servicios con proveedores pequeños en general.
		11	Dificultad en trámites de desaduanización en importaciones.

**Fuente:** Talleres de planificación estratégica llevados a cabo por la compañía GAMACURSOS Diciembre de 2010.

## 2.6 ANALISIS FODA

Desarrollado por primera vez en los años setenta por Kenneth Andrews, sigue aun siendo uno de los más importantes marcos conceptuales existentes para un proceso de planificación estratégica. Este trabajo conocido como FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) introduce la idea base de que la estrategia debe lograr un ajuste entre su capacidad interna (puntos fuertes y débiles) y la situación externa (oportunidades y amenazas). Con ello se busca aumentar el efecto de los recursos mediante la concentración de esfuerzos en

zonas donde la empresa es fuerte y a la vez anticiparse a los efectos negativos de las fuerzas externas, los cuales son de afectación para la compañía.

En base al punto 2.5 Estudio del Micro y Macro entorno, la compañía GAMACURSOS prepara la siguiente matriz donde determina su FODA empresarial:

**Tabla 6 – Análisis FODA de la compañía GAMACURSOS**

<b>ANÁLISIS FODA DE LA COMPAÑÍA GAMACURSOS</b>			
	<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>
O1	Obtención créditos educativos con IECE.	A1	Inseguridad pública en las inmediaciones de la escuela.
O2	Biodiversidad del Ecuador.	A2	Inestabilidad política del país.
O3	Mercado de clientes por explotar.	A3	Altos niveles inflacionarios.
O4	Limitada oferta de servicios de parte de la competencia en cuanto a destinos internacionales para estudio. GAMACURSOS posee los programas HSY y APW.	A4	Tendencia creciente del desempleo.
O5	El Ecuador maneja una moneda dura (dólar de Estados Unidos).	A5	Dificultad en la obtención de visas para viajes internacionales de los alumnos.
		A6	Dificultad de contratación de personal administrativo bilingüe.
		A7	Imagen internacional del país deteriorada.
		A8	La competencia posee el producto WT.
		A9	Aplicación de pico y placa en el Distrito Metropolitano de Quito.
		A10	Problemas de abastecimiento de servicios con proveedores pequeños en general.
		A11	Dificultad en trámites de desaduanización en importaciones.

<b>ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO DE LA COMPAÑÍA GAMACURSOS</b>			
	<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>
F1	GAMACURSOS tiene los contactos necesarios que facilitan la contratación de profesores de idiomas nativos calificados (habla-inglesa).	D1	GAMACURSOS tiene precios superiores que su competencia directa (Benedict y Wall Street).
F2	Cuenta con apoyo financiero de la casa matriz.	D2	El único proveedor autorizado de material de estudio se encuentra en Asia.
F3	GAMACURSOS pertenece a un grupo corporativo internacional reconocido.	D3	No existe claridad en los procesos internos de la compañía ni sus responsables.
F4	La marca GAMACURSOS se encuentra consolidada en el Ecuador,	D4	Falta de comunicación, integración y liderazgo en el personal.
F5	GAMACURSOS tiene autorización para extender acreditaciones internacionales.	D5	Los programas informáticos de apoyo no se encuentran integrados.
F6	Conocimiento profundo del negocio	D6	GAMACURSOS no tiene mayor cobertura masiva con puntos de venta a diferencia que sus competidores directos (Benedict y Wall Street).
F7	Oportunidad de negociación como parte integrante de un grupo corporativo en la compra de suministros de estudio.	D7	GAMACURSOS posee pero no comercializa el método de enseñanza en línea.
F8	Existe una permanente transferencia de innovación y tecnología de parte de la casa matriz.	D8	Inexistencia de suficientes parqueaderos para clientes.
F9	Muy buena calidad en el servicio.	D9	GAMACURSOS tiene problemas de abastecimiento de proveedores pequeños de bienes y servicios en general.
		D10	Inexistencia de un departamento de Recursos Humanos.

**NOTAS ACLARATORIAS:**

<b>1</b>	HSY: High Year School. Programa de estudios de idioma distinto al español fuera del Ecuador por un año calendario.
<b>2</b>	APW: Au Pair. Programa de estudios de idioma distinto al español fuera del Ecuador por un periodo de hasta 6 meses.

<b>3</b>	WT: Work and travel. Programa mediante el cual el alumno viaja al exterior, tiene pasantías laborales y además estudia el idioma nativo del país visitado.
----------	--

**Fuente:** Talleres de planificación estratégica llevados a cabo por la compañía GAMACURSOS Diciembre de 2010.

## 2.7 FORMULACION DE LA ESTRATEGIA

El requisito impuesto por GAMACURSOS Internacional para que se justifique la presencia de GAMACURSOS en Ecuador, es la obtención de un índice de rentabilidad (Utilidad Contable / Ingresos) mínimo del 5%. A continuación evolución del referido índice en el periodo 2003-2009:

**Tabla 7** – Comportamiento del Índice de Rentabilidad compañía GAMACURSOS.  
Periodo 2003 a 2009

AÑO	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Interpre- tación
<b>Razones de Rentabilidad</b>								
<b><u>Índice de Rentabilidad</u></b>								
Utilidad Contable	\$ 19.650	\$ 47.478	\$ 70.752	\$ 170.221	\$ 71.482	\$ (34.176)	\$ (110.378)	Rela- ción
Ingresos	\$ 664.474	\$ 703.668	\$ 1.107.753	\$ 1.250.712	\$ 2.050.797	\$ 1.802.869	\$ 1.575.851	
	3%	7%	6%	14%	3%	-2%	-7%	

**Fuente:** Formularios 101, Declaración de Impuesto a la Renta Anual periodos 2003 a 2009.

Como se puede apreciar en los dos últimos años analizados, existe un fuerte deterioro en el índice, motivo que justifica el generar la estrategia global de la compañía alrededor de este objetivo.

Por lo tanto, la estrategia global de negocio de GAMACURSOS es:

**Incremento de ingresos de la compañía fidelizando a los alumnos existentes y abriendo nuevos mercados a nivel nacional. Es necesario también que la empresa disminuya costos basándose en la optimización del manejo de los activos y mejoras en los procesos operativos críticos.**

El costo estimado de implementar la estrategia es de USD 70.900,87; el cálculo pormenorizado se encuentra en el Anexo E. Este valor se encuentra inmerso en la proyección de costos fijos y variables efectuada en páginas posteriores.

## **2.8 GENERACION DE ESTRATEGIAS POR PERSPECTIVA.**

GAMACURSOS ha diseñado su estrategia por cada una de las perspectivas que la metodología del BSC sugiere, a continuación un análisis detallado de cada una de ellas.

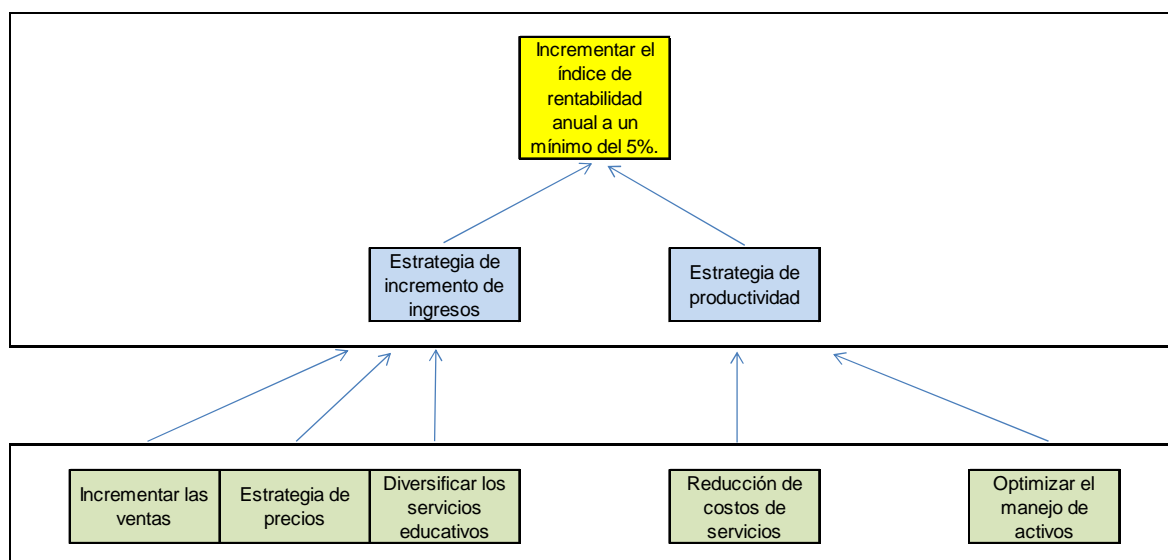
### **2.8.1 ESTRATEGIA DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA**

La construcción de un cuadro de mando integral debe animar a los departamentos de un negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la compañía. Los objetivos financieros sirven de enfoque para las demás perspectivas.

-Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones causa-efecto, que culmina en la mejora de la situación financiera.

Para el caso de la compañía GAMACURSOS, la estrategia de negocio en el área financiera se basa en dos pilares fundamentales que son:

- Estrategia de incremento de ingresos
- Estrategia de productividad



**Figura 4:** Mapa Estratégico de GAMACURSOS – Perspectiva Financiera

### 2.8.1.1 Estrategia de incremento de ingresos

Para alcanzar el índice de rentabilidad del 5% como mínimo, los ingresos de la compañía deben incrementarse, para lo cual se diseñan planes de acción basados en tres sub estrategias:

- Incrementar las ventas
- Estrategia de precios
- Diversificar los servicios educativos

#### 2.8.1.1.1 Incrementar las ventas

Los ingresos por ventas de GAMACURSOS se generan por dos vías, por ventas efectuadas por la Escuela de Español y por las ventas de la Escuela de Inglés. La información relativa a las escuelas individualmente para los años 2003 a 2009 es:

**Tabla 8** – Horas clase vendidas por año. Periodo 2003 - 2009

<b>AÑO</b>	<b>Esc. Inglés</b>	<b>Esc. Español</b>	<b>TOTAL</b>
2.003	72.060	a	72.060
2.004	80.075	a	80.075
2.005	99.915	a	99.915
2.006	99.990	a	99.990
2.007	114.717	330.579	445.296
2.008	117.277	357.960	475.237
2.009	128.209	395.138	523.347
<b>TOTAL</b>	<b>712.243</b>	<b>1.083.677</b>	<b>1.795.920</b>

a = La compañía no posee esta información

**Fuente:** GAMACURSOS, Reportes Anuales de horas-clase facturadas.

A continuación es necesario determinar el nivel de ventas mínimo que permita a GAMACURSOS obtener el índice de rentabilidad mínimo del 5% anual, para ello se proyectarán los ingresos objetivo necesarios para el año 2010<sup>11</sup>.

Para esto es necesario efectuar los siguientes análisis:

- I. Análisis de la estructura y proyección de costos fijos.
- II. Análisis de la estructura y proyección de costos variables.
- III. Determinación del precio promedio de ventas óptimo.
- IV. Determinación de punto de equilibrio anual.
- V. Proyección de ingresos

#### **I. Análisis de la estructura y proyección de costos fijos**

Es necesario conocer el nivel de absorción de costos fijos por cada escuela, para ello se ha tomado como base de análisis el número de horas-estudiante que tiene cada una de ellas. Se cuenta con información completa al respecto por los años 2007, 2008 y 2009:

<sup>11</sup> A la fecha de preparación del presente trabajo de investigación, los ingresos del año 2010 ya están realizados, por lo que es necesario considerar más que los resultados en sí mismos, la metodología a aplicar para proyección de ingresos en la aplicación propuesta para el diseño de la estrategia financiera.



**Tabla 9** – Horas clase vendidas por año. Periodo 2007 - 2009

AÑO	Esc. Inglés	Esc. Español	TOTAL
2.007	114.717	330.579	445.296
2.008	117.277	357.960	475.237
2.009	128.209	395.138	523.347
<b>TOTAL</b>	<b>360.204</b>	<b>1.083.677</b>	<b>1.443.880</b>
<b>%</b>	<b>25%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** GAMACURSOS, Reportes Anuales de horas-clase facturadas.

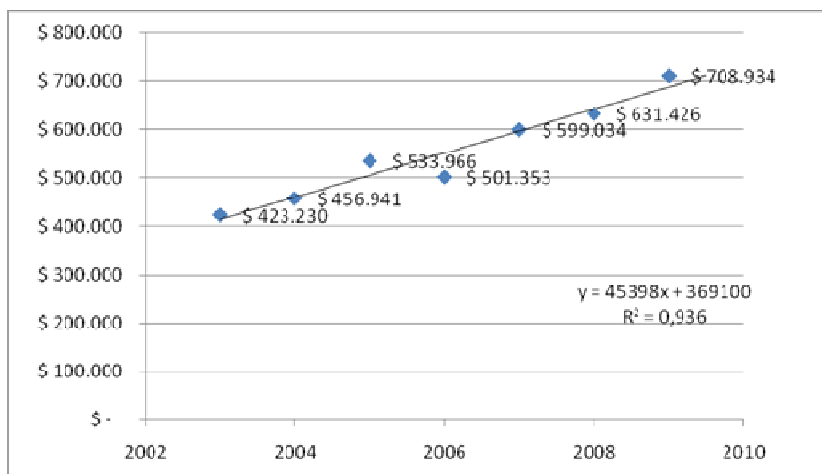
Para proyectar los costos y gastos fijos por escuela se efectuará un análisis del comportamiento de los mismos durante varios años, para lo cual se ha reestructurado la información del Estado de Pérdidas y Ganancias Comparativo de GAMACURSOS clasificando a cada una de las partidas de costos y gastos como fijos y variables, a continuación lo mencionado:

**Tabla 10** – Clasificación de costos y gastos en fijos y variables. Periodo 2003 – 2009

AÑO	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>COSTOS Y GASTOS FIJOS:</b>							
Remuneraciones administrativos	253.619,37	302.823,17	345.089,14	329.857,00	412.329,10	372.046,04	397.328,80
Arriendos	63.443,70	39.747,69	128.564,16	77.413,56	87.438,01	108.846,53	92.531,67
Seguros	494,55	1.811,78	3.140,00	3.297,00	4.651,91	5.984,84	31.624,26
Depreciaciones	36.668,92	35.670,40	27.718,35	28.421,71	28.087,30	15.648,19	36.705,38
Otros	69.003,07	76.887,61	29.454,77	62.363,54	66.527,18	128.900,14	150.743,44
<b>Subtotal costos y gastos fijos</b>	<b>423.229,61</b>	<b>456.940,65</b>	<b>533.966,42</b>	<b>501.352,81</b>	<b>599.033,50</b>	<b>631.425,74</b>	<b>708.933,55</b>
<b>COSTOS Y GASTOS VARIABLES:</b>							
Remuneraciones profesores	81.311,87	76.711,77	112.873,58	159.560,67	437.971,91	389.272,08	257.603,78
Servicios básicos	37.177,60	35.701,80	23.937,79	65.016,84	73.763,31	62.697,95	178.193,56
Publicidad	47.296,25	13.993,41	36.681,48	163.237,61	176.764,73	146.540,66	152.964,49
Estadía alumnos	19.698,79	25.741,72	125.080,33	135.381,10	276.298,02	251.372,70	65.177,94
Otros	36.110,00	47.100,00	204.461,10	55.942,24	415.483,23	355.735,31	323.355,74
<b>Subtotal costos y gastos variables</b>	<b>221.594,51</b>	<b>199.248,70</b>	<b>503.034,28</b>	<b>579.138,46</b>	<b>1.380.281,20</b>	<b>1.205.618,70</b>	<b>977.295,50</b>
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS:</b>	<b>644.824,12</b>	<b>656.189,35</b>	<b>1.037.000,70</b>	<b>1.080.491,27</b>	<b>1.979.314,70</b>	<b>1.837.044,44</b>	<b>1.686.229,05</b>

**Fuente:** Formularios 101, Declaración de Impuesto a la Renta Anual periodos 2003 a 2009.

Para proyectar los costos y gastos fijos se utiliza el método de regresión estadística, a continuación se muestra la gráfica pertinente y la ecuación de la función de regresión:



**Figura 5** – Costos fijos anuales. Diagrama de dispersión, recta de ajuste y ecuación de la recta.

Con la ecuación de la recta obtenida se proyectan los costos y gastos fijos totales para el año 2010, que corresponde al periodo 8 en el análisis efectuado:

#### **Proyección Año 2010**

$$y = 45398x + 369100$$

45398*8	369.100,00
363.184,00	369.100,00

**732.284,00**

Costos y gastos fijos totales periodo 2010: USD 732.284,00

## **II. Análisis de la estructura y proyección de costos variables.**

Es necesario determinar el costo variable unitario para los periodos 2003 a 2009, sin embargo la compañía no posee información relativa a horas clase vendidas en la escuela de español del periodo 2003 a 2006, por lo tanto el análisis se centra exclusivamente en el periodo 2007 - 2009, los resultados son los siguientes:

**Tabla 11** – Costos y gastos variables de GAMACURSOS  
Periodo 2007 – 2009

<b>AÑO</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
C. variables totales	\$ 1.380.281	\$ 1.205.619	\$ 977.295
Número de horas clase	445.296	475.237	523.347
<b>C. Var. Unitario</b>	<b>\$ 3,10</b>	<b>\$ 2,54</b>	<b>\$ 1,87</b>

**Fuente:** Tabla 10 – Clasificación de costos y gastos en fijos y variables. Periodo 2003 – 2009

El costo variable unitario normalmente es constante en el tiempo o puede tener una variación incremental mínima por efecto inflacionario, sin embargo en el caso de la compañía GAMACURSOS este costo es descendente en el periodo que se está analizando.

Se ha tratado este tema con la Gerencia de la compañía e indica que este resultado obtenido se debe básicamente a disminuciones constantes en los costos, de manera principal, la aplicación del Mandato 8, promulgado por la Asamblea Nacional Constituyente de Montecristi, en el periodo 2008, que elimina el contrato por horas.

Antes de la promulgación de este Mandato, GAMACURSOS mantenía un sistema de contratos por horas con sus profesores de idiomas,

GAMACURSOS por su estructura de negocio, contaba con un porcentaje elevado de profesores (sobretudo extranjeros) trabajando bajo la figura de Contrato por Horas a un valor promedio de la hora de USD 6,00. Este valor - hora equivaldría al de un trabajador contratado bajo la modalidad de Contrato por Tiempo Indefinido, con jornada diaria de 8 horas y que gane una remuneración básica de USD 1.056,00.

Cuando se procedió a efectuar la contratación directa de estos profesores, se lo hizo bajo la modalidad de contrato de tipo indefinido con jornada parcial de 4 horas diarias por un valor de USD 350,00 en promedio.

En términos generales, la adopción del Mandato 8 a partir del año 2008, ha sido beneficioso en la estructura de costos variables de la compañía GAMACURSOS.

Para ratificar la tendencia a la baja de los costos variables totales de la compañía se efectuó un análisis focalizado de los costos variables exclusivamente de la escuela de español (única información existente), a continuación cálculos:

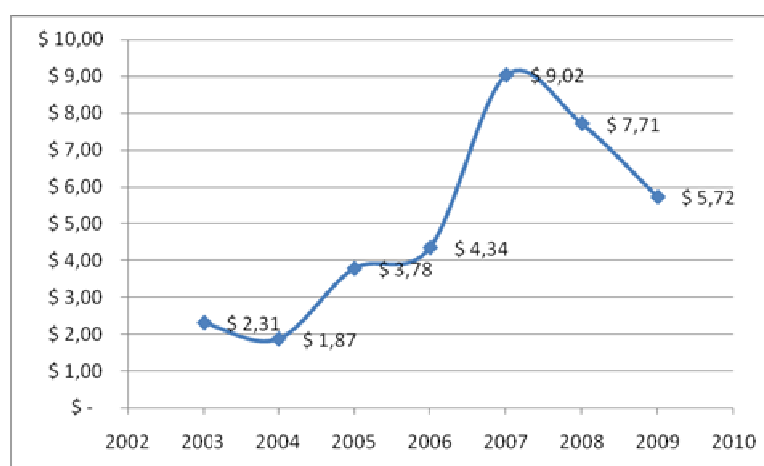
**Tabla 12** – GAMACURSOS, Escuela de Español, Determinación de costos y gastos variables unitarios anuales. Periodo 2003 - 2009

AÑO	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
C. Var. totales - Esc. Español (a)	\$ 166.196	\$ 149.437	\$ 377.276	\$ 434.354	\$ 1.035.211	\$ 904.214	\$ 732.972
Número de horas clase	72.060	80.075	99.915	99.990	114.717	117.277	128.209
C. Fijo Unitario	\$ 2,31	\$ 1,87	\$ 3,78	\$ 4,34	\$ 9,02	\$ 7,71	\$ 5,72

- (a) Se estima que el 75% de los costos variables totales de GAMACURSOS son absorbidos por la Esc. de Español.

**Fuente:** Tabla 10 – Costos y gastos fijos y variables de GAMACURSOS Periodo 2003 a 2009.

A continuación la gráfica de los Costos Variables Unitarios obtenidos en la tabla anterior:

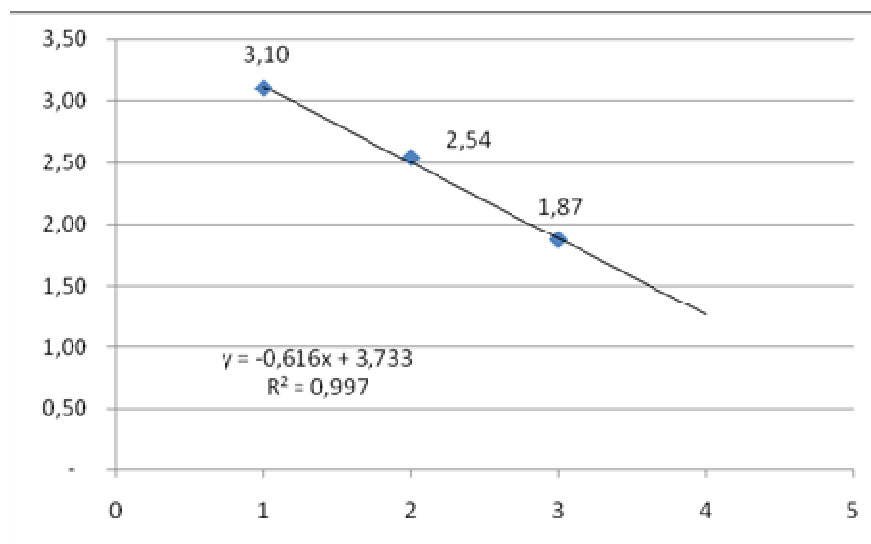


**Figura 6** – GAMACURSOS, Escuela de Español, Costos y gastos variables unitarios Periodo 2003 – 2009.

Se ratifican los datos obtenidos en la tabla 11 donde se muestran que los costos variables unitarios totales son descendentes a partir del año 2007.

Para proyectar el gasto variable unitario para el año 2010, se utiliza el método de regresión estadística utilizando la información completa existente, es decir, los datos correspondientes a los años 2007 hasta el 2009.

A continuación se muestra la gráfica de los costos variables unitarios obtenidos en la tabla 11:



**Figura 7** – Costo y gasto variable unitario. Diagrama de dispersión, recta de ajuste y ecuación de la recta.

Con la ecuación de la recta obtenida, se obtiene la proyección del costo y gasto variable unitario para el año 2010, que corresponde al periodo 8:

#### Proyección Año 2010

$$y = -0,616x + 3,733$$

-0,616 * 8	3,733
(4,928)	3,733
<b>(1,195)</b>	

El costo y gasto variable unitario proyectado es de USD 1,20 por hora-clase vendida, cálculo efectuado con datos obtenidos en la tabla 11.

### III. Determinación del precio promedio de ventas óptimo

Para determinación del punto de equilibrio se tomará como precio promedio de GAMACURSOS un valor de USD 3,00 hora-clase. Análisis se encuentra más adelante en 2.8.1.1.2 Estrategia de Precios.

### IV. Determinación del punto de equilibrio anual.

El punto de equilibrio es una herramienta financiera que permite determinar cuál es el nivel de ingresos (unidades vendidas y montos económicos) que la compañía requiere para obtener una igualdad entre ingresos y costos, es decir, cual es el ingreso mínimo a obtener considerando una estructura determinada de costos fijos y variables para que la empresa no gane ni pierda.

Bajo esta premisa y considerando los cálculos efectuados en los numerales I, II y III el punto de equilibrio para GAMACURSOS será:

**Tabla 13** – Determinación de Punto de Equilibrio - GAMACURSOS

AÑO	REF.	2010		
Precio de Venta / hora	<b>a</b>	3,00		
- Costo Var. Unit. Proyectado	<b>b</b>	\$ (1,20)		
Margen de Contribución	<b>c=a-b</b>	\$ 1,80		
Costos fijos totales proyectados	<b>d</b>	732.284,00		
Q. equilibrio / horas	<b>e=d/c</b>	406.824		
<b>Ventas de equilibrio</b>	<b>f=e*a</b>	<b>1.220.473,33</b>		
<b>a = Precio de venta promedio de la hora clase.</b>				
<b>b = Costo variable unitario de la hora clase proyectado.</b>				
<b>e = Número de horas clase mínimas necesarias para alcanzar el Punto de Equilibrio.</b>				

De acuerdo a las cifras del cuadro precedente, se puede concluir que el nivel de ventas para alcanzar el punto de equilibrio debe ser de 406.824 horas-clase, a un precio promedio de USD 3,00; lo que daría un total de ingresos de USD 1.220.473,33.

Con los datos anteriores, la Utilidad Neta proyectada para el periodo 2010 sería de USD 0. (cero).

**Tabla 14** – Proyección de Rentabilidad año 2010 (Índice de Rentabilidad = 0%)

Horas-clase a vender	406.824		
* Precio de Venta / hora	3,00		
<b>INGRESOS TOTALES</b>			<b>1.220.473,33</b>
Costos fijos totales		732.284,00	
Costos variables totales		488.189,33	
Horas-clase a vender	406.824		
* Costo Variable Unitario	1,20		
<b>COSTOS TOTALES</b>			<b>1.220.473,33</b>
<b>UTILIDAD NETA PROYECTADA:</b>			<b>-</b>
<b>INDICE DE RENTABILIDAD</b>			<b>0%</b>

## V. Proyección de ingresos

Con la información calculada en los numerales I a IV, los ingresos proyectados para el año 2010 serán de USD1.332 mil equivalentes a 444.000 horas-clase vendidas a un precio promedio de USD 3.00. Con esto se obtendría el Índice de Rentabilidad objetivo del 5%.

**Tabla 15** – Proyección de Rentabilidad año 2010 (Índice de Rentabilidad = 5%)

Horas-clase a vender	444.000		
* Precio de Venta / hora	3,00		
<b>INGRESOS TOTALES</b>			<b>1.332.000,00</b>
Costos fijos totales		732.284,00	
Costos variables totales		532.800,00	
Horas-clase a vender	444.000		
* Costo Variable Unitario	1,20		
<b>COSTOS TOTALES</b>			<b>1.265.084,00</b>
<b>UTILIDAD NETA PROYECTADA:</b>			<b>66.916,00</b>
<b>INDICE DE RENTABILIDAD</b>			<b>5%</b>

### 2.8.1.1.2 Estrategia de Precios

El precio de venta promedio de la hora clase vendida por GAMACURSOS es sin duda un componente esencial en la determinación del punto de equilibrio

de la compañía y por supuesto parte importante de la estrategia de negocio. A continuación un cuadro comparativo de precios entre las empresas dedicadas a la enseñanza de idiomas:

**Tabla 16** – Principales competidores de GAMACURSOS  
Cuadro comparativo de precios

Nombre de la compañía	Costos iniciales	Precio hora	Horas por nivel	No. Niveles	Requerimiento económico total	Observaciones
Inlingua		15,50	40	12	7.438,03	
KOE knowledge of english		14,13	19	9	2.416,23	
Wall Street Institute		13,08	30	17	6.669,83	
Berlitz		10,99	40	10	4.396,00	
Washington english institute		9,03	30	10	2.708,25	
Connection Worldwide		8,49	50	10	4.246,85	
GAMACURSOS	23,55	3,34	40	10	1.334,50	
Bénédict		2,80	64	10	1.793,57	
CEC - Esc. Politécnica Nacional	39,25	1,96	50	10	981,25	Estudiantes de la EPN tienen 50% descuento.
Cambridge	94,20	1,91	60	8	915,62	
<b>PROMEDIO</b>	<b>52,33</b>	<b>8,12</b>	<b>42</b>	<b>11</b>	<b>3.290,01</b>	

**Fuente:** Estudio de Mercado: Precios de institutos de enseñanza de idiomas en la ciudad de Quito. Diciembre 2010.

Como se puede observar, el precio promedio de GAMACURSOS es de USD 3,34 hora-clase, se encuentra en un punto intermedio con respecto a la competencia, inclusive bajo el promedio general de USD 8,12 por cada hora vendida. La compañía cree que no debe haber variaciones de precios para los años 2011 por los siguientes motivos:

- GAMACURSOS tiene su nicho de mercado en el sector medio-alto de la sociedad, por lo tanto el nivel de precios comparativo es el adecuado. La visión de la compañía ratifica lo anteriormente expuesto, en la parte pertinente menciona:



***Ser la opción número uno en el aprendizaje de idiomas ofreciendo un producto de élite.***

- Un incremento de precios no está dentro de los planes de GAMACURSOS debido a que el mercado es totalmente sensible a los precios. Desde el punto de vista de la teoría microeconómica, este servicio es considerado elástico por lo que la compañía cree que no debe haber incrementos de precios por el año 2011, la alta competencia existente hace que los precios se mantengan en los niveles actuales.

A continuación una breve explicación del concepto elasticidad:

#### **“ELASTICIDAD PRECIO DE LA DEMANDA – EPD<sup>12</sup>**

En una economía de mercado, si sube el precio de un producto o servicio, la cantidad demandada de éste bajará, y si baja el precio de ese producto o servicio, la cantidad demandada subirá. La elasticidad informa en qué medida se ve afectada la demanda por las variaciones en el precio, de esta manera pueden existir productos o servicios para los cuales el alza de precio produce una variación pequeña de la cantidad demandada, esto significa que los consumidores comprarán la misma cantidad, independientemente de las variaciones del precio, la demanda de este producto es una demanda inelástica. El proceso inverso, es cuando variaciones pequeñas en el precio modifican mucho la cantidad demandada y entonces se dice que la demanda de ese producto es elástica.

Conocer si nos encontramos ante un producto de alta o baja elasticidad es muy importante a la hora de tomar decisiones relativas a precios. Si nos encontramos ante un producto con una demanda inelástica, sabemos que tenemos un amplio margen de subida de precios, y que una bajada de precios no serviría de nada. Si nos encontramos ante un producto con demanda elástica, sabemos que una bajada de precios disparará la demanda, y por lo tanto dará mejores resultados globales, mientras que una subida de precios puede suponer una caída súbita en las ventas.”

---

<sup>12</sup> Wikipedia, Elasticidad Precio de la Demanda. Disponible en

[http://es.wikipedia.org/wiki/Elasticidad\\_\(econom%C3%ADa\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Elasticidad_(econom%C3%ADa)) , 19 de febrero de 2011

### 2.8.1.1.3 Diversificar los servicios educativos

Según el análisis FODA efectuado (Ver 2.6 Análisis FODA), la competencia tiene un paso adelante en la prestación de servicios de capacitación en idiomas, cuenta con productos on line (internet en línea), considerando que GAMACURSOS tiene una fortaleza en cuanto a tecnología y software de apoyo, es necesario explotar estos recursos existentes y entrar en ese segmento de productos y servicios.

Para el efecto se potenciará un producto ya existente de tipo on line, el mismo que no ha sido comercializado ni publicitado, este producto que para fines del presente trabajo se lo llamará PRODUCTO FENIX<sup>13</sup> tiene las siguientes bondades:

- Imparte clases de inglés on line con una distribución en lecciones debidamente estructuradas.
- Se accede al producto con una clave secreta otorgada únicamente por GAMACURSOS en el Ecuador.
- El producto ya está diseñado y probado por GAMACURSOS Internacional, de hecho es utilizado en otros países de Latinoamérica.

Como se observa el producto es adecuado para la realidad comercial de GAMACURSOS sin embargo no ha tenido mayor empuje porque está totalmente diseñado en inglés, situación que dificulta la capacitación del estudiante precisamente en ese idioma.

GAMACURSOS va a explotar el PRODUCTO FENIX sin hacerle ningún cambio, se empezará a vender los cursos normales de inglés más 20 horas de capacitación en el PRODUCTO FENIX. Este nuevo producto que une las dos modalidades (Clases normales + Producto Fénix) se lo llamará “Programa Combinado”.

---

<sup>13</sup> Recuérdese que existe un convenio de confidencialidad con la compañía GAMACURSOS.

### 2.8.1.2 Estrategia de productividad

Para alcanzar el Índice de Rentabilidad mínimo del 5%, la compañía debe enfocarse en dos sub estrategias:

- Reducción de costos
- Optimizar el manejo de activos

#### 2.8.1.2.1 Reducción de costos

La información histórica acerca de los costos de GAMACURSOS es la siguiente:

(Ver página siguiente).

El 43% del total de costos son fijos y el 57% son variables. En el numeral IV de 2.8.1.1.1 Determinación del punto de equilibrio anual, se analizó a detalle la estructura de costos fijos y variables por cada una de las escuelas (español e inglés), sin embargo, como estrategia general para una u otra, es necesario reducir los costos de los servicios otorgados basándose en tres subestrategias:

- Gestionar las compras en general bajo el lema “Todo a menor precio”. Para ello es fundamental centrarse en tres pasos básicos que son:
  - Diseño de una política de adquisiciones.
  - Diseño operativo e informático de los procesos de adquisiciones y pagos.
  - Implementación operativa e informática de los procesos de adquisiciones y pagos diseñados.

**Tabla 17** – Estructura de Costos GAMACURSOS – Cuadro comparativo de costos fijos y variables Periodo 2003 - 2009

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS COMPARATIVO								
AÑO	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	TOTAL
<b>INGRESOS</b>	<b>664.474,24</b>	<b>703.667,72</b>	<b>1.107.752,75</b>	<b>1.250.712,24</b>	<b>2.050.796,80</b>	<b>1.802.868,68</b>	<b>1.575.850,64</b>	<b>9.156.123,07</b>
<b>COSTOS:</b>								
<b>COSTOS Y GASTOS FIJOS:</b>								
Remuneraciones administrativos	253.619,37	302.823,17	345.089,14	329.857,00	412.329,10	372.046,04	397.328,80	2.413.092,62
Arriendos	63.443,70	39.747,69	128.564,16	77.413,56	87.438,01	108.846,53	92.531,67	597.985,32
Seguros	494,55	1.811,78	3.140,00	3.297,00	4.651,91	5.984,84	31.624,26	51.004,34
Depreciaciones	36.668,92	35.670,40	27.718,35	28.421,71	28.087,30	15.648,19	36.705,38	208.920,25
Otros	69.003,07	76.887,61	29.454,77	62.363,54	66.527,18	128.900,14	150.743,44	583.879,75
<b>Subtotal costos y gastos fijos</b>	<b>423.229,61</b>	<b>456.940,65</b>	<b>533.966,42</b>	<b>501.352,81</b>	<b>599.033,50</b>	<b>631.425,74</b>	<b>708.933,55</b>	<b>3.854.882,28</b>
<b>COSTOS Y GASTOS VARIABLES:</b>								
Remuneraciones profesores	81.311,87	76.711,77	112.873,58	159.560,67	437.971,91	389.272,08	257.603,78	1.515.305,66
Servicios básicos	37.177,60	35.701,80	23.937,79	65.016,84	73.763,31	62.697,95	178.193,56	476.488,85
Publicidad	47.296,25	13.993,41	36.681,48	163.237,61	176.764,73	146.540,66	152.964,49	737.478,63
Estadía alumnos	19.698,79	25.741,72	125.080,33	135.381,10	276.298,02	251.372,70	65.177,94	898.750,60
Otros	36.110,00	47.100,00	204.461,10	55.942,24	415.483,23	355.735,31	323.355,74	1.438.187,62
<b>Subtotal costos y gastos variables</b>	<b>221.594,51</b>	<b>199.248,70</b>	<b>503.034,28</b>	<b>579.138,46</b>	<b>1.380.281,20</b>	<b>1.205.618,70</b>	<b>977.295,50</b>	<b>5.066.211,35</b>
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS:</b>	<b>644.824,12</b>	<b>656.189,35</b>	<b>1.037.000,70</b>	<b>1.080.491,27</b>	<b>1.979.314,70</b>	<b>1.837.044,44</b>	<b>1.686.229,05</b>	<b>8.921.093,63</b>
<b>UTILIDAD/PERDIDA CONTABLE</b>	<b>19.650,12</b>	<b>47.478,37</b>	<b>70.752,05</b>	<b>170.220,97</b>	<b>71.482,10</b>	<b>(34.175,76)</b>	<b>(110.378,41)</b>	<b>235.029,44</b>

43%

57%

100%

Fuente: Declaraciones Anuales de Impuesto a la Renta de GAMACURSOS. Periodo 2003 – 2009.

## 2.8.1.2.2 Optimizar el manejo de activos

A continuación algunos índices financieros que muestran el manejo de los activos de GAMACURSOS en los años 2003 a 2009:

**Tabla 18** – Índices financieros GAMACURSOS – Razones de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad. Periodo 2003 - 2009

### Razones de liquidez

AÑO	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Interpretación
<b>Razones de Liquidez</b>								
<b>Capital de Trabajo</b> = Activo Corriente ( - ) Pasivo Corriente	\$ 19.594	\$ 74.258	\$ 119.031	\$ 242.301	\$ 231.123	\$ 210.477	\$ 124.458	Dólares
<b>Índice de liquidez Corriente</b>	\$ 130.078	\$ 151.455	\$ 199.520	\$ 387.540	\$ 374.761	\$ 385.823	\$ 340.816	
	\$ 110.484	\$ 77.197	\$ 80.489	\$ 145.239	\$ 143.638	\$ 175.345	\$ 216.358	
	1,2	2,0	2,5	2,7	2,6	2,2	1,6	Veces

### Razones de actividad

AÑO	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Interpretación
<b>Razones de Actividad</b>								
<b>Solvencia</b>	\$ 227.637	\$ 234.192	\$ 271.137	\$ 450.472	\$ 453.779	\$ 476.035	\$ 406.987	Relación
Ingresos	\$ 664.474	\$ 703.668	\$ 1.107.753	\$ 1.250.712	\$ 2.050.797	\$ 1.802.869	\$ 1.575.851	
	34%	33%	24%	36%	22%	26%	26%	
<b>Generación de utilidades</b>	\$ 19.650	\$ 47.478	\$ 70.752	\$ 170.221	\$ 71.482	\$ (34.176)	\$ (110.378)	Relación
Activo Total	\$ 227.637	\$ 234.192	\$ 271.137	\$ 450.472	\$ 453.779	\$ 476.035	\$ 406.987	
	9%	20%	26%	38%	16%	-7%	-27%	

### Razones de endeudamiento

AÑO	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Interpretación
<b>Razones de Endeudamiento</b>								
<b><u>Relación de Endeudamiento Externo</u></b>								
Pasivo Total	\$ 110.484	\$ 77.197	\$ 80.489	\$ 145.239	\$ 143.638	\$ 175.345	\$ 216.358	-
Activo Total	\$ 227.637	\$ 234.192	\$ 271.137	\$ 450.472	\$ 453.779	\$ 476.035	\$ 406.987	Relación
	49%	33%	30%	32%	32%	37%	53%	
<b><u>Auto Financiamiento Activos</u></b>								
Patrimonio	\$ 117.153	\$ 156.995	\$ 190.648	\$ 305.233	\$ 310.141	\$ 300.690	\$ 190.629	
Activo Total	\$ 227.637	\$ 234.192	\$ 271.137	\$ 450.472	\$ 453.779	\$ 476.035	\$ 406.987	Relación
	51%	67%	70%	68%	68%	63%	47%	

### Razones de rentabilidad

AÑO	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Interpretación
<b>Razones de Rentabilidad</b>								
<b><u>Índice de Rentabilidad</u></b>								
Utilidad Contable	\$ 19.650	\$ 47.478	\$ 70.752	\$ 170.221	\$ 71.482	\$ (34.176)	\$ (110.378)	
Ingresos	\$ 664.474	\$ 703.668	\$ 1.107.753	\$ 1.250.712	\$ 2.050.797	\$ 1.802.869	\$ 1.575.851	Relación
	3%	7%	6%	14%	3%	-2%	-7%	
<b><u>Rentabilidad al Patrimonio</u></b>								
Utilidad Contable	\$ 19.650	\$ 47.478	\$ 70.752	\$ 170.221	\$ 71.482	\$ (34.176)	\$ (110.378)	
Patrimonio	\$ 117.153	\$ 156.995	\$ 190.648	\$ 305.233	\$ 310.141	\$ 300.690	\$ 190.629	Relación
	17%	30%	37%	56%	23%	-11%	-58%	

**Fuente:** Declaraciones Anuales de Impuesto a la Renta de GAMACURSOS. Periodo 2003 – 2009.

### **Análisis de las Razones de Liquidez:**

#### **Índice de Capital de Trabajo (Activo corriente – Pasivo corriente):**

La compañía tiene un indicador de USD 124 mil, lo que indica que GAMACURSOS cuenta con suficientes fondos de corto plazo para solventar obligaciones corrientes. Esto es normal considerando que tiene una línea de crédito abierta con GAMACURSOS Internacional, situación totalmente positiva para la compañía ya que de ser necesario cuenta con fondos de manera inmediata, con costo cero y sin restricciones o colaterales de por medio.

A pesar de lo anterior, el indicador va disminuyendo a partir del año 2006, en este año el índice fue de USD 242 mil y disminuye a USD 124 mil en el año 2009.

La liquidez de la compañía es buena y no se presentan problemas financieros para cobertura de pasivos de corto plazo.

#### **Índice de Liquidez Corriente (Activo corriente / Pasivo corriente):**

GAMACURSOS tiene un indicador en el año 2009 de 1.6 VECES, lo que indica que los activos de corto plazo corresponden al 160% de las obligaciones corrientes por honrar. Esto ratifica los resultados del Índice de Capital de Trabajo mostrando que la compañía tiene una liquidez buena y no se presentan problemas financieros para cobertura de pasivos de corto plazo.

De la misma manera, el indicador va disminuyendo a partir del año 2006 en el cual este índice fue de 2.7 VECES y disminuye a 1.6 VECES en el año 2009.

### **Análisis de las Razones de Actividad:**

#### **Índice de Solvencia (Activo total / Ingresos):**

La compañía en el año 2009 tiene un indicador del 26%, lo que indica que por cada USD 26 invertidos en activos, GAMACURSOS genera USD 100 en ingresos.

Es decir, que los activos totales de la compañía equivalen a la cuarta parte de los ingresos totales generados. No se cuenta con información relativa al sector. Las técnicas de análisis financiero indican que es útil comparar los resultados de la compañía en análisis con otras del mismo sector industrial. En el presente trabajo no se cuenta con información de estas compañías, por lo que un Índice de Solvencia del 26% no es susceptible de calificarse como bueno o malo con respecto a empresas del mismo sector.

#### **Índice de Generación de Utilidades (Utilidad Contable / Activo total):**

GAMACURSOS tiene un indicador de – 27% en el 2009 (Pérdida Contable), lo que indica que la compañía tiene deficiencias en la generación de utilidades. Si bien es cierto el Índice de Solvencia es positivo, los márgenes generados en la actividad empresarial son mínimos de tal manera que los gastos superan a los ingresos.

En el año 2006 este índice estuvo en el 38% pero al 2009 cae al -27%.

Este resultado ratifica lo expuesto en la parte 1.4 PROBLEMA DE INVESTIGAR que es la deficiencia de GAMACURSOS para la generación de utilidades.



### **Análisis de las Razones de Endeudamiento:**

#### **Índice de Endeudamiento Externo (Pasivo total / Activo total):**

GAMACURSOS en el año 2009 tiene un indicador de 53%, lo que indica que más de la mitad del activo total está financiado por terceros. Este indicador estuvo en 32% para el año 2006 y aumenta a 53% en el 2009. Si se analiza paralelamente con el Índice de Capital de Trabajo se puede apreciar un efecto simultáneo que de alguna manera justifica el deterioro de la rentabilidad de la compañía.

Obsérvese que el Capital de Trabajo es descendente, es decir los activos corrientes disminuyen a razón de que los pasivos corrientes aumentan, por otro lado el Índice de Endeudamiento Externo también aumenta al incrementarse la deuda con respecto al activo total. Efectos correlacionados entre sí que indican dos cosas:

- a. Los pasivos totales se incrementan básicamente por el lado del corto plazo.
- b. La rentabilidad de la compañía disminuye por incremento de gastos que deben ser solventados en el corto plazo.

#### **Relación de Auto Financiamiento de Activos**

La compañía tiene un indicador del 47% en el año 2009 con un decrecimiento desde el año 2005 que estuvo en el 70%. El análisis es complementario a la Relación de Endeudamiento Externo, ya que si éste mide el porcentaje que los activos de la compañía están siendo financiados por terceros, el Índice de Auto Financiamiento de Activos muestra la parte de los mismos activos que es financiada por los accionistas de GAMACURSOS, en este caso GAMACURSOS International en 99%.

### **Análisis de las Razones de Rentabilidad:**

#### **Índice de Rentabilidad (Utilidad Contable / Ingresos):**

GAMACURSOS tiene un indicador de -7% en el año 2009, lo que analizado junto al Índice de Generación de Utilidades indican la deficiencia que tiene la compañía en la generación de Utilidades.

Como se mencionó en 1.4 PROBLEMA DE INVESTIGAR, este indicador es el de mayor incidencia en el análisis que efectúa casa matriz sobre la gestión de GAMACURSOS en el Ecuador. Desde el año 2006 el indicador es descendente y en los años 2008 y 2009 es negativo.

Considerando que la casa matriz utiliza este índice para evaluar la gestión empresarial de la compañía, la estrategia diseñada en este trabajo precisamente apunta a mejorar este índice y diseñar las acciones concretas para que alcance un mínimo del 5% anual.

#### **Índice de Rentabilidad al Patrimonio (Utilidad Contable / Patrimonio):**

La compañía tiene en el año 2009 un índice de -58%, esto indica que en el año en análisis, la Pérdida Contable de la compañía disminuyó en 58% al patrimonio total de la misma.

**Tabla 19** – Análisis del Ciclo de Efectivo de GAMACURSOS. Periodo 2003 – 2009

AÑO	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Interpretación
<b>Análisis de Ciclo de Efectivo</b>								
<b><u>Promedio de Cuentas por cobrar</u></b> CXC inicial + CXC final	\$ 203.968	\$ 213.462	\$ 280.692	\$ 486.042	\$ 611.311	\$ 598.625	\$ 568.885	
2	2	2	2	2	2	2	2	
	\$ 101.984	\$ 106.731	\$ 140.346	\$ 243.021	\$ 305.655	\$ 299.313	\$ 284.443	Dólares
<b><u>Rotación de Cuentas por cobrar</u></b>								
Ingresos	\$ 664.474	\$ 703.668	\$ 1.107.753	\$ 1.250.712	\$ 2.050.797	\$ 1.802.869	\$ 1.575.851	
Promedio de Cuentas por Cobrar	\$ 101.984	\$ 106.731	\$ 140.346	\$ 243.021	\$ 305.655	\$ 299.313	\$ 284.443	Veces
	7	7	8	5	7	6	6	
<b><u>Días de Cuentas por cobrar</u></b>								
Días año	365	365	365	365	365	365	365	
Rotación de cartera	7	7	8	5	7	6	6	Días
	56	55	46	71	54	61	66	
<b><u>Promedio de Cuentas por pagar</u></b> CXP inicial + CXP final	\$ 165.547	\$ 121.163	\$ 56.063	\$ 40.899	\$ 52.997	\$ 68.097	\$ 168.004	
2	2	2	2	2	2	2	2	
	\$ 82.774	\$ 60.582	\$ 28.032	\$ 20.449	\$ 26.498	\$ 34.049	\$ 84.002	Dólares
<b><u>Rotación de Cuentas por pagar</u></b>								
Costos y gastos total	\$ 644.824	\$ 656.189	\$ 1.037.001	\$ 1.080.491	\$ 1.979.315	\$ 1.837.044	\$ 1.686.229	
Promedio de Cuentas por pagar	\$ 82.774	\$ 60.582	\$ 28.032	\$ 20.449	\$ 26.498	\$ 34.049	\$ 84.002	Veces
	8	11	37	53	75	54	20	
<b><u>Días de Cuentas por pagar</u></b>								
Días año	365	365	365	365	365	365	365	
Rotación de CXP	8	11	37	53	75	54	20	Días
	47	34	10	7	5	7	18	

AÑO	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Interpretación
<b>Análisis de Ciclo de Efectivo</b>								
<b>Periodo del Efectivo</b>								
Días de cuentas por cobrar	56	55	46	71	54	61	66	
Menos: días de Cuentas por pagar	(47)	(34)	(10)	(7)	(5)	(7)	(18)	
<b>Periodo del Efectivo</b>	<b>9</b>	<b>22</b>	<b>36</b>	<b>64</b>	<b>50</b>	<b>54</b>	<b>48</b>	Días cobertura
<b>Monto de cobertura</b>								
Costos y gastos total	\$ 644.824	\$ 656.189	\$ 1.037.001	\$ 1.080.491	\$ 1.979.315	\$ 1.837.044	\$ 1.686.229	
Días al año	365	365	365	365	365	365	365	
Costos y gastos total diario	\$ 1.767	\$ 1.798	\$ 2.841	\$ 2.960	\$ 5.423	\$ 5.033	\$ 4.620	
<b>Monto Financiado</b>	\$ 16.195	\$ 38.948	\$ 103.351	\$ 189.497	\$ 268.503	\$ 270.938	\$ 220.364	Dólares cobertura

**Fuente:** Declaraciones Anuales de Impuesto a la Renta de GAMACURSOS.

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, el periodo del efectivo es la diferencia entre los días de cuentas por cobrar menos los días de las cuentas por pagar, así en el año 2003 el ciclo de efectivo es de 9 días mientras que en el 2009 sube a 48 días.

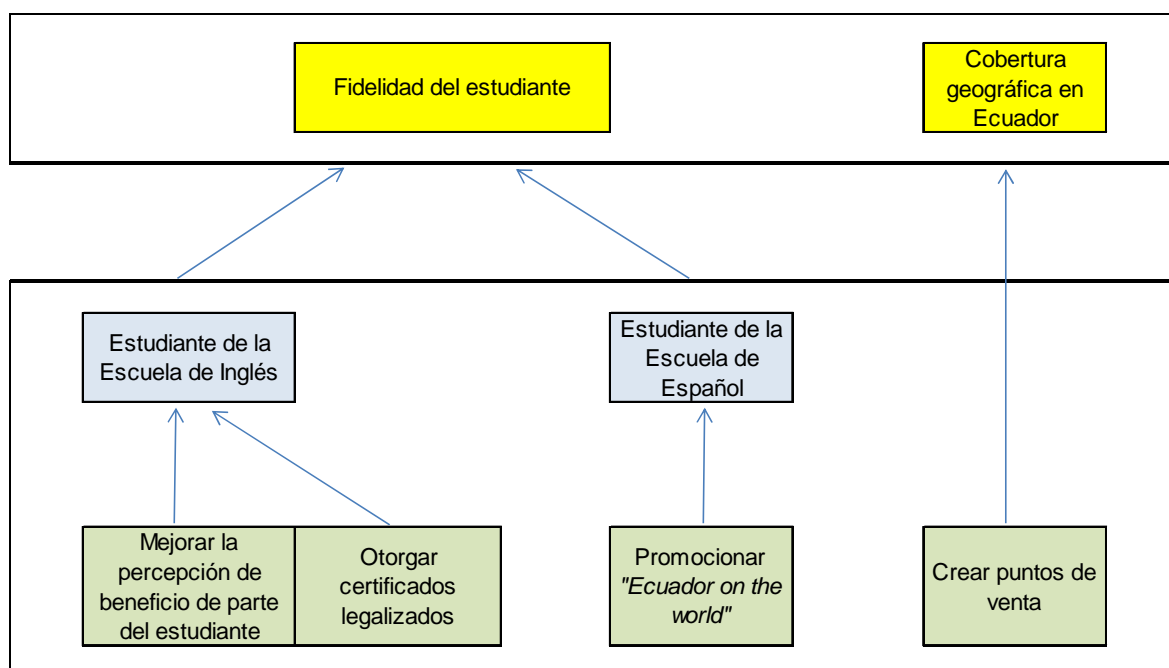
Es decir, en el año 2009 la compañía tuvo que financiar USD 220.000 para cubrir costos operativos ya que su periodo promedio de cobro de cuentas por cobrar es de 66 días, mientras que su periodo de pago de obligaciones es de 18 días. Esto genera un déficit en el flujo del efectivo, sin embargo, GAMACURSOS tiene la facilidad de obtener fondos de casa matriz sin costo para cubrir estos desfases financieros, valores que se contabilizan en el grupo de pasivos de largo plazo o en su defecto se capitalizan si así lo decide GAMACURSOS Internacional.

Para alcanzar las metas propuestas, GAMACURSOS implementará las siguientes sub estrategias:

- Disminuir los días del Ciclo del Efectivo.
  - Optimizar el manejo del efectivo de la compañía.
  - Disminuir los días de cuentas por cobrar comerciales.
  - Incrementar los días de cuentas por pagar (deuda sin costo).
- Optimizar la absorción de costos fijos, aumentando el número de horas clase de acuerdo a los cálculos efectuados anteriormente. (Ver 2.8.1.1.1 Incrementar las Ventas, numeral V Proyección de Ingresos).

## 2.8.2 ESTRATEGIA DE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE

En esta perspectiva las empresas identifican los segmentos de clientes y de mercado en que han elegido competir. Anteriormente las empresas podían concentrarse en sus capacidades internas, enfatizando en las características del producto y la innovación tecnológica, pero, las organizaciones que no comprendían las necesidades de sus clientes descubrieron al final que sus competidores si las comprendían y se terminaba perdiendo al cliente.



**Figura 8:** Mapa Estratégico de GAMACURSOS – Perspectiva del Cliente

Para el caso de la compañía GAMACURSOS, la estrategia de negocio en la perspectiva del cliente se basa en dos pilares fundamentales que son:

- Fidelidad del estudiante
- Cobertura geográfica

### **2.8.2.1 Fidelidad del estudiante**

GAMACURSOS tiene como política enfatizar en mantener al estudiante de cualquiera de las dos escuelas antes que obtener nuevos estudiantes. Esto debido a que el costo de obtener un nuevo estudiante es bastante más alto que mantener el ya existente.

#### Fidelización Estudiantes de escuela de español:

Los estudiantes de escuela de español son gestionados por GAMACURSOS Internacional, esta gestión comprende:

- Toma de pruebas de conocimiento del idioma español. (nivel básico).
- Selección del estudiante extranjero para estudiar en Ecuador.
- Gestión de visas, tiquetes aéreos y demás asuntos relativos al viaje del estudiante.
- GAMACURSOS no interviene en ninguna de las etapas antes descritas, sino que la casa matriz los envía directamente al Ecuador para que cumplan con su plan de estudios.

Los costos de manutención, profesores, estadía, viajes internos y otros son asumidos por GAMACURSOS Internacional, al finalizar el año, se hace un resumen de todos estos costos incurridos y se reembolsan en un 100% vía facturación al exterior.

El efecto neto obtenido de la diferencia entre ingresos por reembolsos del exterior y gastos operativos de la escuela de español es de cero.

Lo anteriormente expuesto muestra que el índice de rentabilidad del 5% como meta anual de GAMACURSOS corresponde exclusivamente a la gestión de la escuela de inglés.

Para fines de este trabajo, la estrategia diseñada se enfoca a la escuela de inglés debido a que la escuela de español no generará utilidades.

Sin embargo, GAMACURSOS es parte integrante de GAMACURSOS Internacional y desde el punto de vista corporativo el Ecuador es una filial importante a nivel Latinoamérica ya que además de ser una escuela de enseñanza de idiomas (español), es un destino turístico a nivel mundial por contar con las Islas Galápagos, por tal motivo, es necesario explotar esta ventaja competitiva, por tal motivo se genera una sub estrategia en este sentido:

- Promocionar "*Ecuador on the world*"

Esta estrategia está encaminada en publicitar los atractivos turísticos del país a los estudiantes de español que se encuentran en GAMACURSOS, es decir, extranjeros que residen temporalmente en Ecuador (promedio 5 meses).

#### Fidelización Estudiantes de escuela de inglés:

Los negocios deben identificar los segmentos de mercado en sus poblaciones de clientes (los ya existentes y los potenciales) y luego seleccionar los segmentos en los que eligen competir, de lo contrario se puede caer en el error de pretender satisfacer a todos terminando por no satisfacer a nadie.

##### 2.8.2.1.1 Segmentación de Mercado

Los clientes existentes y los potenciales no son iguales. Un proceso de formulación de estrategia debe revelar los diferentes segmentos de mercado o clientes y sus preferencias en cuanto a precios, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones, etc.

De manera semestral se efectúan encuestas a los estudiantes de la escuela en los meses de noviembre y de mayo. Las variables críticas tomadas en cuenta por GAMACURSOS para efectuar las encuestas son:

- Edad
- Nivel económico
- Perfil laboral
- Estado civil
- Ingresos propios
- Instrucción
- Promedio de ingresos

Los resultados obtenidos en la última encuesta efectuada fueron:

**Tabla 20** – Tabulación de encuestas de estudio de mercado  
GAMACURSOS – Escuela de Inglés

VARIABLE	SEGMENTOS DE MERCADO				PONDERACION
EDAD	Menos 18	18-30	Más de 30		83%
	23%	60%	17%		
NIVEL ECONOMICO	Alto	Medio alto	Medio bajo		95%
	78%	17%	5%		
PERFIL LABORAL	No trabaja	Relación de dependencia	Libre ejercicio		77%
	23%	60%	17%		
ESTADO CIVIL	Soltero	Casado	Divorciado	Otro	85%
	40%	45%	3%	12%	
INGRESOS PROPIOS	SI	NO			68%
	68%	32%			
INSTRUCCIÓN	2do. Nivel	3er. Y 4to. Nivel.	3er. Y 4to. Nivel.		77%
	23%	65%	12%		
MEDIA DE INGRESOS	\$0 - \$500	\$501 - \$1,500	\$1,501 - adelante		75%
	25%	30%	45%		
<b>PORCENTAJE DE MERCADO OBJETIVO</b>					<b>20%</b>

**Fuente:** Estudio de Mercado efectuado por GAMACURSOS, Noviembre 2010



#### 2.8.2.1.2 Selección del mercado objetivo

La encuesta efectuada a los estudiantes de la escuela de inglés abarca el 100% de los estudiantes. Esta situación hace que un variado tipo de estudiantes formen parte de la población encuestada, por lo que los resultados serán tomados como representativos del universo de estudiantes y potenciales estudiantes de inglés en la ciudad de Quito.

Con esta consideración, se determina que el segmento de mercado objetivo de GAMACURSOS tiene las siguientes características:

Edad:	Menores a 30 años
Nivel económico:	Medio alto y alto
Perfil laboral:	Personas en relación de dependencia o que ejerzan libremente su profesión.
Estado civil:	Casados o solteros
Ingresos propios:	Si
Instrucción:	Tercer nivel y más
Promedio de ingresos:	Personas que ganen USD 800 y más

#### 2.8.2.1.3 Resultados de encuesta de satisfacción al cliente

La encuesta de satisfacción al cliente en la escuela de inglés efectuada por la compañía correspondiente al periodo de noviembre-mayo 2010 arroja los siguientes resultados:

**Tabla 21** – Tabulación encuesta de satisfacción al cliente  
GAMACURSOS – Escuela de Inglés

Servicio de ventas	3,00
Profesores	4,67
Estructura temática de las clases	4,67
Apoyo didáctico tecnológico	4,33
Libros y materiales de estudio	4,33
Aulas	4,33
Título obtenido	2,20
Comodidades de la escuela	4,33
Excursiones y eventos	4,67
Actividades y atención del personal administrativo	4,67
PROMEDIO:	4,12
Recomendaría estudiar en GAMACURSOS?	
	SI 100%
	NO 0%

**Fuente:** Encuesta de satisfacción al cliente efectuado por GAMACURSOS, Diciembre 2010

**Notas del Investigador:**

**ESTUDIANTES TOTALES:** 258 100%

**ESTUDIANTES ENCUESTADOS:** 232 90%

**RANGO DE EVALUACION:** 5 = EXCELENTE; 0 = PESIMO

A continuación se efectúa el análisis cualitativo de la encuesta por cada uno de los factores analizados:

- Servicio de ventas (Eval. = 3)  
Entendido como facilidades para acceder a estudios en la escuela de idiomas. El resultado viene dado por la incomodidad que tienen los estudiantes potenciales a obtener información relativa a los planes de estudio de manera personal, ya que solamente en la oficina principal se otorga esta información.
- Profesores (Eval. = 4.67)  
Entendido como el nivel de preparación y calidad de enseñanza de parte de los profesores. La evaluación es alta.

- Estructura temática de las clases (Eval. = 4.67)  
Entendido como la metodología seguida en la enseñanza del idioma. La evaluación es alta.
- Apoyo didáctico tecnológico (Eval. = 4.33)  
Entendido como contar con suficiente ayuda tecnológica en clase y luego de clases, incluye tutorías virtuales. La evaluación es alta.
- Libros y materiales de estudio (Eval. = 4.33)  
Entendido como la evaluación del material de estudio. La evaluación es alta.
- Aulas (Eval. = 4.33)  
Entendido como la calidad de las aulas donde se imparten las clases. La evaluación es alta.
- Título obtenido (Eval. = 2.20)  
Entendido como la utilidad que tiene el obtener un título en GAMACURSOS. La evaluación es baja.
- Comodidades de la escuela (Eval. = 4.33)  
Entendido como la comodidad que percibe el estudiante acerca de las instalaciones de la escuela. La evaluación es alta.
- Excursiones y eventos (Eval. = 4.67)  
Entendido como la calidad y cantidad de actividades recreativas fuera de las instalaciones de la escuela. La evaluación es alta.
- Actividades y atención del personal administrativo (Eval. = 4.67)  
Entendido como la calidad, oportunidad y amabilidad del trato del personal administrativo para con los estudiantes. La evaluación es alta.

Los resultados de las encuestas realizadas en la escuela de inglés indican que es necesario trabajar en dos sub estrategias:

- Mejorar la percepción de beneficio de parte del estudiante.
- Otorgar certificados legalizados.

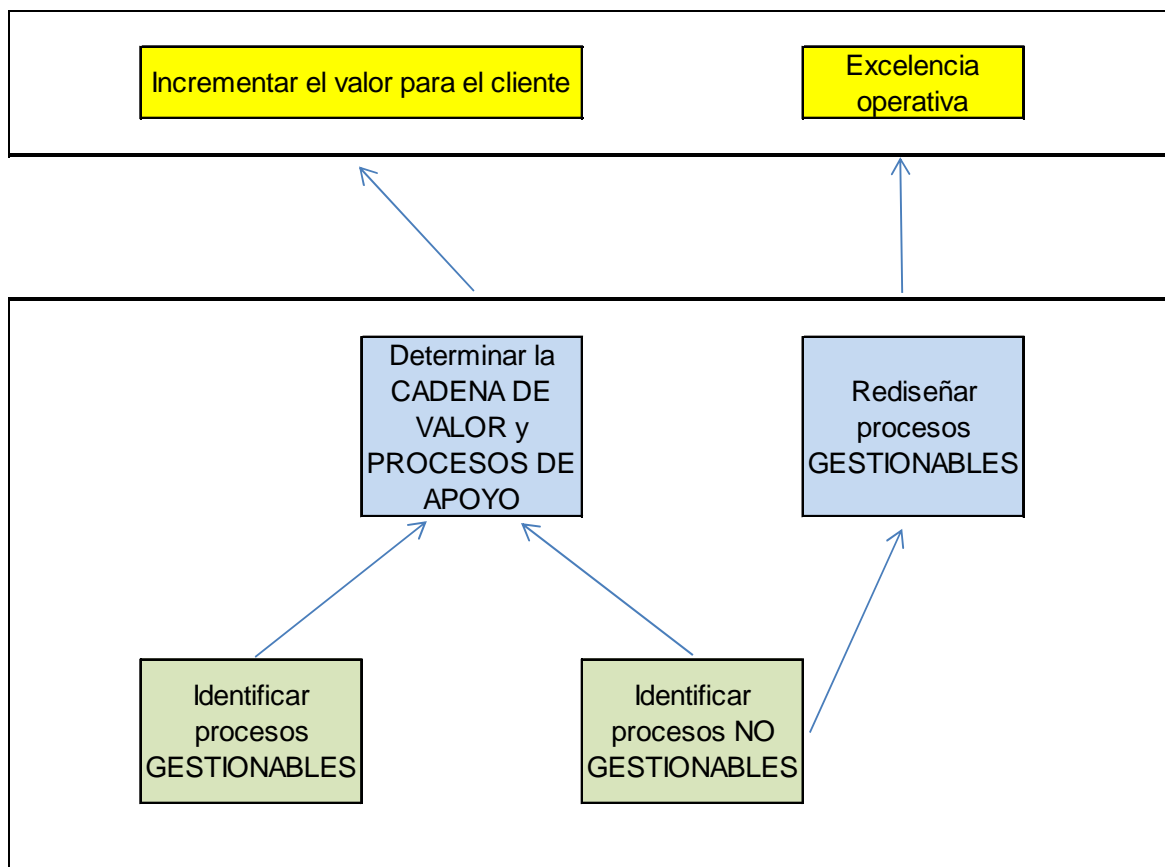
Las acciones concretas encaminadas a dar cumplimiento a estas dos sub estrategias se pueden observar en 4.2 Estructuración Estratégica.

### **2.8.3 ESTRATEGIA DE LA PERSPECTIVA INTERNA**

En esta perspectiva los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir las metas de accionistas y clientes. Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos que entregarán los objetivos establecidos por los clientes u accionistas.

En el caso del cuadro de mando integral se recomienda que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos. Una cadena de valor inicia con el proceso de innovación, sigue con procesos operativos y termina con el servicio post venta.

Los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado. Este procedimiento secuencial y vertical acostumbra a revelar los nuevos procesos en los que una organización ha de sobresalir con excelencia.



**Figura 9:** Mapa Estratégico de GAMACURSOS – Perspectiva Interna

La estrategia que GAMACURSOS adoptará desde esta perspectiva es:

- Incrementar el valor para el cliente
- Excelencia operativa

### 2.8.3.1 Incrementar el valor para el cliente

GAMACURSOS cree que es necesario cambiar la percepción del cliente (estudiante) sobre el servicio por el cual paga. Si bien es cierto el índice promedio de satisfacción al cliente es de 4,12 sobre 5, que es muy bueno (Ver Tabla 21 – Tabulación encuesta de satisfacción al cliente), también es verdad que ésta variable es totalmente dinámica, que no puede perderse nunca de vista, entonces mejorar aún más la percepción de valor es un proceso continuo que es parte importante de la estrategia de negocio de la compañía.

Para poder satisfacer al cliente, es necesario conocer los procesos internos de la compañía para de esa manera lograr eficiencia en los mismos y un mejor servicio al cliente, por tal motivo es necesario determinar cuál es la Cadena de Valor<sup>14</sup> de GAMACURSOS.

#### 2.8.3.1.1 Determinación de La Cadena de Valor

Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y generación de resultados financieros. Sin embargo, se ha descubierto un modelo genérico de cadena de valor, este modelo abarca tres macro procesos principales:

- Innovación.
- Operaciones.
- Servicio post venta.

Innovación: La unidad de negocio investiga las necesidades emergentes o latentes, de los clientes, y luego crea los productos o servicios que satisfarán esas necesidades.

Operaciones: El segundo paso más importante en la cadena genérica de valor, es donde se producen y se entregan a los clientes los productos y servicios existentes. Este proceso históricamente ha sido el centro de los sistemas de medición de actuación de las compañías.

La excelencia en las operaciones y la reducción de costos de producción siguen aún siendo objetivos importantes para las organizaciones.

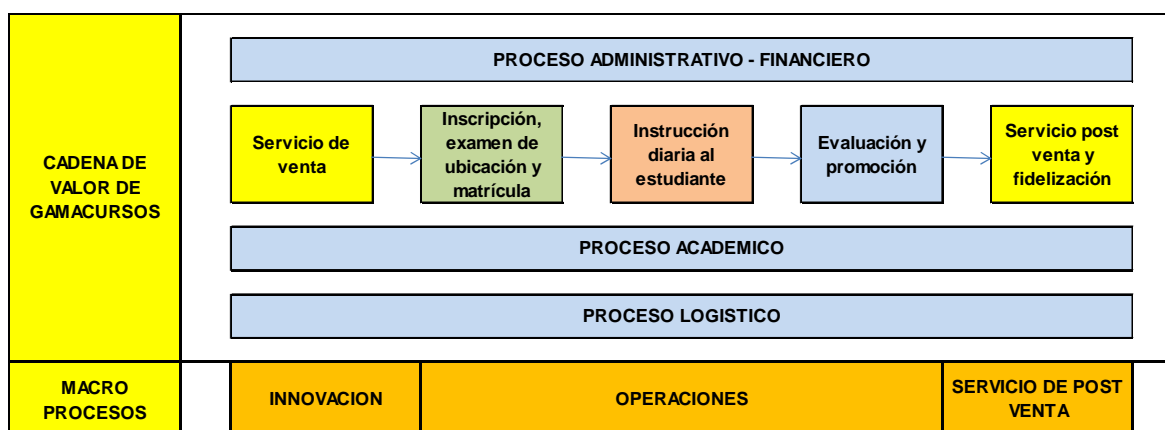
Servicio post venta: El tercer paso y más importante en la cadena de valor es atender y servir al cliente después de la venta o entrega de un producto o servicio.

---

<sup>14</sup> Conjunto de actividades lógicamente dispuestas en el tiempo y en el espacio corporativo que se caracterizan por acrecentar o disminuir la satisfacción que tiene un cliente sobre un bien adquirido o un servicio brindado.

Hay empresas que poseen estrategias concretas para ofrecer un servicio post venta de calidad superior.

GAMACURSOS es una compañía que tiene 15 años en el mercado, por lo tanto tiene procesos definidos, sin embargo no tiene ningún tipo de manual de funciones o procesos escritos que puedan dar fe de los mismos, por lo tanto, en el punto 4.1.1 ESTRUCTURA LOS TALLERES DE CAPACITACION Y APRENDIZAJE, como parte del mismo, se diseñó con el Comité de Gestión Estratégica la Cadena de Valor para GAMACURSOS cuya representación gráfica es la siguiente:



**Figura 10** – Cadena de Valor - GAMACURSOS  
Fuente: GAMACURSOS, 2010, Manual de Procesos Internos

## MACROPROCESO 1: INNOVACION

Proceso 1: Servicio de Venta: Se considera desde que el potencial alumno es contactado por GAMACURSOS (vía telefónica, correo electrónico, flyers, etc.) hasta que el estudiante acepta las condiciones particulares para estudiar en el instituto. Se lo considera parte del proceso de innovación porque la puesta en marcha de planes de venta, van acompañados de manera general por productos nuevos diseñados exclusivamente para una temporada en particular (p.e. vacaciones de verano para niños en el mes de agosto, cursos gerenciales para adultos en marzo o cursos semi formales para jóvenes en el mes de diciembre).

Pueden evidenciarse los siguientes subprocesos:

- Envío de comunicados a potenciales clientes (correo electrónico, llamada telefónica o envío de flyers que se incluyen en sobres cerrados entregados a tarjetahabientes junto a sus estados de cuenta.
- Contacto directo con el potencial estudiante por alguna de las siguientes vías:
  - Visita del potencial estudiante a las oficinas de GAMACURSOS para conocer los productos que ofrece la compañía, o
  - Llamada telefónica para solicitud de información, o
  - Contestación a los correos electrónicos enviados solicitando información adicional a la existente en la página web.
- Acuerdo y aceptación de estudios de idiomas en GAMACURSOS.

## **MACROPROCESO 2: OPERACIONES**

Proceso 2: Inscripción, examen de ubicación y matrícula: Este proceso va desde que el potencial estudiante se inscribe hasta la que el estudiante cancela el valor de la matrícula. Se pueden evidenciar los siguientes subprocesos:

- Inscripción del estudiante, no tiene ningún costo y básicamente está encaminada a alimentar la base de datos de alumnos de GAMACURSOS.
- En esta base se ingresa información personal, socio-económica, profesional y laboral del estudiante.
- Inmediatamente después de la inscripción o en fecha futura pactada, el estudiante rinde una evaluación inicial de conocimientos. Esto se efectúa mediante un test (escrito y conversacional) que tiene como objetivo evaluar el nivel de conocimientos de inglés de la persona y permitir una ubicación de inicio en la malla curricular del idioma.
- Matriculación del nuevo estudiante, que comprende la emisión de la factura respectiva y la cancelación del programa de estudio por anticipado, el pago puede ser por uno o varios niveles. Si se cancelan dos o más niveles, se otorga un descuento de hasta el 5% del valor a pagar.



Proceso 3: Instrucción diaria al estudiante: Esta fase comprende desde la asignación de carga horaria del estudiante hasta el proceso de evaluación del rendimiento del estudiante. Se pueden evidenciar los siguientes subprocesos:

- Asignación de carga horaria al estudiante en grupos de hasta ocho estudiantes por aula.
- Entrega del material de estudio de acuerdo al nivel en que se encuentre el estudiante, este material es:
  - Libro de estudio (book)
  - Libro de trabajo (workbook)
  - CD de apoyo conversacional.
- Evaluación de los alumnos con sendas pruebas enfocadas a la gramática inglesa (grammar), composición gramatical (composition), expresión oral (speaking), comprensión conversacional (listening) y escritura (reading).

Proceso 4: Evaluación y promoción: Esta fase comprende desde la evaluación de los estudiantes a sus profesores (teachers) hasta la publicación de notas definitivas de los estudiantes. Se pueden evidenciar los siguientes subprocesos:

- Evaluación de los estudiantes a sus profesores, basado en los siguientes parámetros:
  - Conocimiento del idioma impartido
  - Motivación
  - Métodos didácticos utilizados.
- Clases de nivelación para los estudiantes que no han alcanzado el mínimo de 70% en sus pruebas evaluativas.
- Entrega de notas de parte del profesor al Director de la Escuela de Inglés.
- Publicación de las notas definitivas en los papelógrafos de la escuela así como envío de sendos correos electrónicos a los estudiantes de GAMACURSOS.

### **MACROPROCESO 3: SERVICIO POST VENTA**

Proceso 5: Servicio post venta y fidelización: Esta fase comprende en mantener la comunicación con el estudiante durante el periodo de vacaciones entre niveles, este periodo es de una o dos semanas, las de más riesgo según la Gerencia General de GAMACURSOS ya que la competencia contacta a los estudiantes con promociones y ofertas de precios con descuentos, situación que hace que la compañía, en estos periodos, se dedique a un marketing y publicidad agresivos. Se pueden evidenciar los siguientes subprocesos:

- Envío de correos electrónicos frecuentes a los estudiantes con comunicación de interés acerca de nuevos cursos, destinos de intercambio internacional, descuentos por pagos anticipados en matrículas, etc.
- Envío de presentes a alumnos de GAMACURSOS. Normalmente los presentes son objetos decorativos de poco valor económico pero con un fuerte mensaje publicitario, que son entregados en los sitios de trabajo o residencias.
- Reinicia la cadena de valor a partir del Proceso 2.

Procesos de apoyo: GAMACURSOS cuenta con tres procesos de apoyo estos son:

- Administrativo – Financiero: Que se dedica al manejo logístico de la escuela de español y de inglés, emisión mensual de estados financieros, manejo de tesorería y cumplimiento con organismos de control a nivel nacional.
- Académico: Que está enfocado en la actualización de las mallas curriculares de acuerdo a las directrices otorgadas por casa matriz, selección y contratación de profesores para las dos escuelas.
- Logístico: Dedicado a administrar el día a día de los estudiantes extranjeros residentes en el Ecuador, esto va desde el viaje de venida al Ecuador, estadía por los meses que el estudiante se mantenga en el país, alimentación, actividades de distracción fuera del instituto, paseos

de fin de semana y feriados, trámites legales de entrada y salida al Ecuador y todo lo necesario para el retorno a sus respectivos países.

Una vez determinados los procesos críticos (que son parte integrante de la cadena de valor) y los no críticos (que corresponden a los que conforman las actividades de apoyo), se procede a identificar los procesos gestionables de los que no son gestionables.

**Gestionables:** Procesos que requieren un análisis y de ser el caso un rediseño con prioridad alta y a la brevedad posible. Su impacto puede comprometer muchos recursos empresariales (económicos, intelectuales, etc.)

**No Gestionables:** Procesos que no requieren un análisis o rediseño prioritario en el corto plazo, sin que ello signifique que en el mediano y largo plazo puedan pasar a ser gestionables.

**Tabla 22** – Clasificación de los procesos operativos de GAMACURSOS:  
Gestionables y No Gestionables

PROCESO		GESTIONABLE	
		SI	NO
<b>CADENA DE VALOR</b>	<b>Proceso 1: Servicio de Venta:</b>		
	Envío de comunicados a potenciales estudiantes.	X	
	Contacto directo con el potencial estudiante.		X
	Acuerdo y aceptación de estudios de idiomas en GAMACURSOS.		X
	<b>Proceso 2: Inscripción, examen de ubicación y matrícula:</b>		
	Inscripción del estudiante.		X
	Evaluación inicial de conocimientos del nuevo estudiante.		X
	Matriculación.	X	
	<b>Proceso 3: Instrucción diaria al estudiante:</b>		
	Asignación de carga horaria a estudiantes.		X
	Entrega del material de estudio a estudiantes.		X
	Evaluación del rendimiento de los alumnos.		X

PROCESO		GESTIONABLE	
		SI	NO
	<b>Proceso 4: Evaluación y promoción:</b>		
	Evaluación de profesores (por parte de los estudiantes).	X	
	Clases de nivelación para los estudiantes reprobados.		X
	Entrega de notas a la Dirección de la Escuela de Inglés.		X
	Publicación de las notas definitivas.		X
	<b>Proceso 5: Servicio post venta y fidelización:</b>		
	Envío de correos electrónicos a los estudiantes con información de interés.	X	
	Envío de presentes a alumnos que se encuentran en periodo de vacaciones.		X
	Reinicio del Proceso 2.	X	X
	<b>Proceso Administrativo – Financiero:</b>		
APOYO	Manejo logístico de la escuela de español y de inglés.	X	
	Emisión mensual de estados financieros.		X
	Manejo de tesorería.	X	
	Atención a los requerimientos de los organismos de control a nivel nacional.	X	
	<b>Proceso Académico:</b>		
	Actualización de las mallas curriculares.	X	
	Selección y contratación de profesores para las dos escuelas.	X	
	<b>Proceso Logístico Escuela de Español:</b>		
	Recepción a los estudiantes en aeropuerto.		X
	Administración general de la estadía de los estudiantes de español en el país.		X
Administración general de las actividades de distracción de los estudiantes (fuera del instituto).		X	
Administración general de los trámites legales necesarios para el retorno de los estudiantes a su país de origen.		X	

**Fuente:** Cadena de Valor, Talleres de Planificación estratégica llevados a cabo con personal directivo de GAMACURSOS, Diciembre 2010.

### 2.8.3.2 Excelencia operativa

De acuerdo a la información obtenida 2.8.3.1.1 Determinación de la Cadena de Valor, la compañía implementará la siguiente sub estrategia:

- Rediseñar procesos GESTIONABLES.

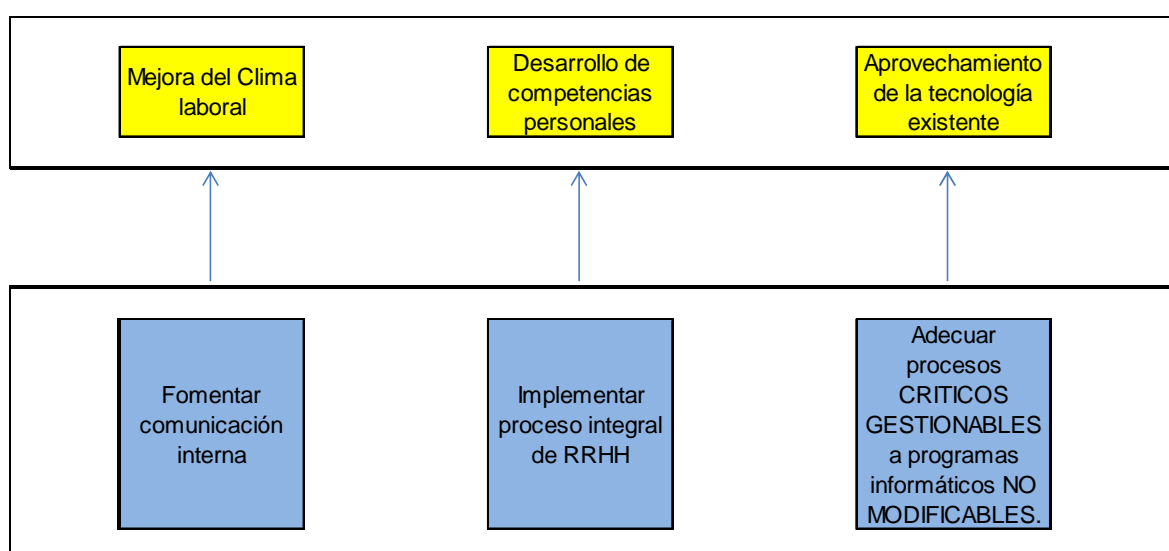
## 2.8.4 ESTRATEGIA DE LA PERSPECTIVA DEL RRHH & TECNOLOGÍA

Considera el desarrollo de los empleados y colaboradores de la organización, relacionadas con actitudes individuales. Así mismo, busca la optimización del recurso tecnológico existente o pendiente de introducción en la compañía.

Bajo esta perspectiva, el recurso humano con que cuentan las organizaciones es considerado como uno de los activos más importantes que posee la organización, reorientando así el concepto de capacitación, la que pasa de ser un gasto a ser considerada como una inversión.

Esta perspectiva es la de más lento desarrollo debido a la posición de las organizaciones frente a este tema, el modelo de BSC permite considerar su importancia en los siguientes temas:

- Gestión estratégica.
- Clima y cultura organizacional.
- Tecnología y sistemas de información.
- Competencias y conocimiento del personal.



**Figura 11:** Mapa Estratégico de GAMACURSOS – Perspectiva de RRHH & Tecnología

La estrategia que GAMACURSOS adoptará desde esta perspectiva es:

- Mejora del clima laboral
- Desarrollo de competencias personales
- Aprovechamiento de la tecnología existente

#### **2.8.4.1 Mejora del clima laboral**

Se solicitó autorización a la Gerencia General de GAMACURSOS para efectuar una encuesta encaminada a medir el clima laboral de la compañía, no se obtuvo la autorización del caso para hacerla debido a que según el Gerente General de la compañía, hacer esta encuesta podría ahondar más aun los problemas ya existentes en este sentido.

Por lo tanto, la única fuente existente para evaluar el clima laboral es la mera percepción de la Gerencia General en este sentido, percepción que se detalla a continuación con un extracto de la entrevista efectuada al Gerente General de GAMACURSOS:

#### **CUESTIONARIO LLEVADO A CABO AL GERENTE GENERAL:**

**Elaborado por el investigador el día 16 de septiembre de 2010.**

***Sr. Gerente General de GAMACURSOS, cómo cataloga usted el clima laboral de la compañía?***

“No es bueno el clima laboral, se nota desmotivación en los empleados”

***Por qué cree usted que existe desmotivación?***

“Porque no existe ningún interés en las fastuosas fiestas que GAMACURSOS organiza (sonrisa)..... “

***Algún otro indicador que usted ve acerca del clima laboral de la empresa?***

“Realmente creo que la compañía requiere de una persona o departamento que evalúe técnicamente el clima laboral de la empresa y proponga soluciones concretas y no

especule como lo estoy haciendo yo..... nadie dentro de la compañía tiene tiempo para hacer esto....”

A partir de este cuestionario, GAMACURSOS implementará la siguiente estrategia:

- Fomentar la comunicación interna

#### **2.8.4.2 Desarrollo de competencias personales**

GAMACURSOS no cuenta con un programa para fomentar el desarrollo de las competencias del personal de la compañía, por lo tanto, es necesaria la creación y aplicación de un proceso integral para el recurso humano. A partir de esto, GAMACURSOS implementará la siguiente estrategia:

- Implementar un sistema integral de recursos humanos.

#### **2.8.4.3 Aprovechamiento de la tecnología**

Como se mencionó en 2.6 Análisis FODA, GAMACURSOS cuenta con una base tecnológica importante, sin embargo estos programas informáticos no se encuentran integrados. Por otro lado, la compañía tienen programas informáticos de apoyo on line diseñados por la casa matriz y de obligatoria utilización, situación que en ciertos momentos resulta contraproducente debido a que no es parametrizable para la realidad de GAMACURSOS en el Ecuador.

A partir de esta situación, GAMACURSOS implementará la siguiente estrategia:

- Adecuar procesos CRITICOS GESTIONABLES a programas informáticos NO MODIFICABLES<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> NO MODIFICABLES: Procesos diseñados por GAMACURSOS Internacional, que deben ser utilizados por GAMACURSOS sin efectuar en ellos ningún tipo de modificación en su estructura o diseño.

### 3. EL BALANCED SCORECARD Y SU APLICABILIDAD EN LA COMPAÑÍA GAMACURSOS

Una vez diseñada la estrategia de la compañía, es necesario buscar la herramienta administrativa que permita efectuar una adecuada aplicación de la misma y por sobre todo, una evaluación de las acciones estratégicas efectuadas por todos y cada uno de los miembros de la compañía con el fin de medir su impacto en los resultados deseados.

Para esto a continuación se efectúa una breve descripción y posterior análisis de varios pensadores del área de gestión organizacional, los mismos que han efectuado aportes importantes para la administración de empresas, con especial énfasis desde la década del setenta, aportes que se detallan a continuación.

#### 3.1 EVOLUCIÓN DEL CONTROL DE GESTIÓN

Inicialmente es necesario conceptualizar ciertos conceptos clave, así:

##### GESTION

“Es el conjunto Planificación - Organización - Control; Planificación equivale a la formulación de objetivos y las líneas de acción para alcanzarlos, se centra en seleccionar los objetivos de la organización que tienen repercusión en la producción, elaborarlos en términos productivos y completarlos con objetivos derivados, establecer las políticas, programas y procedimientos para el alcance; Organización es la estructuración de tareas, distribución de responsabilidades y autoridad, dirección de personas y coordinación de esfuerzos en vías de la consecución de los objetivos, establecimiento de las estructuras formales de división del trabajo dentro del subsistema, determinar, enumerar y definir las actividades requeridas, la responsabilidad de realizarlo; Control garantiza que los resultados y rendimientos obtenidos se encuentren dentro del intervalo marcado y en dependencia de esto tomar las medidas correctoras, su información se toma directamente de las operaciones.”

Company's Pascual Management



"La gestión es el proceso mediante el cual se formulan objetivos y luego se miden los resultados obtenidos para finalmente orientar la acción hacia la mejora permanente de los resultados".

Maritza Hernández (1997) Tesis de doctorado

"Dirigir las acciones que constituya la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa y tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados".

Hugues Jordán (1996), Apuntes de Control de Gestión del Diplomado Europeo en Administración y Dirección de Empresas (DEADE).

## CONTROL DE LA GESTION

"Control es una función de administración que se elabora para asegurar que los hechos concuerden con los planes. Para que sea eficaz, se debe enfocar al presente, se debe centrar en la corrección y no en el error, debe, asimismo, ser específico, de tal forma que se concentre en los factores claves que afecten los resultados. Es universal y abarca todas las fases de la empresa"

(Burfk Scanlan/1987)

"El controlling, adquiere en la actualidad una nueva interpretación porque la empresa se encuentra en un proceso de cambio total. Se deben descubrir los entornos y las potencialidades propias de la Organización; pues el sistema de dirección tiene que orientarse a descubrir las estrategias para adaptarse a situaciones cambiantes. El Controlling Moderno es la filosofía de la anticipación y la terapia de la prevención.

Una de las claves fundamentales del controlling moderno radica básicamente en:

- La función de coordinación.
- La vinculación del presente con el futuro.
- La coordinación en el comportamiento de los hombres en las distintas funciones heterogéneas, coordinadas de forma homogénea en cuanto a criterios económicos."

S. García Echevarría (1991)

Todo sistema de gestión debe estar orientado hacia el logro de los objetivos de la organización y esto sólo es posible mediante el control de gestión.

## ¿Cómo hacer productivos los sistemas de control?

El control está estrechamente vinculado con la planeación y el establecimiento de objetivos. Debido a que un sistema de control debería medir decisiones correctas, es importante que los objetivos establecidos en el proceso de planeación sean relevantes para el propósito de la empresa. Esto significa que los controles tienen que medir el desempeño en las áreas de resultados claves.

También se requiere que los controles sean suficientemente sencillos para que puedan comprenderse, mostrar de una manera oportuna desviaciones en relación con los estándares para que puedan iniciarse acciones correctivas antes de que se conviertan en grandes problemas.

Joan M. Amat define<sup>16</sup> que el problema del control radica en el diseño de los mecanismos que permiten la coincidencia entre el comportamiento individual y el requerido por la organización. Menciona además que existen tres tipos de Control: Estratégico, de Gestión y Operativo.

Control Estratégico: Se basa en la planificación estratégica, por consiguiente es a largo plazo y se centra en los aspectos ligados a la adaptación al entorno, comercialización, mercados, recursos productivos, tecnología, recursos financieros, etc.

Control de Gestión: Se basa en la realización de presupuestos, planificación presupuestaria a corto plazo (menos de un año), intenta asegurar que la empresa, así como cada departamento de forma individual logren sus objetivos.

Control Operativo: Dirige su acción hacia la planificación operativa, es decir, que asegura que las tareas realizadas en cada puesto de trabajo día a día se realicen correctamente.

---

<sup>16</sup> El Sistema de Control de Gestión, conceptos básicos. Disponible en : <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/67/siscontrges.htm> ,1 de abril 2011

Se puede resumir que:

- ✓ La eficiencia del control está en asegurar los cambios planeados por la compañía y el impacto en sus resultados.
- ✓ La mejor forma de control es aquella que promueve el autocontrol de las personas mientras actúan y toman decisiones, pues garantiza la motivación y la identificación con los objetivos de la empresa.
- ✓ Todo control debe ser complementado con un análisis formalizado que brinde la información necesaria para conocer los resultados de la gestión interna.
- ✓ El control debe ser realizado por la alta dirección y por todos y cada uno de los componentes de la organización, aunque a mayor responsabilidad mayor involucramiento debe existir.
- ✓ Ser adaptado a la cultura de la empresa y a las personas.
- ✓ Ser flexible para contribuir a motivar hacia el comportamiento deseado más que a coaccionar hacia el mismo.
- ✓ No ser realizado a posteriori, sino ser un ejercicio permanente de adaptación de la organización al entorno.

Una gran parte del trabajo en el campo de la gestión se ha centrado en cómo debería diseñarse formalmente la estrategia; en este sentido existen aportes de varios pensadores, los mismos que vistos en perspectiva son incluyentes y complementarios más que excluyentes, los cuales se expresan a continuación:

### **3.1.1 ANALISIS FODA**

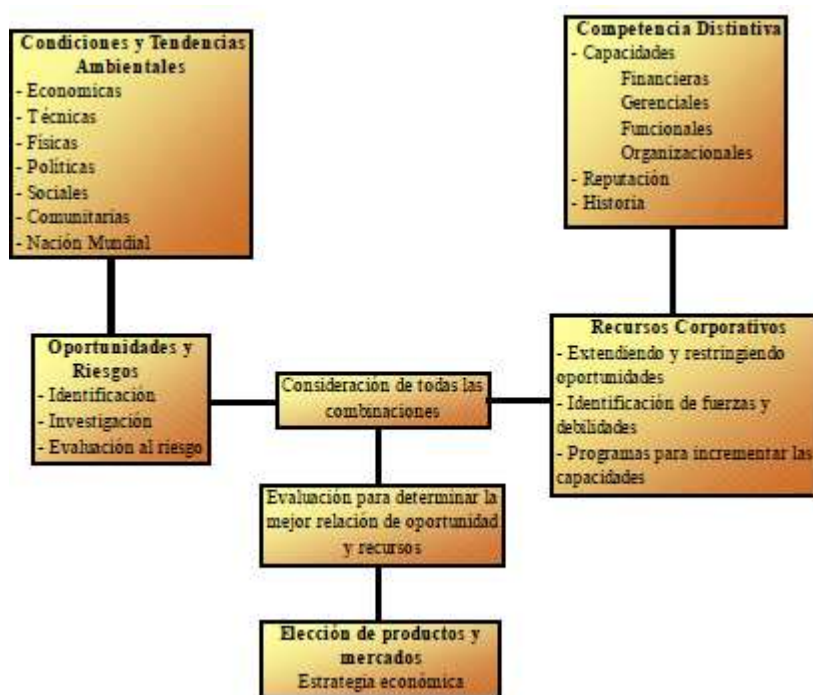
A finales de la década de los 50, un profesor de Política de Negocios de Harvard, Kenneth Andrews, dijo:

“... cada unidad de negocios de la organización y cada individuo tienen que definir claramente un conjunto de propósitos y metas que mantengan su actividad en una dirección elegida deliberadamente y que impidan ir en otra no deseable”<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Universidad de Puebla, México, Tesis Doctoral, Capítulo 2, Estado Actual de Pensamiento Estratégico. Disponible en : 8 de mayo de 2011  
[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/meni/lopez\\_s\\_mc/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/meni/lopez_s_mc/capitulo2.pdf)

En los años 70, el análisis estratégico se enfocó al estudio de la estructura interna de la empresa y a su ambiente competitivo. Andrews en el año 1971 había introducido formalmente este análisis conocido por el acrónimo<sup>18</sup> FODA y representa un avance en el pensamiento estratégico de los negocios.



**Figura 12:** Diagrama estratégico de Andrews.

El análisis FODA es una herramienta analítica que facilita sistematizar la información que posee la organización sobre el mercado y sus variables, con el fin de definir su capacidad competitiva en un período determinado. Por lo general es utilizada por los niveles directivos, reuniendo información externa e interna a efectos de establecer Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

Este análisis combina el interior de la empresa (fortalezas y debilidades) con las fuerzas externas (oportunidades y amenazas).

Las Fortalezas son aquellas características de la empresa que la diferencian en forma positiva al compararse con otras y en consecuencia potencian las posibilidades de crecimiento y desarrollo.

---

<sup>18</sup> En lingüística moderna, un acrónimo puede ser una sigla que se pronuncia como una palabra — y que por el uso acaba por lexicalizarse totalmente en la mayoría de casos, como láser (Light Amplification by Stimulated Emission of Radiation).

Las Debilidades son sus falencias, los aspectos en los cuales será necesario actuar rápidamente para no quedar en situación crítica. Una de sus consecuencias puede ser la pérdida de participación en el mercado. Debemos tener en cuenta que las debilidades son la puerta de entrada de las amenazas.

Las Oportunidades son las posibilidades que presenta el mercado, que solo podrán ser aprovechadas si la empresa cuenta con las fortalezas para ello.

Las Amenazas están compuestas por severas condiciones externas que pueden afectar el desenvolvimiento de la empresa, llegando en caso extremo, a su desaparición. Por ejemplo, la actuación de una nueva empresa de mayor poder económico y financiero genera la posibilidad de una pérdida de participación de mercado, alterando así la marcha de los negocios.

	Positivo	Negativo
Origen Interno	Fortalezas	Debilidades
Origen Externo	Oportunidades	Amenazas

**Figura 13:** FODA, Relación factores internos y externos.

Como se puede apreciar en el gráfico las Fortalezas hacen que puedan aprovecharse las Oportunidades, en tanto que las Debilidades se convierten rápidamente en Amenazas que pueden dejar a la empresa fuera de competencia.

Es indudable entonces que resulta necesario aprovechar las Oportunidades que presenta el mercado de trabajo para lo cual resulta vital potenciar las Fortalezas, superar las Debilidades evitando que se conviertan en Amenazas que impidan la supervivencia de la empresa.

La realización sistemática de esta técnica de análisis de problemas (FODA) permite realizar ejercicios para el logro de los objetivos que se plantea la organización.

Además capacita para el desarrollo de procesos mentales que permiten el manejo

y transformación de la información, a través de la ejercitación de las habilidades analíticas y creativas de pensamiento.

Resulta buena técnica responder las siguientes preguntas:

¿En qué situación se encuentra la organización en este momento?

¿Hacia dónde se dirige actualmente?

¿En qué situación pretende estar la organización dentro de uno, tres o cinco años?

¿Cómo se logrará esto?

La información que genera el análisis de esta serie de preguntas, proporcionará datos que permitirán definir conceptos sobre aspectos como:

¿En qué negocio estamos?

¿En qué negocio deberíamos estar?

¿Cómo se define el producto o productos principales?

¿Quiénes son los competidores presentes y futuros?

¿Quiénes son los competidores principales?

¿A qué clientes atendemos?

¿A qué clientes deberíamos atender?

¿Cuáles son los mercados potenciales?

¿Se atienden mercados objetivo?

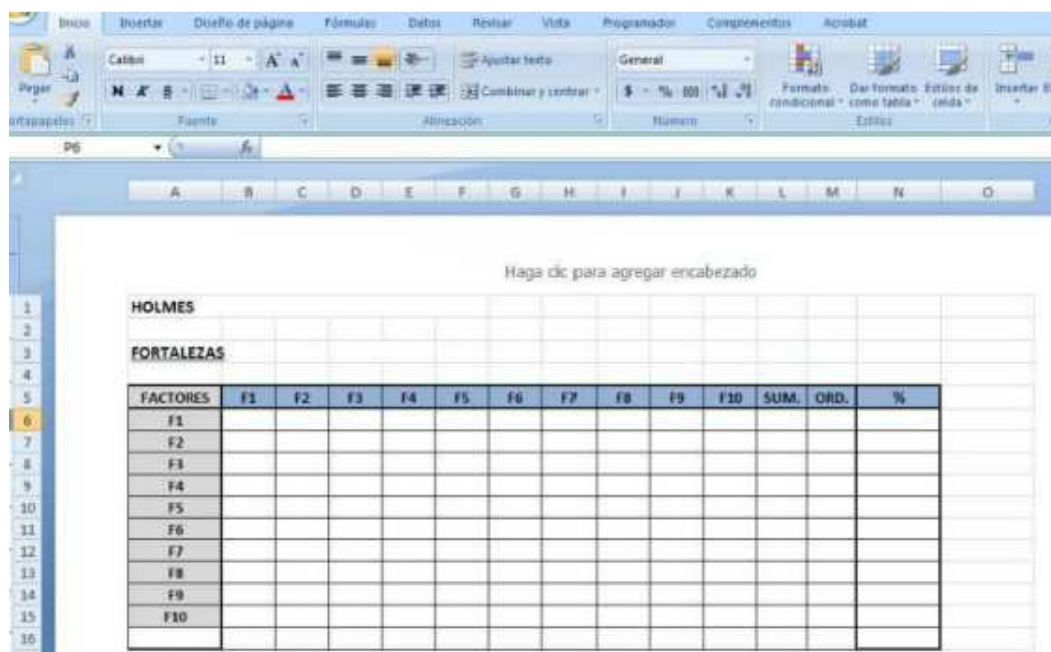
¿Cuáles fuerzas y tendencias del medio deben de ser consideradas?

¿Cuál es la diferencia principal que tenemos respecto de nuestros competidores presentes y futuros?

### **3.1.1.1 Matriz relacional de Holmes**

Es una herramienta que permite priorizar parámetros de características similares efectuando una comparación entre sí de todos los parámetros en análisis, con el fin de determinar cuales son los prioritarios. Este concepto aplicado al FODA empresarial permite determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de mayor importancia. La metodología a seguir es:

- a. Elaborar una lista de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- b. Preparar el modelo de la matriz de Holmes, como se puede observar en la siguiente figura, se utiliza una hoja Excel, donde para el ejemplo se abrevia la palabra Fortaleza con una "F" y se crea una tabla de doble entrada. Al final se añaden tres columnas (sumatoria, orden y porcentaje).



Haga clic para agregar encabezado

FACTORES	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	SUM.	ORD.	%
F1													
F2													
F3													
F4													
F5													
F6													
F7													
F8													
F9													
F10													

**Figura 14:** Modelo de Matriz de Holmes

- c. Completar la matriz comparando cada factor con respecto de los otros. Cuando se compara una fortaleza contra sí misma, es aconsejable asignar el valor de 0,50; en el resto de casos se deberá asignar 1 si el valor evaluado es relativamente más importante que su contraparte, y el valor de 0 si no lo es. Se recomienda efectuar una evaluación horizontal como se muestra en la siguiente figura.

FACTORES	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	SUM.	ORD.	%
F1	0,5	0	0	1	0	0	1	0	1	1			
F2	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1			
F3	1	0	0,5	1	1	1	1	1	1	1			
F4	0	0	0	0,5	0	1	1	0	1	1			
F5	1	0	0	1	0,5	1	1	0	1	1			
F6	1	0	0	0	0	0,5	1	0	1	1			
F7	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0			
F8	1	0	0	1	1	1	1	0,5	1	1			
F9	0	0	0	0	0	0	1	0	0,5	1			
F10	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0,5			

Figura 15: Ilustración 1 del llenado de la Matriz de Holmes

- d. Todas las calificaciones tienen un espejo, es decir, todas las calificaciones que se colocan sobre la diagonal principal necesitan ser correspondidas por debajo de la misma con su valor complementario (0,1), (0,5;0,5), (1,0).

FACTORES	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	SUM.	ORD.	%
F1	0,5	0	0	1	0	0	1	0	1	1			
F2	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1			
F3	1	0	0,5	1	1	1	1	1	1	1			
F4	0	0	0	0,5	0	1	1	1	1	1			
F5	1	0	0	1	0,5	1	0,5	0	1	1			
F6	1	0	0	0	0	0,5	1	0	1	1			
F7	0	0	0	0	0,5	0	0,5	0	0	0			
F8	1	0	0	1	1	1	1	0,5	1	1			
F9	0	0	0	0	0	0	1	0	0,5	1			
F10	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0,5			

Figura 16: Ilustración 2 del llenado de la Matriz de Holmes



e. Sumar los totales y otorgar un orden relativo.

Haga clic para agregar encabezado.

**HOLMES**

**FORTALEZAS**

FACTORES	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	UM	ORD.	%
F1	0,5	0	0	1	0	0	1	0	1	1	4,5	5	9%
F2	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	9,5	1	19%
F3	1	0	0,5	1	1	1	1	1	1	1	8,5	2	17%
F4	0	0	0	0,5	0	1	1	0	1	1	4,5	5	9%
F5	1	0	0	1	0,5	1	0,5	0	1	1	6	4	12%
F6	1	0	0	0	0	0,5	1	0	1	1	4,5	5	9%
F7	0	0	0	0	0,5	0	0,5	0	0	0	1	8	2%
F8	1	0	0	1	1	1	1	0,5	1	1	7,5	3	15%
F9	0	0	0	0	0	0	1	0	0,5	1	2,5	6	5%
F10	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0,5	1,5	7	3%
													100%

**Figura 17:** Ilustración 3 del llenado de la Matriz de Holmes

### 3.1.1.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Tiene como finalidad evaluar las fortalezas y debilidades encontradas en el ambiente interno. Previo a esto se priorizaron los factores mencionados utilizando la matriz de Holmes. La metodología es la siguiente:

- Listar las fortalezas y debilidades prioritarias de acuerdo a la matriz de Holmes.
- Asignar un peso entre 0 y 1 (no importante – totalmente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a cada factor indica la importancia que tiene para alcanzar el éxito empresarial, sin importar si es fortaleza o debilidad.
- Se diseñará otra escala de valoración:
  - 1 = Debilidad mayor
  - 2 = Debilidad menor
  - 3 = Fortaleza menor

4 = Fortaleza mayor

- d. Se multiplica el peso de cada factor por la calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada por variable. El total ponderado irá de 1 hasta 4.
- e. Lo relevante es comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización son favorables o desfavorables.

### **3.1.1.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

Al igual que la matriz EFI, tiene como finalidad evaluar las oportunidades y amenazas detectadas en el ambiente externo, debidamente priorizadas utilizando la matriz de Holmes. La metodología es la siguiente:

- a. Listar las oportunidades y amenazas prioritarias de acuerdo a la matriz de Holmes.
- b. Asignar un peso entre 0 y 1 (no importante – totalmente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a cada factor indica la importancia que tiene para alcanzar el éxito empresarial, sin importar si es oportunidad o amenaza.
- c. Se diseñará otra escala de valoración:
  - 1 = La empresa no puede aprovechar ni evitar un factor.
  - 2 = La empresa difícilmente puede aprovechar o evitar un factor.
  - 1 = La empresa fácilmente puede aprovechar o evitar un factor.
  - 1 = La empresa si puede aprovechar o evitar un factor.
- d. Se multiplica el peso de cada factor por la calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada por variable. El total ponderado irá de 1 hasta 4.
- e. Lo relevante es comparar el peso ponderado total de las oportunidades contra el de las amenazas, determinando si las fuerzas externas de la organización son favorables o desfavorables.

### 3.1.2 LA CURVA DE APRENDIZAJE

Fue un modelo pionero en la segunda etapa del desarrollo del campo de la estrategia. Creado por el Boston Consulting Group (BCG), su concepto era afirmar que el éxito empresarial está en el impacto de la acumulación de experiencia. Sostiene que en mercados en los que la demanda es sensitiva al precio de los bienes, los aumentos de la participación de mercado y las reducciones en costos unitarios se refuerzan mutuamente.

Actualmente la mayoría de administradores de negocios la consideran como obsoleta porque reduce la capacidad de hacer cambios tecnológicos y de responder ante las innovaciones de los competidores.

La curva de experiencia es sin duda una herramienta estratégica poderosa, sin embargo, no es aplicable a todas las realidades de negocio, es más, puede aplicarse a un departamento de algún negocio específico pero a otro no, inclusive de la misma compañía.

El éxito de la aplicación de esta herramienta está en el conocimiento pleno del entorno empresarial particular de la empresa.



**Figura 18:** Curva de aprendizaje

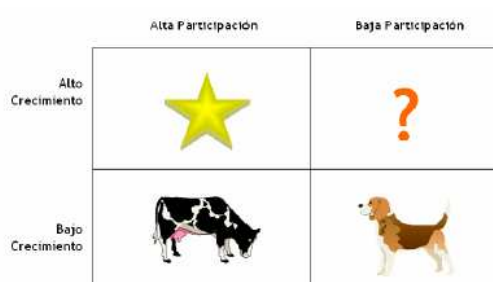
### 3.1.3 MATRIZ DE CRECIMIENTO - PARTICIPACION

Esta matriz que fue también desarrollada por el BCG, fue el primer intento de análisis de portafolio, que permitía comparar la rentabilidad de las distintas unidades de negocio.

El modelo recomienda mantener un equilibrio entre las unidades de negocio maduras (vacas) con un fuerte flujo positivo de dinero y las nuevas (estrellas) unidades que presentan un rápido crecimiento.

De igual manera se pedía destinar recursos a los negocios con potencial de crecimiento y vender aquellos que no generen crecimiento (perros).

El argumento de esta matriz es que los negocios con las participaciones de mercado más grandes y estables tenían los costos más bajos y las ganancias más altas, por lo que era sumamente importante dominar la mayor cantidad de mercados posibles.



**Figura 19:** Matriz de Crecimiento - Participación de Boston Consulting Group

El principal beneficio de la matriz del BCG es que concentra su atención en el flujo de efectivo, las características de la inversión y las necesidades de las diversas divisiones de la organización.

Las características de cada unidad de negocio se muestran a continuación:

- Estrellas: Se encuentran en industrias de alto crecimiento, suministran rendimiento a largo plazo.
- Interrogante. Son relativamente débiles en términos competitivos, sin embargo están en industrias de alto crecimiento. Estas unidades generan poco y requieren de mucho flujo de efectivo. Es necesario evaluar su permanencia o no.
- Vaca lechera: Generan más flujo del que requieren, se debe tratar de trabajar para que conserven su sólida posición.
- Perros: Por su débil posición interna y externa, generalmente son unidades que son cerradas.

### 3.1.4 MATRIZ DE MCKINSEY

Esta consultora desarrolló una matriz de nueve bloques para determinar el atractivo y la posición competitiva de una industria. El un eje representando el grado de atractivo del mercado (bajo/medio/alto), y otro la fortaleza de una unidad de negocio (baja/media/alta).

El eje de abscisas mide normalmente la posición competitiva de una unidad estratégica de análisis, mientras que el eje de ordenadas mide la rentabilidad de dicha unidad. Esta matriz fue diseñada específicamente para la compañía General Electric, pues poseía 150 unidades estratégicas, lo cual era considerado demasiado.

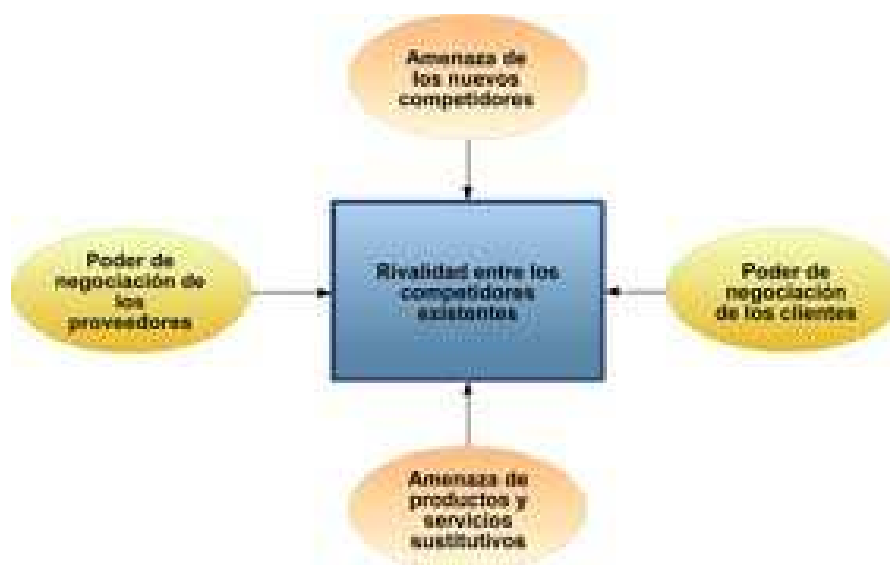
Se solicitó a la firma Mckinsey efectúe el análisis individual de cada unidad, para configurar su cartera de negocios y decidir en cuales invertir, en cuales mantenerse y cuales liquidar. Este modelo a pesar de considerarse sofisticado, tiene una debilidad, es que en ciertos casos ofrece resultados contradictorios, según la técnica de análisis empleada.

Nuestra Fuerza				
Alta	Media	Baja		
Expansión	Innovar Producto	Reestructurar	Alto	Atractivo de la Industria
Innovar en el Mercado	Diversificar	Liquidar	Medio	
Diversificar	Liquidar	Liquidar	Bajo	

**Figura 20:** Matriz de Mckinsey

### 3.1.5 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

Para los años ochenta Michael Porter publicó su libro “Estrategia Competitiva” el cual debe su éxito al diagrama de las “cinco fuerzas”. En él intentó relacionar la rentabilidad promedio de los participantes de una industria con las cinco fuerzas competitivas. El objetivo de este análisis es diagnosticar la situación del conjunto de competidores agrupados en un sector industrial y reconocer las habilidades y desventajas estratégicas que puede tener cada empresa, para con ello determinar las ventajas competitivas sostenibles a largo plazo de la empresa en cuestión. Las cinco fuerzas identificadas por Porter son:



**Figura 21:** Las 5 Fuerzas Competitivas – Michael Porter

#### 1. Amenaza de ingreso de nuevos competidores

La ganancia industrial promedio está influenciada por los competidores existentes y por los potenciales. La clave para analizar la amenaza son sus barreras de entrada, las cuales actúan para prevenir la afluencia de empresas en la industria siempre que haya ganancias.

Las más comunes son las economías de escala y la inversión necesaria para ingresar en la industria como un competidor eficiente.

Para ejemplificar la diferencia que pueden ocasionar las barreras de entrada, se deben tomar en cuenta dos diferentes grupos estratégicos dentro de una misma industria, por ejemplo, en la industria textil, serían las compañías

productoras de telas y prendas de vestir nacionales y las empresas chinas que generan productos similares a menores precios.

## 2. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

La rentabilidad de una compañía se ve amenazada por el rendimiento del precio ante los diferentes tipos de productos o servicios a los cuales pueden cambiar los clientes para satisfacer la misma necesidad elemental. Por otro lado estarían los costos cambiantes<sup>19</sup>.

Es necesario recalcar que cualquier análisis de amenaza de sustitución debe contemplar a todos los productos que desempeñan funciones similares para los clientes y no solo productos físicamente similares.

## 3. Poder de negociación de los compradores

Este poder permite a los clientes apretar los márgenes de utilidad de la industria convenciendo a los competidores a reducir precios o a incrementar el nivel de servicio ofrecido sin obtener un beneficio económico adicional. El tamaño de los compradores y la concentración de los mismos son determinantes importantes en el poder de negociación.

Para explicar por qué los compradores tienen o no el incentivo de usar su poder, se debe tomar en cuenta el principal factor que condiciona la conducta, este es el relacionado con el costo de compra de la industria por los productos en cuestión. Esto quiere decir que las decisiones de compra se basan primero en los artículos de mayor costo.

## 4. Poder de negociación de los proveedores

Es similar al poder de negociación de los compradores. Este poder se enfoca primero en el tamaño y la concentración de proveedores participantes en la industria y segundo, en el grado de diferenciación de las entradas suministradas. La habilidad de cobrar a los clientes diferentes precios con diferencias en el valor creado por cada uno de esos compradores, indica que

---

<sup>19</sup> Costos en los que se incurre en el momento que un cliente cambia a un diferente tipo de producto o servicio.

el mercado está caracterizado por un alto poder de negociación de los proveedores y bajo poder de los compradores.

Por tal situación, la relación entre compradores y proveedores tiene tanta importancia cooperativa como elementos competitivos.

Un claro ejemplo de esto fue cuando General Motors y otras compañías automotrices estadounidenses perdieron de vista estos factores y presionaron a sus proveedores de partes y piezas poniéndolos a competir unos con otros. En cambio, los fabricantes japoneses se comprometieron en relaciones de largo plazo que trajeron incrementos de calidad y rápido desarrollo de nuevos productos.

#### 5. Grado de rivalidad entre los competidores

Esta es una de las contribuciones más valiosas de Porter en su libro, es una ayuda para determinar la proporción en la que se desperdiciará el valor creado por una industria a través de la competencia entre industrias.

Los determinantes del grado de rivalidad en las industrias son tres:

- El número y tamaño de los competidores.  
Entre más sólida y agrupada sea la empresa y sus departamentos, los competidores reconocerán su interdependencia y reducirán su rivalidad.
- Las condiciones básicas de la industria.  
Si se tienen costos fijos altos, exceso de capacidad operativa, bajo crecimiento y carencia de diferenciación de producto, esto incrementará el grado de rivalidad.
- El grado de rivalidad  
Al existir diversidad de competidores, existen determinantes de conducta por parte de ellos, los mismos que se atribuyen a un alto valor

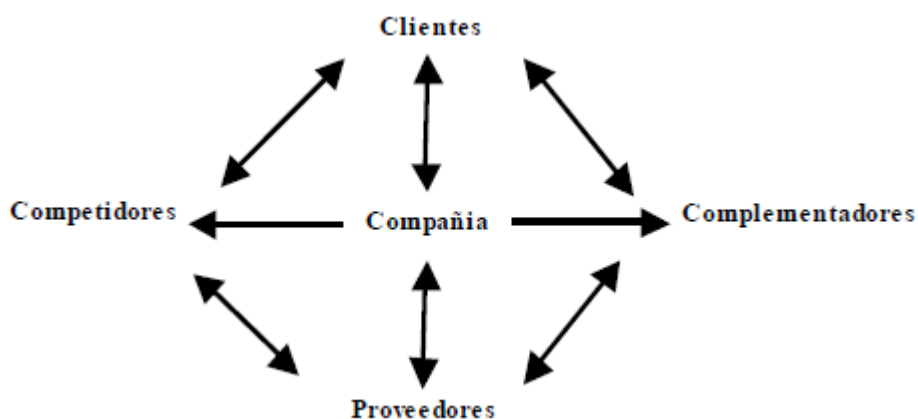


estratégico con respecto a su posición en la industria, lo que da lugar a una competencia más agresiva.

### 3.1.6 EL MODELO DE CO-OPETITION

En el año 1999, el modelo de las “cinco fuerzas” de Porter (1980) tiene una mejora importante cuando Ghemawat añadió una sexta fuerza, los complementadores (personas a las cuales los clientes compran productos o servicios complementarios) a sus cinco fuerzas.

Este nuevo marco conceptual que fue introducido por Nalebuff y Brandenburger (1999), resulta más general al introducir un nuevo tipo de jugadores al análisis.



**Figura 22:** Valor Neto considerando la Cooperación y la Competencia

El valor Neto, como se puede ver en la figura 22, depende también del papel crítico que juegan los complementadores. Por parte de la demanda, incrementan la disposición de los compradores para adquirir productos; por otra, la oferta, que disminuyen el precio de los productos que los proveedores requieren.

Los complementadores son una característica presente en muchos panoramas de negocios. Son importantes cuando los negocios están desarrollando maneras completamente nuevas de hacer las cosas. El resultado final de incrementar esta sexta fuerza, genera un esquema más completo y sofisticado para analizar la posición competitiva de la empresa.

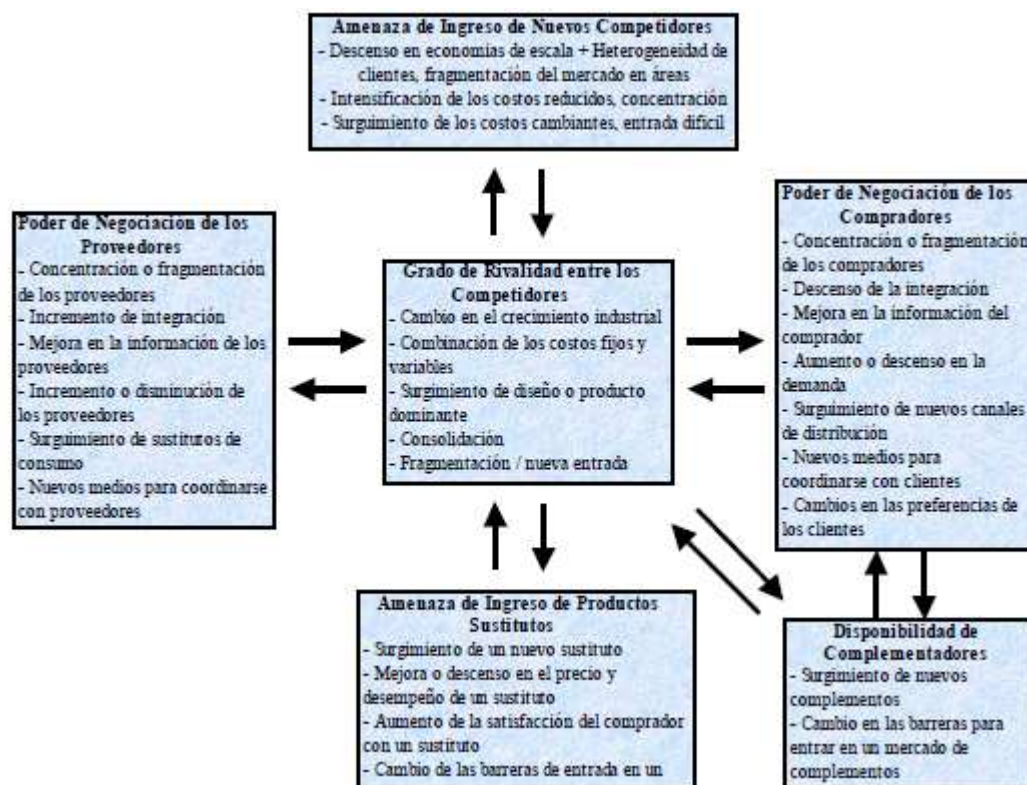
### 3.1.7 ESTRATEGIAS GENERICAS DE PORTER

Complementariamente a su modelo de las Cinco Fuerzas, Michael Porter propone tres estrategias genéricas para defender la posición competitiva de las empresas a largo plazo, aventajando a sus competidores y atenuando las fuerzas competitivas a las que están sometidas. Estas estrategias son: costos, diferenciación y enfoque.

- Costos: Las empresas pueden crear barreras de entrada a sus industrias en términos de economías de escala, es decir, costos bajos.
- Diferenciación: La compañías deben crear algo que sea percibido como “único”. Esto puede crear lealtad en los clientes y producir una menor sensibilidad al precio.
- Enfoque: Se debe segmentar el mercado y concentrarse en un blanco específico.

Estas estrategias han demostrado ser de bastante utilidad para un importante número de empresas, las que han incorporado exitosamente en su planeación estratégica formal.

Las limitaciones de este modelo indican que Porter falla en explicar cómo se logran estas tres estrategias propuestas. Por otro lado, se puede dificultar la obtención de una alta participación en el mercado cuando se adopta una estrategia de alta diferenciación y segmentación. El modelo, por lo tanto, falla en incluir todas las opciones estratégicas de las que dispone la empresa.



**Figura 23:** Diagrama de las “Cinco Fuerzas + Sexta fuerza”

### 3.1.7.1 Matriz de Ansoff

También conocida como Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento, sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización. Expresa las posibles combinaciones producto/mercado (o unidades de negocio) en que la empresa puede basar su desarrollo futuro.

Esta matriz describe las distintas opciones estratégicas, posicionando las mismas según el análisis de los componentes principales del problema estratégico o factores que lo definen.

		Productos	
		Tradicionales	Nuevos
Mercados	Tradicionales	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

**Figura 24:** Matriz de Ansoff

Esta matriz permite relacionar las variables mercado y productos con el fin de determinar cual es la estrategia que debe seguir la compañía.

### 3.1.8 EL BALANCED SCORECARD (BSC)

“The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance” , publicado en 1992, esta metodología es por primera vez expuesta a la comunidad empresarial, causando un gran revuelo porque esta novedosa herramienta pretende desarrollar una organización basada en la estrategia, es decir cómo desarrollar habilidades en las empresas para ejecutar con éxito la estrategia planeada.

“Lo que mides es lo que obtienes (What you measure is what you get)”; así comienza la publicación que dio origen al concepto de BSC. Esta metodología plantea una mejora en el desempeño de las distintas actividades de una empresa, basándose en resultados medibles. Como afirmó Peter Drucker “Todo lo que se puede medir, se puede mejorar”.

BSC se crea para evaluar el rendimiento de una compañía comparando y cuantificando metas planeadas vs. metas ejecutadas. El método propuesto por estos dos catedráticos de la Universidad de Harvard se basa en la puesta en marcha de la visión y la estrategia considerando cuatro perspectivas:

- Perspectiva del aprendizaje, crecimiento y recurso tecnológico
- Perspectiva de los procesos internos.
- Perspectiva del cliente.
- Perspectiva financiera.

#### Perspectiva del aprendizaje, crecimiento y recurso tecnológico:

Considera el desarrollo de los empleados y colaboradores de la organización, relacionadas con actitudes individuales.

Bajo esta perspectiva, el recurso humano con que cuentan las organizaciones es considerado como uno de los activos más importantes que tiene la

organización, reorientando el concepto de capacitación, la que pasa de ser un gasto a ser considerada como una inversión.

Esta perspectiva es la de más lento desarrollo debido a la posición de las organizaciones frente a este tema, el modelo de BSC permite considerar su importancia en los siguientes temas:

- Gestión estratégica.
- Clima y cultura organizacional.
- Tecnología y sistemas de información.
- Competencias y conocimiento del personal.

#### Perspectiva de procesos internos

Considera qué tan adecuados son los procesos internos del negocio orientados a satisfacer las necesidades del cliente y la consecución del desempeño financiero. Este objetivo se alcanza con un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y la determinación de procesos clave, con el establecimiento de la cadena de valor.

Se pueden clasificar a los procesos en tres tipos:

- Procesos de innovación: Son difíciles de medir y tienen como objetivo la búsqueda de necesidades potenciales con origen en sus clientes y sus carencias, creando el servicio o producto que pueda satisfacerlas.
- Procesos de operaciones: Diseñados conforme las necesidades y actividades operativas de la empresa para proporcionar el producto o servicio al cliente interno y externo.
- Procesos de servicio de venta: Implementados para brindar una atención especial al cliente al momento de la venta del bien o servicio y su atención posterior.

### Perspectiva del cliente

Para obtener los resultados financieros esperados, es importante que la empresa cuente con clientes leales y satisfechos, es así que esta perspectiva mide las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre el negocio. De cierto modo el objetivo de las empresas es la generación de la propuesta de valor para el cliente, obteniendo la conocida Satisfacción del Cliente y como consecuencia de esto su fidelidad.

De entre las estrategias que pueden seguirse en este ámbito, vamos a destacar tres de ellas:

- Estrategias de liderazgo de producto: Ser líderes en el mercado con los productos de la compañía.
- Estrategias de intimidad con el cliente: Con el objeto de conocer al cliente y satisfacer sus necesidades adecuadamente.
- Estrategias de excelencia operativa: Para ser eficientes en costos con una relación adecuada entre precio y calidad de producto.

### Perspectiva financiera

Los indicadores financieros se basan en los estados financieros contables de las empresas y reflejan una situación pasada, por este motivo dentro del diseño del BSC está orientado principalmente a maximizar el valor para los accionistas, con la creación de valor para la organización.

Entre las principales estrategias financieras que puede seguir una empresa en esta perspectiva y de alguna forma, en relación con el ciclo de vida del negocio, se señalan:

- Estrategia de crecimiento o expansión: En esta fase se suelen lanzar nuevos productos y/o nuevos servicios, se abordan nuevos mercados

geográficos o estratégicos, se amplía la capacidad instalada, etc.; lo importante es aumentar las ventas generando valor al accionista.

- Estrategia de mantenimiento o sostenibilidad: En esta fase se encuentran la mayoría de las organizaciones. Los retornos del capital invertido son mucho más elevados y sigue siendo atractivo invertir en el negocio. El principal objetivo es la máxima rentabilidad con la menor inversión; los objetivos se definen en torno a indicadores de productividad y rentabilidad.
- Estrategia de madurez o recolección: En esta fase el mercado se encuentra saturado y la empresa ya no crece más. Es en esta fase en donde ha de recolectar el fruto de lo generado en las otras dos fases. Las inversiones realizadas en esta ocasión son meramente de reposición o mantenimiento del propio activo.

### **3.1.8.1 Estructuración estratégica**

La Estructuración Estratégica tiene como propósito fundamental, el definir la estructura lógica en que deben organizarse los diferentes temas estratégicos, identificar su interacción, sus inductores, los parámetros de evaluación y la manera como los diferentes componentes de la organización deben contribuir para lograrlos.

Lo anterior con el fin de acercarnos a la Visión de futuro, garantizando el cumplimiento de la Misión Organizacional.

Debe establecerse un sistema completamente flexible que cuente con óptimos mecanismos de seguimiento y control, que se basen en información en tiempo real. Una vez determinada la Misión y la Visión organizacional, los ejes estratégicos, los principios corporativos y el FODA empresarial, se cuenta con los insumos necesarios para efectuar la estructuración estratégica.

### 3.1.8.1.1 Temas estratégicos

Son aquellos grandes objetivos cuyo cumplimiento influye directamente en el logro de la estrategia empresarial. El análisis FODA permite establecerlos mediante la correlación de los factores básicos del ambiente interno y externo de una organización.

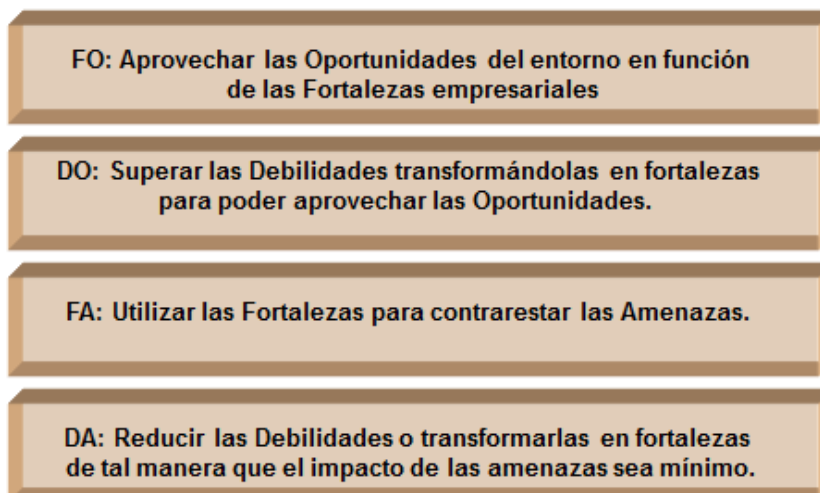
Para definir los temas estratégicos se deben confrontar las Fortalezas y Debilidades contra las Oportunidades y Amenazas. Una vez identificados, se los debe clasificar de acuerdo al impacto que tiene con respecto a una de las cuatro perspectivas antes descritas.



**Figura 25:** Correlación de factores FODA para determinación de Temas Estratégicos

A continuación se muestra el criterio de análisis al momento de efectuar la confrontación de los factores FODA.





**Figura 26:** Criterio para confrontación de factores FODA.

### 3.1.8.1.2 Mapa estratégico

Consiste en representar gráficamente todos los temas y objetivos estratégicos y su interrelación, con lo que la visualización y comunicación de la estrategia se vuelven efectivas. Maneja las cuatro grandes perspectivas ya mencionadas.



**Figura 27:** Criterio de relaciones por perspectiva para estructurar el Mapa Estratégico

### 3.1.8.1.3 Catálogo de Objetivos Generales

Cada uno de los temas estratégicos debe definir en sus correspondientes perspectivas, que subtemas u objetivos influyen en su consecución, este

procedimiento se conoce como construir el Árbol Estratégico ya que se identifican claramente los objetivos inferiores que motivan el que un objetivo superior se logre.

La definición de objetivos incluye el establecer ciertos elementos complementarios que permitan contar con una estructura adecuada para su seguimiento futuro. Estos elementos son:

➤ Código

Permite la identificación numérica de cada tema y objetivo, lo que facilita el establecer las diferentes relaciones entre estos elementos. Por facilidad de manejo es útil utilizar el siguiente criterio de codificación:



**Figura 28:** Criterio para codificación de Objetivos Generales.

➤ Indicador

Describe la forma como se va a medir un objetivo a lo largo del tiempo. De su definición adecuada depende el valor que genere la medición del mismo y las decisiones que sobre esta evaluación se tomen.

Las empresas en su mayoría se administran exclusivamente por indicadores financieros, descuidando los indicadores no financieros que en muchos de los casos pueden permitir efectuar una medición más real de la gestión estratégica de la compañía.

A continuación ejemplos de indicadores diseñados para cada una de las perspectivas. Es importante recalcar que el proceso de generación de indicadores “efectivos” es totalmente exclusivo para cada compañía y

depende en gran medida de la habilidad, experiencia y creatividad del analista - diseñador estratégico para alcanzar el objetivo de medición.

Ver:

ANEXO A: Ejemplos de indicadores - PERSPECTIVA FINANCIERA

ANEXO B: Ejemplos de indicadores - PERSPECTIVA DEL CLIENTE

ANEXO C: Ejemplos de indicadores - PERSPECTIVA INTERNA

ANEXO D: Ejemplos de indicadores - PERSPECTIVA DEL RRHH & TECNOLOGIA.

Al momento de diseñar indicadores, puede darse el caso de la existencia de objetivos de primer nivel (padres) y de segundo nivel (hijos), es decir, el objetivo padre está supeditado al cumplimiento o no del objetivo hijo, por lo tanto, el indicador del objetivo padre no va a ser específico, sino mas bien, va a ser consecuencia de los resultados obtenidos por sus objetivos hijos, por lo tanto, en estos casos, al indicador del objetivo padre se lo denominará "Factor".

➤ Signo

Cada indicador tendrá un signo que puede ser positivo (+) o negativo (-). Es necesario estar totalmente claro en la interpretación que se le dé a este signo así por ejemplo, un signo positivo no significa que exista una afectación positiva en la estrategia y un negativo que sea lo opuesto, la interpretación correcta es en función del sentido de lo que se desee medir, es decir, en función del indicador diseñado, un ejemplo sobre esto a continuación:

	<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>SIGNO</b>
1	Medir ausentismo laboral	No. Personas que faltan	MENOS
2	Medir el rendimiento laboral	% de calificación de la evaluación del desempeño	MAS

Como se puede apreciar, en el objetivo 1, mientras el número sea más bajo, va a ser más beneficioso para la compañía, por lo tanto, el indicador tendrá el signo negativo.

En el caso del objetivo 2, mientras la calificación de evaluación del desempeño sea más alta, será mejor para la empresa, por lo tanto, el signo deberá ser positivo.

➤ Cálculo

Esta información es útil para cuando deseamos hacer una evaluación del indicador de manera horizontal (en el tiempo). Dependiendo de la naturaleza del mismo, las opciones más útiles al momento de evaluar un indicador por varios periodos consecutivos serán ponderación, suma y promedio, sin embargo, un software de manejo de BSC puede de manera fácil y sencilla efectuar cálculos matemáticos bastante más complejos con la información obtenida del Catálogo de Objetivos.

El nivel de complejidad de los cálculos matemáticos lo determinará la compañía, sin embargo siempre será necesario preguntarse cómo queremos ver la información en el tiempo y qué resultados necesitamos conocer para efectuar un mejor análisis.

- Ponderación: Se utiliza cuando el indicador es “Factor”.
- Suma: Se utiliza cuando queremos visualizar los datos sumados entre períodos. Se necesita que las cantidades por periodo correspondan a unidades homogéneas (dólares, días, etc.) que sean susceptibles de acumulación.
- Promedio: Se utiliza cuando queremos visualizar los datos promediados entre períodos. De la misma manera, la información deberá cumplir con el requisito de ser promediable.

➤ Peso

Una vez definida toda la estructura de objetivos generales, se debe asignar prioridades o diferenciar a los objetivos críticos, de aquellos que por su situación actual o por su naturaleza no requieren una mayor dedicación.

Esta diferenciación permitirá identificar claramente aquellos objetivos sobre los que hay que centrar mayor esfuerzo y atención por el impacto que

pueden tener en los resultados. Esta priorización se realizará en función del diagnóstico de la situación actual de la empresa y de las expectativas futuras.

Implica la asignación de un peso sobre 100% a cada uno de los objetivos que contribuyan al logro de un objetivo padre o un tema estratégico.

Existen ciertas reglas importantes a considerarse para la creación de los pesos en el Catálogo de Objetivos:

- Un objetivo padre debe tener al menos dos objetivos hijos.
- Si los objetivos hijos tienen distintos indicadores, el indicador del objetivo padre será "Factor".
- Si los objetivos hijos tienen el mismo indicador, el indicador del objetivo padre se calcula en función de la misma estructura del indicador de los objetivos hijos.
- Cuando un objetivo tiene como indicador "Factor" la operación de cálculo debe ser obligatoriamente "Ponderación".
- La asignación de pesos (sobre 100%), se debe realizar entre objetivos del mismo nivel, es decir entre objetivos hermanos.

#### 3.1.8.1.4 Catálogo de Objetivos Relacionados

Consiste en asignar a cada objetivo general responsabilidades de cumplimiento, de tal forma que su seguimiento y control cuente con los elementos idóneos para lograr una óptima evaluación estratégica.

Esto permite que los funcionarios entiendan como pueden influir en la implementación y ejecución de la estrategia y por lo tanto en los resultados logrados.

Se debe integrar todos los objetivos generales con las distintas variables asignables a cada uno de ellos, estas variables son:

➤ Responsable

Comprende el establecimiento de la responsabilidad de cada funcionario en el cumplimiento de las metas planteadas para cada objetivo asignado, así se tiene dos tipos de responsabilidad, la una compartida la otra individual.

En términos de evaluación estratégica, todos los gestores (responsables) que compartan objetivos comunes, tendrán la misma evaluación cuantitativa de cumplimiento, esto genera obligatoriamente la gestión como equipo y no como individuo, por lo que las habilidades de comunicación, compromiso y liderazgo se deben evidenciar para el cumplimiento adecuado de la estrategia organizacional.

➤ Periodicidad

Comprenden los lapsos o periodos de tiempo en que los objetivos definidos serán evaluados. Así se tiene periodos de evaluación mensual, trimestral, semestral, anual, etc.

Existen ciertas reglas importantes a considerarse para la creación de los objetivos relacionados:

- Un objetivo relacionado es considerado “Ejecutable”, es decir es siempre de último nivel (nunca tiene objetivos hijos).
- Un objetivo compartido se define así si dos o más responsables cumplen una misma meta.
- Los objetivos compartidos deben tener la misma periodicidad.

#### 3.1.8.1.5 Establecimiento de metas planeadas

La definición de metas planeadas implica darle un valor numérico específico a los indicadores establecidos previamente para cada objetivo relacionado, es decir, que constituyen las cifras con las que se medirá el desempeño de los objetivos a

lo largo del tiempo. La fijación de las metas planeadas está directamente relacionada con las periodicidades y siempre son numéricas.

Es recomendable para su fijación que se tomen en cuenta aspectos como las experiencias pasadas, expectativas de crecimiento y desarrollo, pero sobre todo las reales capacidades de la empresa y la realidad del entorno en que se desarrolla.

Las metas se establecen en función del indicador y su periodicidad. El producto final del proceso de estructuración estratégica es la Matriz General de Objetivos Estratégicos.

### **3.1.8.2 Críticas a las implicaciones del BSC en las organizaciones**

El modelo BSC tiene incuestionables fortalezas, sin embargo es importante considerar puntos de vista críticos, los cuales desnudan ciertas debilidades del modelo objeto de este estudio. Para sustentar los criterios críticos del BSC, se ha tomado en consideración la investigación efectuada por la Dra. Eunice L. Bastidas, catedrática de la Facultad de Economía de la Universidad de Valencia (España) en su ensayo “Una aproximación a las implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las Organizaciones del Sector Público” publicado en el mes de diciembre de 2003<sup>20</sup>

A continuación las principales críticas al modelo:

#### **3.1.8.2.1 Supremacía de la perspectiva financiera con respecto a las otras perspectivas**

El modelo del BSC se fundamenta en cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje, crecimiento y recurso tecnológico), sin embargo en términos prácticos la perspectiva financiera desplaza en importancia al resto de perspectivas por el simple hecho de que los accionistas, a fin de cuentas, lo

---

<sup>20</sup> BASTICAS, Eunice L., Una aproximación a las implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las Organizaciones del Sector Público, Diciembre 2003. Disponible en: <http://www.ucla.edu.ve/dac/compendium/Revista11/04-Eunice-3.pdf> , 15 de abril 2011.

que esperan es rendimiento económico a su favor, por lo tanto, las otras perspectivas se vuelven herramientas para alcanzar el objetivo financiero final. A este respecto, la Dra. Bastidas expresa:

“La mayoría de las experiencias de éxito en aplicaciones prácticas, provienen de empresas del sector privado como: Mobil Corporation, FMC Corporation, KPGM Peat Marwick, Allstate Insurance y AT&T (Gascho y Salterio,2000). Estas organizaciones tienen como fin alcanzar el lucro para sus accionistas, por lo cual la perspectiva financiera domina en la estructura de su CMI, quedando subordinadas las otras tres perspectivas del modelo, al logro del máximo beneficio. Es por ello que el alcance de las metas financieras sitúa en un segundo plano, al resto de perspectivas, impidiendo el desarrollo de éstas últimas, tal y como ocurre con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento (Kaplan, 1996c), considerada como la más innovadora e importante en todo el proceso gerencial del CMI”

La generación de beneficios económicos por parte de las empresas es el justo pago para el accionista por asumir un riesgo de negocio determinado, además de generar riqueza para el país y empleo para sus habitantes. No se debe perder de vista que ésta es la principal motivación del empresario, sin embargo, al momento de aplicar un BSC organizacional, se debe tener en cuenta que las perspectivas antes descritas, son el cimiento de la estrategia empresarial global, la misma que si bien es cierto apunta a beneficios económicos palpables en el largo plazo, no tiene necesariamente como finalidad en el corto plazo la obtención de beneficios económicos.

En el capítulo 4 se evidencia lo expuesto, al momento en que la compañía GAMACURSOS, asigna una valoración ponderada en las perspectivas de la siguiente manera:

**Tabla 23** – BSC GAMACURSOS, Pesos por perspectiva

CODIGO	OBJETIVO	PESO
1	PERSPECTIVA FINANCIERA	30%
2	PERSPECTIVA CLIENTE	20%
3	PERSPECTIVA PROCESOS	25%
4	PERSPECTIVA RRHH & TECNOL.	25%
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Capítulo 4, Catálogo de Objetivos GAMACURSOS.



La perspectiva financiera adopta un peso superior con respecto al resto, sin embargo es importante analizar qué efectos se derivan de tomar esta decisión y compararlos con los resultados que la administración de GAMACURSOS planea obtener.

Al momento de asignar un peso ponderado mayor a la perspectiva financiera, lo que sucederá es que si la compañía alcanza en alto grado los objetivos financieros planeados, la evaluación cuantitativa de cumplimiento de la estrategia global será elevada, lo que desde un punto de vista cualitativo será algo semejante a decir “Muy buen trabajo estratégico”.

Es importante tener cuidado al momento de interpretar los resultados, ya que podría darse el caso de cumplir metas financieras a expensas de las otras perspectivas, siendo así, la estrategia difícilmente se está cumpliendo, lo que se está consiguiendo son resultados económicos, que no necesariamente consiste en ejecutar una estrategia organizacional.

En el cuestionario llevado a cabo al Gerente General de GAMACURSOS se le preguntó:

***Sr. Gerente General de GAMACURSOS, ¿Qué perspectiva tiene mayor importancia para usted?***

“La financiera, tan es así que permanecer o no en el Ecuador (como empresa), depende de si la compañía genera ganancias, así de sencillo”

***Sr. Gerente General de GAMACURSOS, ¿Qué porcentajes de pesos ponderados asignaría a cada una de las perspectivas?***

“Bueno, habría que analizar más detenidamente esta situación, pero lo que sí es cierto es que la financiera es la más importante para nosotros y por lo tanto será la que tenga un porcentaje mayor”

Al analizar las respuestas del Gerente General de GAMACURSOS, se pueden evidenciar dos cosas:

1. La Gerencia de GAMACURSOS tiene como meta final alcanzar beneficios económicos en el corto plazo.
2. La Gerencia de GAMACURSOS tiene la creencia de que aumentar la ponderación en la perspectiva financiera, le ayudará a la compañía a cumplir con la estrategia general de negocio.
3. La Gerencia de GAMACURSOS puede engañarse al creer que la obtención de beneficios económicos en el corto plazo es igual a cumplimiento de la estrategia organizacional.

A partir de todo lo expuesto se puede concluir que:

- La rentabilidad de las compañías en general es el gran objetivo de largo plazo (visión), sin embargo, una parte de la estrategia de negocio que también abarca el mediano y corto plazo, no necesariamente busca beneficios económicos para sus accionistas.
- La perspectiva financiera no está por encima de las otras perspectivas, ya que el equilibrio e interacción entre las cuatro hace que la compañía en su conjunto alcance la estrategia diseñada.
- La evaluación baja de la compañía en lo que respecta a la perspectiva financiera no significa que se “Perdió”, significa que los objetivos relativos a esta área no se cumplieron, por qué no se cumplieron no obedece exclusivamente a factores de tipo financiero, sino al efecto conjunto de una o varias de las cuatro perspectivas, por lo tanto, el no alcanzar objetivos propuestos en cualquiera de las perspectivas se evidencia, al final de camino, en la perspectiva financiera.

#### 3.1.8.2.2 El modelo del BSC como sistema de medición

El modelo hace referencia al diseño de indicadores para la medición de la ejecución de la estrategia, para ello existen indicadores de tipo financiero y de tipo no financiero.

Estos dos tipos de indicadores pueden y deben ser utilizados de manera paralela y en todas las perspectivas.

La combinación de indicadores por área de negocio permite que se pueda comparar resultados en la gestión de varias de ellas, sin embargo, es necesario tener en cuenta que la filosofía normal de los directivos, con el ánimo de ser justos, utilizan indicadores generales<sup>21</sup> sin considerar que cada área de negocio tiene diferentes actividades, clientes internos, clientes externos, proveedores internos, proveedores externos, presupuestos, objetivos, etc., y que su gestión no puede ser evaluada y menos aún comparada con otra área sin considerar estos particulares.

A este respecto, la Dra. Eunice L. Bastidas menciona:

“.....Otra clasificación, para el conjunto de indicadores, es la que hace referencia a las medidas genéricas y únicas. Las genéricas representan metas comunes para los diferentes departamentos o unidades de negocio y reflejan una estructura similar con empresas de la misma industria. Esto permitiría evaluar el desempeño mediante comparaciones entre sí y con otras compañías, (Kaplan, 1994; Reilly y Reilly, 2000).

Las medidas únicas son aquellas que tienden a ser específicas para una unidad en particular. Capturan la singularidad de la estrategia de la empresa o de la unidad de negocio y refuerzan la toma de decisiones locales. Precisamente, este es un punto álgido a la hora de poner en práctica el CMI. Gascho y Salterio (2000) analizan el uso de medidas comunes a múltiples unidades y de medidas únicas a unidades particulares, demostrando que los gerentes superiores presentaban mayor inclinación a tomar en cuenta sólo indicadores genéricos en el momento de evaluar el desempeño de las unidades subordinadas. En consecuencia, desestimula la utilización de medidas únicas por parte de los niveles medios e inferiores y debilita las potencialidades del CMI, al impedir captar el verdadero sentido de la estrategia de negocio que la organización ha decidido implantar.”

---

<sup>21</sup> Indicadores aplicables a todas las áreas de la compañía. Por ejemplo, promedio de minutos de retraso persona/día. Téngase en cuenta que por lo menos existirá una persona asignada a cada área de negocio.

La estrategia de negocio y el BSC deben ser conocidos por todos los niveles de la organización, por lo tanto es necesario que la estrategia caiga en cascada desde los mandos superiores hasta los inferiores, siendo así, se vuelve fundamental que se preparen indicadores únicos (de acuerdo al criterio utilizado por la Dra. Bastidas), para efectuar la medición de resultados por áreas de negocio específicas.

A partir de todo lo expuesto se puede concluir que:

- La medición de resultados por área de negocios, que sirva de insumo para fines comparativos (por ejemplo, medir la gestión de dos grupos de vendedores de productos similares en una misma compañía) o que estén ligados al subsistema de Talento Humano (Evaluación del Desempeño) o, que esté ligado a remuneración de tipo variable, tiene que considerar las particularidades del área en análisis y por ende debe generar indicadores únicos para esta área.
- Pretender evaluar a todas las áreas de negocio con los mismos indicadores pretendiendo ser justo, mas bien conlleva a ser totalmente injusto, porque las realidades de las áreas de negocio son distintas por ende sus resultados también.
- Necesariamente el personal de una o más de las áreas de negocio evaluadas y comparadas va a experimentar desmotivación laboral al sentirse injustamente evaluado versus otra persona o área de negocio, con las repercusiones que esto conlleva.

#### 3.1.8.2.3 Dificultad de medición de la capacidad de innovación y aprendizaje organizacional

Las compañías en la perspectiva de recursos humanos y tecnología deben diseñar indicadores que permitan medir la capacidad de innovación y aprendizaje

“know how” que tiene la empresa. A este respecto la Dra. Eunice L. Bastidas indica:

“Kaplan y Norton reconocen que muchas compañías que han implementado el CMI, se han limitado al desarrollo de las tres primeras perspectivas y han dedicado pocos esfuerzos a la hora de medir los resultados y los inductores de las capacidades para la innovación y el aprendizaje organizacional. El estudio empírico realizado por Kloot y Martin (2000) en un gobierno local en Australia, reveló que el aprendizaje y la innovación son considerado como un área estratégica clave y la necesidad de desarrollar técnicas de medición para los atributos de esta dimensión, que aunque en su mayoría resultan invisibles, son cruciales para el éxito sostenido de la organización.”

A partir de todo lo expuesto se puede concluir que:

- Los negocios en general anteponen los objetivos financieros, de satisfacción al cliente y optimización de procesos a los objetivos relacionados con la innovación y la capacidad de aprendizaje, factores éstos últimos, que se encuentran ligados al desarrollo de las personas en el ámbito laboral.
- Si las compañías no logran adquirir conocimientos e innovación, no se genera el “*know how*” (cómo hacer) empresarial, por lo tanto, deberán efectuar inversiones importantes para adquirir nuevos conocimientos y conocer nuevas maneras de gestionar un tipo de negocio. La propia organización no crea conocimiento.
- La generación de indicadores que midan nivel de innovación y aprendizaje son un reto importante para los administradores del BSC, ya que requiere de mucho conocimiento e ingenio para crear indicadores fiables para fines de medición de este tópico.

3.1.8.2.4 Dificultad en transmitir los objetivos organizacionales a todos los niveles de la organización.

En muchas de las ocasiones la estrategia diseñada, la visión definida y los objetivos estratégicos específicos derivados de la visión se quedan a nivel de la Alta Gerencia, sin que pasen a ser de conocimiento general.

El reto de las compañías está en que cada persona en cada país, ciudad o departamento conozca el gran objetivo organizacional y actúe en consecuencia.

Sobre este punto la Dra. Eunice L. Bastidas indica:

“Desde el momento en que el CMI traduce la estrategia y la visión en objetivos claros y concisos, necesita ser arraigado al lenguaje de los empleados (Norreklit, 2000). Esto significa que una expresión dada, debe ser captada por los niveles inferiores, con el mismo significado.

Así se asegura que los directivos y empleados actúan de acuerdo con el plan estratégico establecido por la alta dirección.

Lograr que la actuación de un individuo se ajuste a un plan preestablecido, no resulta fácil.

El nivel de dificultad de alcance y el nivel requerido del desempeño en las diferentes áreas, definen esencialmente el relativo empeño en el logro de esa medida. Si cada indicador representa un área críticamente importante, alcanzarlos todos o ninguno, no debería ser un estándar adecuado para la evaluación del desempeño en general (Otley, 1999).

Kaplan y Norton han insistido en sugerir la vinculación de los indicadores al sistema de incentivo de la empresa, de esta manera quedarían enlazados los objetivos estratégicos con el desempeño individual.”

Considerando lo anteriormente planteado se puede concluir que:

- Las compañías deben propender a implementar un idioma que se llame “estrategia” a todos los niveles.
- La estrategia debe ser redactada de manera concisa y clara, de tal manera que cualquier colaborador sepa a donde y como va a llegar la

compañía con la gestión mancomunada de directivos, mandos medios y operativos.

- Reuniones de trabajo periódicas y evaluación abierta, frecuente y transparente de la gestión estratégica, son actividades muy útiles para incentivar a toda la organización a alinearse alrededor de la estrategia y el plan operativo diseñado.

#### 3.1.8.2.5 No necesariamente ocurre la relación causa – efecto.

Una de las premisas básicas que el modelo BSC promueve, es que existe una relación causa – efecto entre actuaciones empresariales y resultados obtenidos, en la realidad esto no necesariamente ocurre. El BSC establece que una causa origina un efecto determinado, por lo tanto es bueno cuestionarse lo siguiente:

¿Los efectos derivados de una causa preestablecida van a ser los planificados?

¿Pueden existir efectos preestablecidos originados por causas no preestablecidas?

¿Pueden existir efectos imprevistos originados por causas totalmente establecidas y medibles?

Sobre este particular la Dra. Eunice L. Bastidas indica:

“Cada indicador seleccionado constituye un elemento en la cadena de relaciones de causa y efecto, y conecta los resultados deseados con los inductores de actuación que harán posible alcanzar dichas metas.

La supuesta relación causal entre las cuatro áreas es cuestionada por algunos autores. Norreklit (2000: 75) cuestiona la validez de esta asunción, argumentado que dichos eventos pueden que ocurran o no, aun existiendo una causa. Deduce que si una compañía entrega mucho valor y calidad a sus clientes, no necesariamente sus clientes le entregarán lealtad y altos rendimientos. En otras palabras, aunque se sientan satisfechos y sean leales, no significa que siempre serán rentables.

Norreklit señala que la relación que se establece entre las medidas de las cuatro perspectivas es de finalidad y no de causalidad. Esto

significa que un medio seleccionado es uno de los tantos que puedan existir para alcanzar un fin, y a su vez, puede tener numerosos efectos. Realmente, el CMI sugiere una representación de fines y medios, no de causas y efectos.

Esta misma opinión es compartida Otley (1999), quien critica el enfoque simplista y lineal con que Kaplan y Norton tratan de explicar la realidad, además de ser poco explícitos en los procedimientos para la construcción del mapa estratégico”

Considerando lo planteado por la autora se puede concluir que:

- La relación causa – efecto es realmente una aspiración de la organización más que una certeza de ocurrencia.
- Es necesario tener la suficiente objetividad para seleccionar el efecto real y más probable derivado de una causa preestablecida. No considerar el efecto que más beneficia a la organización, de lo contrario se estaría cayendo en una nube de metas anheladas más que probables o plenamente alcanzables.
- En términos de generación del BSC es necesario dar un paso más allá, es importante determinar posibles efectos derivados de ciertas causas, sin perder en cuenta que el fin debe ser alcanzado, por lo tanto de la enorme gama de causas existentes en una realidad empresarial concreta, es fundamental tomar la causa que en sí misma sea un medio fiable para llegar el objetivo deseado. Es decir es necesario correlacionar las cuatro variables (causa, efecto, medio y fin).

3.1.8.2.6 El número de indicadores generados y la información requerida son un inconveniente a la hora de ejecutar el BSC.

La exagerada creación de indicadores y la complejidad de obtención de la información para generarlos, es un factor clave para que los Gerentes y empresarios en general no apliquen el BSC o si ya lo tienen lo dejen de utilizar. La Dra. Bastidas en su ensayo indica lo siguiente:



“El número de indicadores no es una limitante del CMI. Para Kaplan y Norton (1996c) es irrelevante, siempre que estén lógicamente vinculados a través de la cadena de causa y efecto. Sin embargo, la información requerida suele ser mayor. Epstein y Manzoni (1997) destacan, que algunos datos pueden no existir dentro de la compañía y es necesario recopilarla especialmente para el CMI; en consecuencia, se genera una mayor cantidad de trabajo y tiempo. Justamente allí comienza a manifestarse el poco entusiasmo por parte de los gerentes, en particular de los niveles medios e inferiores.

Adicional a esta problemática, se agrega un tercer elemento: la resistencia al cambio. Sobre todo, cuando se involucran informes de desempeño y riesgo que pueden modificar el equilibrio del poder dentro de la organización (Epstein y Manzoni, 1997)”

De lo anteriormente citado se puede concluir en que:

- Es necesario diseñar los indicadores considerando pertinencia, fiabilidad y simpleza.
- Las compañías que cuentan con sistemas de información gerencial más potentes, por ejemplo aquellas que manejan ERP<sup>22</sup> deberán invertir pocas horas para generar los reportes que alimentarán el BSC. Casi toda la información que requiere el BSC puede ser obtenida del ERP. Pero las empresas que no manejan ERPs tienen verdaderos problemas y mucho tiempo adicional de trabajo para generación de información que alimentará los indicadores del BSC.
- La practicidad con eficiencia son claves al momento de generar indicadores, sin perder de vista el gestionamiento futuro de los mismos.

### **3.2 ANALISIS DE APLICABILIDAD DEL BSC EN LA COMPAÑÍA GAMACURSOS.**

El BSC como herramienta que gestiona la ejecución de la estrategia tiene sus aciertos y también sus críticas, sin embargo, tanto la Gerencia General como el Comité de Gestión Estratégica de GAMACURSOS han decidido la aplicación de la herramienta por las siguientes razones:

---

<sup>22</sup> Enterprise resource planning. Sistemas de información gerencial que integran y manejan muchos de los negocios asociados con las operaciones de producción y de los aspectos de distribución de una compañía comprometida en la producción de bienes o servicios.

1. GAMACURSOS no genera un índice de rentabilidad (Utilidad contable / Ingresos) igual o mayor al 5% desde el año 2007 incluido, lo que pone en riesgo la permanencia de la compañía en el Ecuador. Ver Tabla 2 - Índices de Rentabilidad Anual – GAMACURSOS (Periodo 2003-2009).
2. En el punto 1.3 PROBLEMA A INVESTIGAR se menciona que GAMACURSOS debe obtener un índice de rentabilidad igual o mayor al 5% para justificar financieramente la permanencia de GAMACURSOS Internacional en Ecuador, y se evitarían las consecuencias planteadas en el numeral 1. 4 IMPORTANCIA DEL PRESENTE ESTUDIO, relacionadas al cierre de operaciones de la compañía con los costos y demás efectos que se derivan de este hecho.
3. GAMACURSOS no posee un plan estratégico diseñado de manera formal para las operaciones de la empresa. Mas bien, las operaciones de la compañía se ajustan al plan estratégico global de GAMACURSOS Internacional, que si bien es cierto, da directrices en varios ámbitos de negocio, está diseñada para aplicación global, por ende, la realidad del Ecuador no es tomada en cuenta, haciendo de este plan estratégico algo muy general y de difícil operativización.
4. GAMACURSOS no cuenta con una metodología que permita monitorear la ejecución de acciones de manera coherente y en alineación estratégica interdepartamental. El seguimiento que se da a los planes se lo efectúa bajo reportes mensuales de ejecución, sin embargo, la calidad, oportunidad e impacto que tiene la actividad ejecutada no es medida adecuadamente.
5. GAMACURSOS maneja sistemas informáticos sofisticados, que aunque no están integrados, procesan gran e importante cantidad de información, de hecho, el contar con estos sistemas es una fortaleza de la compañía como se menciona en la Tabla 6 – Análisis FODA de la compañía GAMACURSOS – Fortaleza 8. Esto hace que la información requerida sea confiable y relativamente fácil de obtener.

6. GAMACURSOS fue creada en el año 1995. Son diecisiete años de trayectoria y como se menciona en numeral 1. 4 IMPORTANCIA DEL PRESENTE ESTUDIO en promedio el personal cuenta con 8 años de permanencia en sus cargos, es decir, la mitad de la existencia de GAMACURSOS ha sido junto a los mismos trabajadores. Esto hace que posea un muy buen conocimiento del negocio de la educación de idiomas en Quito como se menciona en la Tabla 6 – Análisis FODA de la compañía GAMACURSOS – Fortaleza 6, esto hará que la generación del BSC analizando causas y efectos sea fácil, rápido y sobretodo efectivo. Recuérdese que GAMACURSOS cuenta con el liderazgo comercial a nivel de la ciudad de Quito.
  
7. De manera especial, se debe considerar la predisposición positiva de la Gerencia General y del Comité de Gestión Estratégica de GAMACURSOS para la implementación de la herramienta. Es totalmente importante que si las antes mencionadas instancias no apoyan la tarea de diseño, implantación e implementación de un modelo como el BSC, ningún esfuerzo será suficiente para alcanzar el objetivo.

En consideración a todos los motivos expuestos, se puede concluir que la aplicación de la herramienta del balanced scorecard para seguimiento de la ejecución de la estrategia puede ser aplicable en la compañía GAMACURSOS teniendo en cuenta los siguientes puntos críticos:

1. Existe la decisión y predisposición de la Gerencia General de GAMACURSOS.
  
2. Existe información suficiente y competente para la elaboración y monitoreo continuo de indicadores financieros y no financieros al conocer que GAMACURSOS maneja varios sistemas informáticos sofisticados en su operación diaria. Será importante tener en cuenta que la no integración de estos sistemas informáticos podría llevar a efectuar mayor trabajo de

revisión para justificar diferencias en cualquier tipo de reporte emitido, si fuera del caso.

3. La implementación de un sistema de remuneración variable es una necesidad que la Gerencia de la compañía ha detectado hace algún tiempo, sin embargo, no se contaba con la vía adecuada para hacerlo. La Gerencia cree muy oportuno que esta remuneración variable esté ligada a la ejecución estratégica. La recomendación del investigador en este sentido ha sido esperar un periodo prudente de tiempo de aplicación y ajuste del BSC en la compañía para luego implementar esta remuneración.

El motivo de esta sugerencia está en que se debe ser conservador con temas laborales y remunerativos, ya que si por el motivo que fuere, los indicadores de BSC no son de inicio los adecuados, es necesario y obligatorio rediseñarlos, lo que podría traer una confusión al momento de ligar el nuevo indicador a la remuneración variable, que ya hubiera sido implementada anteriormente y que por fuerza de ley se convierte en ingreso normal y habitual del empleado, con los potenciales problemas legales (de tipo laboral) que pueden derivarse de esto.

#### **4. GENERACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA GAMACURSOS**

Una vez analizados en el capítulo 3 los pros y contras de implementar un sistema de BSC en las compañías en general y, con el visto bueno e incondicional apoyo de parte de la Gerencia General y el Comité de Gestión Estratégica (CGE) de GAMACURSOS en cuanto a diseñar, implementar e implantar la metodología Balanced Scorecard, se inicia la fase final del presente estudio, la misma que se encuentra basada en la activa participación de las dos instancias antes mencionadas que, bajo la coordinación del investigador, proceden a trabajar en dos sub fases, las mismas que son:

- Capacitación en estrategia al personal involucrado.
- Estructuración estratégica para GAMACURSOS.

A continuación se describe detalladamente cada una de estas dos sub fases.

##### **4.1 TALLERES DE CAPACITACION Y APRENDIZAJE**

Como se mencionó en 1.2 PROBLEMAS Y LIMITACIONES, la mayoría de empleados de la compañía GAMACURSOS no tienen experiencia en cuanto a procesos de planificación estratégica, por lo tanto para pretender implementar la metodología BSC en la empresa, es necesario en primer lugar capacitarlos en estrategia de negocios para posteriormente diseñar la estrategia de la organización.

Se efectuaron talleres de capacitación con el personal inmiscuido con la gestión estratégica de la compañía para que con su conocimiento del sector y sus años de experiencia en la empresa, se pueda obtener de una manera formal, técnica y esquemática los insumos necesarios para llegar a implementar un BSC.

Los insumos necesarios se resumen en:

- Estrategia general de negocio alineada a las directrices emitidas por GAMACURSOS Internacional
- Temas estratégicos
- Mapa estratégico
- Objetivos estratégicos
- Objetivos relacionados
- Metas planeadas
- Matriz general de objetivos estratégicos

#### **4.1.1 ESTRUCTURA DE LOS TALLERES DE CAPACITACION Y APRENDIZAJE**

Los talleres de planificación estratégica se estructuraron de la siguiente manera:

- Participantes: Gerente General (Country Manager), Director Escuela de Inglés, Director Escuela de Español, Director Escuela de Guayaquil, Director Financiero, Director de Logística Internacional, Asistente Administrativo de la Escuela de Inglés, Asistente Financiero Contable.
- Horario: De 8am a 12am.
- Duración: El taller se llevó a cabo en cinco días consecutivos y una duración total de 20 horas, de las cuales aproximadamente 8 horas corresponden a análisis de teoría y conceptos básicos relacionados a estrategia y BSC, mientras que las 12 horas restantes se dedican a la generación misma de la estrategia de negocios y el BSC propiamente dicho.
- Metodología: La presentación de conceptos teóricos se la efectúa con diapositivas, posteriormente se muestra ejemplos relacionados con la teoría planteada y finalmente, se solicita que el tema planteado se diseñe para GAMACURSOS.

El trabajo efectuado se lo hace de manera grupal (dos grupos de trabajo), cada grupo de trabajo es integrado por colaboradores de distintas áreas de la compañía y buscando equilibrar mayor o menor experiencia y expertis en el negocio de la educación de idiomas en Quito.

Se dejan planteadas de día a día preguntas de tipo filosófico relacionadas a estrategia, con el fin de generar discusión de tipo estratégico al iniciar la jornada del siguiente día.

- Material de apoyo: Se entrega a los participantes información impresa relativa al tema.

#### **4.1.2 TEMATICA TRATADA EN LOS TALLERES DE CAPACITACION Y APRENDIZAJE**

Los principales puntos tratados son:

- Conceptos generales sobre estrategia.
- Conceptos generales sobre el BSC.
- Pros y contras de la metodología BSC.
- Diseño, implementación e implantación de un BSC.
- Conceptos de planificación estratégica.
- Etapas de la planificación estratégica tradicional.
- Análisis y cuestionamiento a la Misión de negocio de GAMACURSOS.
- Análisis y cuestionamiento los Ejes Estratégico de GAMACURSOS.
- Análisis de ambiente interno y externo de GAMACURSOS.
- Análisis y cuestionamiento de los Principios Corporativos de GAMACURSOS.
- Análisis y cuestionamiento a la Visión de negocio de GAMACURSOS.
- Análisis de los temas estratégicos de GAMACURSOS.
- Análisis conceptual de la Estructuración Estratégica.

#### **4.1.3 OBJETIVOS A CONSEGUIR EN LOS TALLERES DE CAPACITACION Y APRENDIZAJE**

El objetivo general a alcanzar es lograr que los participantes (con la guía metodológica del investigador) logren:

- Entender los conceptos de básicos de estrategia.

- Entender y aplicar los conceptos básicos de la planificación estratégica a la realidad propia de la compañía
- Diseñar la estrategia de negocios de GAMACURSOS; y
- Realizar la Estructuración Estratégica según metodología BSC para GAMACURSOS.

El objetivo primario de la investigación precisamente es la Estructuración Estratégica, por lo cual se tratará este punto separadamente y con más detalle en las líneas siguientes.

## 4.2 ESTRUCTURACION ESTRATEGICA DE GAMACURSOS

La estructuración estratégica como ya se mencionó, tiene como objetivo llevar a la compañía GAMACURSOS a la Visión planteada cumpliendo de esa manera la Misión organizacional.

Es fundamental crear un sistema completamente flexible que cuente con óptimos mecanismos de seguimiento y control de los objetivos para ello es necesario segmentar el trabajo realizado por etapas, las mismas que se muestran a continuación:

### 4.2.1 DETERMINACION DE MATRIZ EFE Y EFI

A partir de la aplicación de la matriz de Holmes se procede a determinar los factores críticos del análisis FODA efectuado, a continuación lo mencionado:

#### 4.2.1.1 Matriz de Factores Externos (EFE)

**Tabla 24 – Matriz de Factores Externos – Oportunidades**

<b>MATRIZ EFE - OPORTUNIDADES</b>									
<b>Num.</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>O1</b>	<b>O2</b>	<b>O3</b>	<b>O4</b>	<b>O5</b>	<b>TOTAL</b>	<b>ORD.</b>	<b>%</b>
<b>O1</b>	Obtención créditos educativos con IECE.	0,5	0,8	0,2	0,9	0,8	3,2	2	26%
<b>O2</b>	Biodiversidad del Ecuador.	0,2	0,5	0,2	0,6	0,9	2,4	3	19%
<b>O3</b>	Mercado de clientes por explotar.	0,8	0,8	0,5	0,9	0,9	3,9	1	31%



<b>MATRIZ EFE - OPORTUNIDADES</b>									
<b>Num.</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>O1</b>	<b>O2</b>	<b>O3</b>	<b>O4</b>	<b>O5</b>	<b>TOTAL</b>	<b>ORD.</b>	<b>%</b>
<b>O4</b>	Limitada oferta de servicios de parte de la competencia en cuanto a destinos internacionales para estudio. GAMACURSOS posee los programas HSY y APW.	0,1	0,4	0,1	0,5	0,7	1,8	4	14%
<b>O5</b>	El Ecuador maneja una moneda dura (dólar de Estados Unidos).	0,2	0,1	0,1	0,3	0,5	1,2	5	10%
<b>TOTAL</b>							<b>12,5</b>		

**Fuente:** Talleres de planificación estratégica llevados a cabo por la compañía GAMACURSOS.  
Diciembre de 2010.

Tabla 25 – Matriz de Factores Externos – Amenazas

<b>MATRIZ EFE - AMENAZAS</b>															
<b>Num.</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>A5</b>	<b>A6</b>	<b>A7</b>	<b>A8</b>	<b>A9</b>	<b>A10</b>	<b>A11</b>	<b>TOTAL</b>	<b>ORD.</b>	<b>%</b>
<b>A1</b>	Inseguridad pública en las inmediaciones de la escuela.	0,5	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,9	0,1	0,1	2,3	11	4%
<b>A2</b>	Inestabilidad política del país.	0,9	0,5	0,2	0,2	0,1	0,8	0,9	0,1	0,5	0,2	0,1	4,5	6	7%
<b>A3</b>	Altos niveles inflacionarios.	0,9	0,8	0,5	0,5	0,2	0,3	0,5	0,1	0,1	0,1	0,2	4,2	7	7%
<b>A4</b>	Tendencia creciente del desempleo.	0,9	0,8	0,5	0,5	0,1	0,2	0,2	0,3	0,2	0,2	0,2	4,1	8	7%
<b>A5</b>	Dificultad en la obtención de visas para viajes internacionales de los alumnos.	0,9	0,9	0,8	0,9	0,5	0,8	0,7	0,9	0,8	0,8	0,9	8,9	1	15%
<b>A6</b>	Dificultad de contratación de personal administrativo bilingüe.	0,9	0,2	0,7	0,8	0,2	0,5	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	4,0	9	7%
<b>A7</b>	Imagen internacional del país deteriorada.	0,9	0,1	0,5	0,8	0,3	0,9	0,5	0,2	0,8	0,8	0,8	6,6	3	11%
<b>A8</b>	La competencia posee el producto WT.	0,9	0,9	0,9	0,7	0,1	0,9	0,8	0,5	0,9	0,9	0,9	8,4	2	14%
<b>A9</b>	Aplicación de pico y placa en el Distrito Metropolitano de Quito.	0,1	0,5	0,9	0,8	0,2	0,9	0,2	0,1	0,5	0,1	0,1	4,4	10	7%
<b>A10</b>	Problemas de abastecimiento de servicios con proveedores pequeños en general.	0,9	0,8	0,9	0,8	0,2	0,8	0,2	0,1	0,9	0,5	0,5	6,6	4	11%
<b>A11</b>	Dificultad en trámites de desaduanización en importaciones.	0,9	0,9	0,8	0,8	0,1	0,8	0,2	0,1	0,9	0,5	0,5	6,5	5	11%
<b>TOTAL</b>													<b>60,5</b>		

**Fuente:** Talleres de planificación estratégica llevados a cabo por la compañía GAMACURSOS.  
Diciembre de 2010.

## 4.2.1.2 Matriz de Factores Internos (EFI)

Tabla 26 – Matriz de Factores Internos – Fortalezas

MATRIZ EFI - FORTALEZAS													
Num.	DESCRIPCION	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	TOTAL	ORD.	%
F1	GAMACURSOS tiene los contactos necesarios que facilitan la contratación de profesores de idiomas nativos calificados (habla-inglesa).	0,5	0,4	0,6	0,6	0,5	0,1	0,2	0,3	0,2	3,4	11	6%
F2	Cuenta con apoyo financiero de la casa matriz.	0,6	0,5	0,4	0,4	0,1	0,5	0,2	0,1	0,2	3,0	6	5%
F3	GAMACURSOS pertenece a un grupo corporativo internacional reconocido.	0,4	0,6	0,5	0,5	0,6	0,3	0,2	0,1	0,1	3,3	7	5%
F4	La marca GAMACURSOS se encuentra consolidada en el Ecuador,	0,4	0,6	0,5	0,5	0,1	0,6	0,2	0,3	0,2	3,4	8	6%
F5	GAMACURSOS tiene autorización para extender acreditaciones internacionales.	0,5	0,9	0,4	0,9	0,5	0,8	0,7	0,9	0,8	6,4	1	11%
F6	Conocimiento profundo del negocio	0,9	0,5	0,7	0,4	0,2	0,5	0,1	0,2	0,1	3,6	9	6%
F7	Oportunidad de negociación como parte integrante de un grupo corporativo en la compra de suministros de estudio.	0,8	0,8	0,8	0,8	0,3	0,9	0,5	0,5	0,8	6,2	3	10%
F8	Existe una permanente transferencia de innovación y tecnología de parte de la casa matriz.	0,7	0,9	0,9	0,7	0,1	0,8	0,5	0,5	0,9	6,0	2	10%
F9	Muy buena calidad en el servicio.	0,8	0,8	0,9	0,8	0,2	0,9	0,2	0,1	0,5	5,2	10	9%
<b>TOTAL</b>											<b>40,5</b>		

**Fuente:** Talleres de planificación estratégica llevados a cabo por la compañía GAMACURSOS. Diciembre de 2010.

Tabla 27 – Matriz de Factores Internos – Debilidades

<b>MATRIZ EFI – DEBILIDADES</b>														
<b>Num.</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>D1</b>	<b>D2</b>	<b>D3</b>	<b>D4</b>	<b>D5</b>	<b>D6</b>	<b>D7</b>	<b>D8</b>	<b>D9</b>	<b>D10</b>	<b>TOTAL</b>	<b>ORD.</b>	<b>%</b>
<b>D1</b>	GAMACURSOS tiene precios superiores que su competencia directa (Benedict y Wall Street).	0,5	0,5	0,1	0,6	0,1	0,1	0,1	0,5	0,5	0,5	3,5	11	6%
<b>D2</b>	El único proveedor autorizado de material de estudio se encuentra en Asia.	0,5	0,5	0,2	0,2	0,1	0,8	0,9	0,5	0,5	0,2	4,4	6	7%
<b>D3</b>	No existe claridad en los procesos internos de la compañía ni sus responsables.	0,9	0,8	0,5	0,5	0,7	0,8	0,8	0,9	0,5	0,7	7,1	7	12%
<b>D4</b>	Falta de comunicación, integración y liderazgo en el personal.	0,4	0,8	0,5	0,5	0,1	0,2	0,2	0,3	0,5	0,5	4,0	8	7%
<b>D5</b>	Los programas informáticos de apoyo no se encuentran integrados.	0,9	0,9	0,3	0,9	0,5	0,8	0,7	0,9	0,8	0,8	7,5	1	12%
<b>D6</b>	GAMACURSOS no tiene mayor cobertura masiva con puntos de venta a diferencia que sus competidores directos (Benedict y Wall Street).	0,9	0,2	0,2	0,8	0,2	0,5	0,8	0,7	0,9	0,8	6,0	9	10%
<b>D7</b>	GAMACURSOS posee pero no comercializa el método de enseñanza en línea.	0,9	0,1	0,2	0,8	0,3	0,2	0,5	0,9	0,8	0,8	5,5	3	9%
<b>D8</b>	Inexistencia de suficientes parqueaderos para clientes.	0,5	0,5	0,1	0,7	0,1	0,3	0,1	0,5	0,2	0,2	3,2	2	5%
<b>D9</b>	GAMACURSOS tiene problemas de abastecimiento de proveedores pequeños de bienes y servicios en general.	0,5	0,5	0,5	0,5	0,2	0,1	0,2	0,8	0,5	0,1	3,9	10	6%
<b>D10</b>	Inexistencia de un departamento de Recursos Humanos.	0,5	0,8	0,3	0,5	0,2	0,2	0,2	0,8	0,9	0,5	4,9	4	8%
<b>TOTAL</b>												<b>50,0</b>		

Fuente: Talleres de planificación estratégica llevados a cabo por la compañía GAMACURSOS.  
Diciembre de 2010.

#### 4.2.2 TEMAS ESTRATEGICOS

Partiendo del análisis FODA efectuado en 2.6 se determinan los temas estratégicos de la compañía. Se han agrupado por la influencia que tienen con respecto a cada una de las perspectivas. Al final se puede observar un resumen de todos los temas estratégicos de GAMACURSOS.

**Tabla 28** – Determinación de temas estratégicos – Perspectiva Financiera

TEMAS ESTRATEGICOS	ANALISIS DE LOS FACTORES FODA	
<b>Incrementar las ventas</b>	F1	GAMACURSOS tiene los contactos necesarios que facilitan la contratación de profesores de idiomas nativos calificados (habla-inglesa).
	F2	Cuenta con apoyo financiero de la casa matriz.
	O1	Obtención créditos educativos con IECE.
	O3	Mercado de clientes por explotar.
	D6	GAMACURSOS no tiene mayor cobertura masiva con puntos de venta a diferencia que sus competidores directos (Benedict y Wall Street).
	D7	GAMACURSOS posee pero no comercializa el método de enseñanza en línea.
<b>Estrategia de precios</b>	D1	GAMACURSOS tiene precios superiores que su competencia directa (Benedict y Wall Street).
	O3	Mercado de clientes por explotar.
	O4	Limitada oferta de servicios de parte de la competencia en cuanto a destinos internacionales para estudio. GAMACURSOS posee los programas HSY y APW.
<b>Diversificar los servicios educativos</b>	D7	GAMACURSOS posee pero no comercializa el método de enseñanza en línea.
	F1	GAMACURSOS tiene los contactos necesarios que facilitan la contratación de profesores de idiomas nativos calificados (habla-inglesa).
	F5	GAMACURSOS tiene autorización para extender acreditaciones internacionales.
	F8	Existe una permanente transferencia de innovación y tecnología de parte de la casa matriz.
	O1	Obtención créditos educativos con IECE.
	O7	El Ecuador maneja una moneda dura (dólar de Estados Unidos).
<b>Reducción de costos de</b>	F2	Cuenta con apoyo financiero de la casa matriz.

TEMAS ESTRATEGICOS	ANALISIS DE LOS FACTORES FODA	
<b>servicios</b>	F3	GAMACURSOS pertenece a un grupo corporativo internacional reconocido.
	F7	Oportunidad de negociación como parte integrante de un grupo corporativo en la compra de suministros de estudio.
	O5	El Ecuador maneja una moneda dura (dólar de Estados Unidos).
	D2	El único proveedor autorizado de material de estudio se encuentra en Asia.
	D9	GAMACURSOS tiene problemas de abastecimiento de proveedores pequeños de bienes y servicios en general.
	A10	Problemas de abastecimiento de servicios con proveedores pequeños en general.
	A11	Dificultad en trámites de desaduanización en importaciones.
<b>Optimizar el manejo de activos</b>	F2	Cuenta con apoyo financiero de la casa matriz.
	F7	Oportunidad de negociación como parte integrante de un grupo corporativo en la compra de suministros de estudio.
	D2	El único proveedor autorizado de material de estudio se encuentra en Asia.
	O5	El Ecuador maneja una moneda dura (dólar de Estados Unidos).
	A11	Dificultad en trámites de desaduanización en importaciones.

**Fuente:** Talleres de planificación estratégica llevados a cabo por la compañía GAMACURSOS. Diciembre de 2010.

**Tabla 29** – Determinación de temas estratégicos – Perspectiva del Cliente

TEMAS ESTRATEGICOS	ANALISIS DE LOS FACTORES FODA	
<b>Mejorar la percepción de beneficio de parte del estudiante</b>	F5	GAMACURSOS tiene autorización para extender acreditaciones internacionales.
	F6	Conocimiento profundo del negocio
	F9	Muy buena calidad en el servicio.
	D1	GAMACURSOS tiene precios superiores que su competencia directa (Benedict y Wall Street).
	A8	La competencia posee el producto WT.
<b>Otorgar certificados legalizados</b>	F5	GAMACURSOS tiene autorización para extender acreditaciones internacionales.
	O1	Obtención créditos educativos con IECE.
	O3	Mercado de clientes por explotar.
<b>Promocionar "Ecuador on the world"</b>	F9	Muy buena calidad en el servicio.
	O2	Biodiversidad del Ecuador.
	O5	El Ecuador maneja una moneda dura (dólar de Estados Unidos).
	A2	Inestabilidad política del país.
	A7	Imagen internacional del país deteriorada.
<b>Crear puntos de venta</b>	F2	Cuenta con apoyo financiero de la casa matriz.
	D6	GAMACURSOS no tiene mayor cobertura masiva con puntos de venta a diferencia que sus competidores directos (Benedict y Wall Street).
	D7	GAMACURSOS posee pero no comercializa el método de enseñanza en línea.

**Fuente:** Talleres de planificación estratégica llevados a cabo por la compañía GAMACURSOS. Diciembre de 2010.

**Tabla 30** – Determinación de temas estratégicos – Perspectiva Interna

TEMAS ESTRATEGICOS	ANALISIS DE LOS FACTORES FODA	
<b>Rediseñar procesos GESTIONABLES</b>	F6	Conocimiento profundo del negocio
	F8	Existe una permanente transferencia de innovación y tecnología de parte de la casa matriz.
	D3	No existe claridad en los procesos internos de la compañía ni sus responsables.
	D5	Los programas informáticos de apoyo no se encuentran integrados.
	O1	Obtención créditos educativos con IECE.
	O3	Mercado de clientes por explotar.

**Fuente:** Talleres de planificación estratégica llevados a cabo por la compañía GAMACURSOS. Diciembre de 2010.

**Tabla 31** – Determinación de temas estratégicos – Perspectiva del Recurso Humano y Tecnológico.

TEMAS ESTRATEGICOS	ANALISIS DE LOS FACTORES FODA	
Fomentar comunicación interna	D4	Falta de comunicación, integración y liderazgo en el personal.
	D10	Inexistencia de un departamento de Recursos Humanos.
	O3	Mercado de clientes por explotar.
	A6	Dificultad de contratación de personal administrativo bilingüe.
Implementar proceso integral de RRHH	F1	GAMACURSOS tiene los contactos necesarios que facilitan la contratación de profesores de idiomas nativos calificados (habla-inglesa).
	D3	No existe claridad en los procesos internos de la compañía ni sus responsables.
	D10	Inexistencia de un departamento de Recursos Humanos.
	A6	Dificultad de contratación de personal administrativo bilingüe.
Adecuar procesos CRITICOS GESTIONABLES a programas informáticos NO MODIFICABLES.	F8	Existe una permanente transferencia de innovación y tecnología de parte de la casa matriz.
	D7	GAMACURSOS posee pero no comercializa el método de enseñanza en línea.
	D6	GAMACURSOS no tiene mayor cobertura masiva con puntos de venta a diferencia que sus competidores directos (Benedict y Wall Street).
	D5	Los programas informáticos de apoyo no se encuentran integrados.
	O3	Mercado de clientes por explotar.
	O4	Limitada oferta de servicios de parte de la competencia en cuanto a destinos internacionales para estudio. GAMACURSOS posee los programas HSY y APW.

**Fuente:** Talleres de planificación estratégica llevados a cabo por la compañía GAMACURSOS. Diciembre de 2010.

**Tabla 32** – Temas Estratégicos de la compañía GAMACURSOS

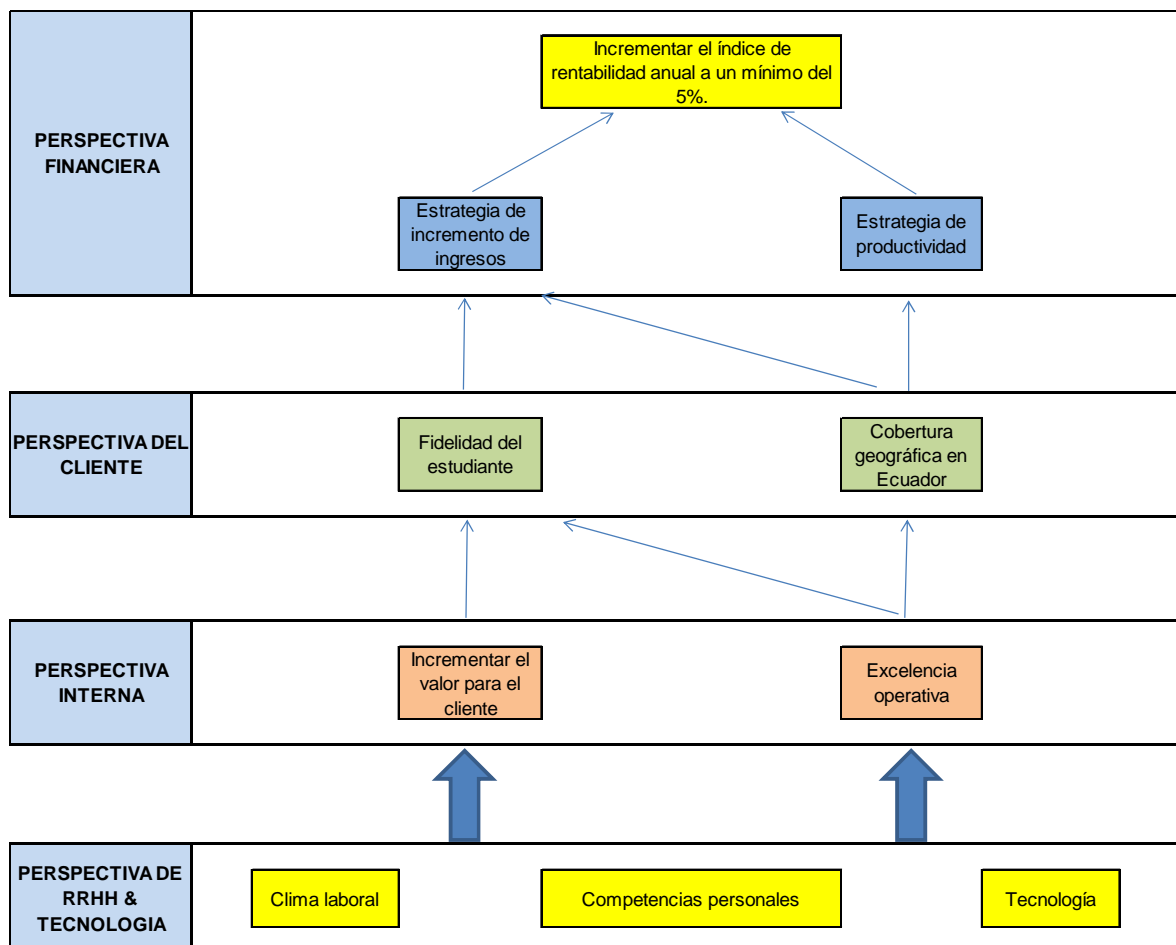
TEMAS ESTRATEGICOS	FINANCIERA	CLIENTE	INTERNA	RRHH & TECNOLOGIA
Incrementar las ventas	X			
Estrategia de precios	X			
Diversificar los servicios educativos	X			
Reducción de costos de servicios	X			
Optimizar el manejo de activos	X			
Mejorar la percepción de beneficio de parte del estudiante		X		
Otorgar certificados legalizados		X		
Promocionar "Ecuador on the world"		X		
Crear puntos de venta		X		
Rediseñar procesos GESTIONABLES			X	
Fomentar comunicación interna				X
Implementar proceso integral de RRHH				X
Adecuar procesos CRITICOS GESTIONABLES a programas informáticos NO MODIFICABLES.				X

**Fuente:** Talleres de planificación estratégica llevados a cabo por GAMACURSOS. Diciembre de 2010.



### 4.2.3 MAPA ESTRATEGICO

Una vez diseñada la estrategia de GAMACURSOS se efectúa el análisis de las principales relaciones causa – efecto, de esta manera se puede evidenciar el porqué de las mismas y su concatenación con los temas estratégicos planteados anteriormente.



**Figura 29:** Mapa estratégico de GAMACURSOS

### 4.2.4 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Una vez determinados los temas estratégicos, se procede a determinar los objetivos estratégicos de GAMACURSOS, por lo tanto, se estructura el Catálogo de Objetivos Estratégicos estableciendo los siguientes componentes:

- Código
- Indicador
- Signo
- Cálculo
- Peso

#### 4.2.4.1 Determinación de códigos, indicadores, signo y cálculo por perspectiva estratégica.

**Tabla 33** – Determinación de Códigos, Indicadores, Signos y Cálculo en el Catálogo de Objetivos Generales de GAMACURSOS

CODIGO	OBJETIVO	INDICADOR	SIGNO	CÁLCULO
<b>1</b>	<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>			
<b>1.1</b>	Incrementar las ventas	Factor		
<b>1.1.2</b>	Efectuar ventas con crédito del IECE	Factor		
<b>1.1.2.1</b>	Conocer acerca de crédito	% Avance de proyecto	+	Sumatoria
<b>1.1.2.2</b>	Difundir y promocionar	Número de interesados reales / Número de interesados objetivo.	+	Sumatoria
<b>1.1.2.3</b>	Ventas programas con IECE	No. Estudiantes nuevos	+	Sumatoria
<b>1.1.2.4</b>	Ventas programas combinados	No. Estudiantes nuevos	+	Sumatoria
<b>1.1.3</b>	Ventas escuela inglés	No. Horas/clase vendidas	+	Sumatoria
<b>1.1.4</b>	Efectuar ventas vía puntos de venta.	Factor		
<b>1.1.4.1</b>	Ventas - Stands publicitarios - Esc. Inglés	Ventas USD reales / Ventas USD proyectadas	+	Sumatoria
<b>1.1.4.2</b>	Ventas - Stands publicitarios - Programas	No. Estudiantes nuevos	+	Sumatoria
<b>1.2</b>	Estrategia de precios	Factor		
<b>1.2.1</b>	Diseño de proyecto marketing + promo on line	% Avance de proyecto	+	Sumatoria
<b>1.2.2</b>	Puesta en marcha proyecto marketing + promo on line	% Avance de implementación	+	Sumatoria
<b>1.3</b>	Diversificar los servicios educativos	Factor		
<b>1.3.1</b>	Diseño del producto "vacation kids"	% Avance de proyecto	+	Sumatoria

CODIGO	OBJETIVO	INDICADOR	SIGNO	CÁLCULO
1.3.2	Implementación del producto "vacation kids"	% Avance de implementación	+	Sumatoria
1.3.3	Diseño del producto "teenagers"	% Avance de proyecto	+	Sumatoria
1.3.4	Implementación del producto "teenagers"	% Avance de implementación	+	Sumatoria
1.3.5	Diseño del producto "executive people"	% Avance de proyecto	+	Sumatoria
1.3.6	Implementación del producto "executive people"	% Avance de implementación	+	Sumatoria
1.4	Reducción de costos de servicios	Factor		
1.4.1	Negociar compra materiales educativos con nuevos proveedores.	Costo materiales adquiridos presente año vs. Costo materiales adquiridos año anterior	-	Promedio
1.4.2	Adquirir planta eléctrica propia	Días de adelanto con respecto a la fecha tope	-	Sumatoria
1.5	Optimizar el manejo de activos	Factor		
1.5.1	Minimizar el nivel de activo disponible	Activo Disponible / Activo total	-	Promedio
1.5.2	Mejorar los días de cuentas por cobrar	Cuentas por cobrar / (Ventas totales/365)	-	Promedio
1.5.3	Mejorar los días de cuentas por pagar	Cuentas por pagar / (Costos+Gastos totales/365)	+	Promedio
<b>2</b>	<b>PERSPECTIVA CLIENTE</b>			
2.1	Mejorar la percepción de beneficio de parte del estudiante	Factor		
2.1.1	Medición Satisfacción cliente	% obtenido presente año vs. % obtenido año anterior	+	Promedio
2.1.2	Publicar mejores alumnos	Número de veces al mes	+	Sumatoria
2.2	Otorgar certificados legalizados	No. Estudiantes certificados / No. Estudiantes certificables	+	Promedio
2.3	Promocionar "Ecuador on the world"	Factor		
2.3.1	Difundir y promocionar imagen del Ecuador	Número de campañas reales / Número de campañas planificadas	+	Promedio

CODIGO	OBJETIVO	INDICADOR	SIGNO	CÁLCULO
2.3.2	Publicitar posters de Ecuador	Número de publicaciones reales / Número de publicaciones planificadas	+	Promedio
2.3.3	Incrementar cobertura de servicio con nuevos puntos de venta	Incrementar cobertura de servicio con nuevos puntos de venta	+	Promedio
<b>3</b>	<b>PERSPECTIVA INTERNA</b>			
<b>3.1</b>	Rediseñar procesos GESTIONABLES	Factor		
3.1.1	Rediseño de procesos de servicio al cliente	% Avance de proyecto	+	Sumatoria
3.1.2	Implementación de procesos de servicio al cliente	% Avance de proyecto	+	Sumatoria
3.1.3	Rediseño de procesos de apoyo al estudiante	% Avance de proyecto	+	Sumatoria
3.1.4	Implementación de procesos de apoyo al estudiante	% Avance de proyecto	+	Sumatoria
3.1.5	Rediseño de procesos de apoyo a profesores	% Avance de proyecto	+	Sumatoria
3.1.6	Implementación de procesos de apoyo a profesores	% Avance de proyecto	+	Sumatoria
3.1.7	Rediseño de procesos de compras y pagos en general	% Avance de proyecto	+	Sumatoria
3.1.8	Implementación de procesos de compras y pagos en general	% Avance de proyecto	+	Sumatoria
3.1.9	Implementación de manejo de kárdex magnético en sistema MICRO	% Avance de proyecto	+	Sumatoria
<b>4</b>	<b>PERSPECTIVA RRHH &amp; TECNOL.</b>			
<b>4.1</b>	Fomentar comunicación interna	Factor		
4.1.1	Efectuar reuniones de integración generales	Número de reuniones reales efectuadas / Número de reuniones planificadas	+	Promedio
4.1.2	Preparar weekly news (0,0)	Número de publicaciones reales / Número de publicaciones planificadas	+	Promedio
<b>4.2</b>	Implementar proceso integral de RRHH			
4.2.1	Diseño de proceso de RRHH	% Avance de proyecto	+	Sumatoria
4.2.2	Implementar proceso de RRHH	% Avance de proyecto	+	Sumatoria
4.2.3	Contratar personal para Dpto. de RR.HH.	% Avance de proyecto	-	Sumatoria

CODIGO	OBJETIVO	INDICADOR	SIGNO	CÁLCULO
<b>4.3</b>	Adecuar procesos CRITICOS GESTIONABLES a programas informáticos NO MODIFICABLES.			
<b>4.3.1</b>	Iniciar el proceso de facturación desde sistema contable integrado.	% Avance de proyecto	+	Sumatoria
<b>4.3.2</b>	Migrar información de inventarios directamente desde sistema MICRO a contabilidad	% Avance de proyecto	-	Sumatoria
<b>4.3.3</b>	Automatización de la emisión de reportes financieros.	% Avance de proyecto	-	Sumatoria
	<b>TOTAL</b>			

CM	Country Manager
DEG	Director Escuela de Guayaquil
DEI	Director Escuela de Inglés
DF	Director Financiero
DRH	Director de Recursos Humanos
LI	Director de Logística Internacional

**Fuente:** Talleres de planificación estratégica llevados a cabo por GAMACURSOS. Diciembre de 2010.

#### 4.2.4.2 Determinación de pesos por perspectiva estratégica

Como parte fundamental del modelo BSC, la Gerencia General y el CGE de GAMACURSOS determina los pesos ponderados por cada una de las perspectivas. Los resultados son los siguientes:

**Tabla 34** – Matriz de pesos por perspectiva.

CODIGO	OBJETIVOS	PESO
<b>1</b>	<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	30%
<b>2</b>	<b>PERSPECTIVA CLIENTE</b>	20%
<b>3</b>	<b>PERSPECTIVA INTERNA</b>	25%
<b>4</b>	<b>PERSPECTIVA RRHH &amp; TECNOL.</b>	25%
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Talleres de planificación estratégica llevados a cabo por la compañía GAMACURSOS. Diciembre de 2010.

#### 4.2.4.3 Determinación de pesos por perspectiva / tema estratégico

A continuación los pesos ponderados determinados por la Gerencia General y el CGE de GAMACURSOS, se determina el peso ponderado parcial y total.

**Tabla 35 – Matriz de pesos por perspectiva / tema estratégico**

CODIGO	OBJETIVOS	PESO	PESO PONDERADO
<b>1</b>	<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	30%	
1.1	Incrementar las ventas	20%	6%
1.2	Estrategia de precios	15%	5%
1.3	Diversificar los servicios educativos	15%	5%
1.4	Reducción de costos de servicios	25%	8%
1.5	Optimizar el manejo de activos	25%	8%
<b>2</b>	<b>PERSPECTIVA CLIENTE</b>	20%	
2.1	Mejorar la percepción de beneficio de parte del estudiante	50%	10%
2.2	Otorgar certificados legalizados	20%	4%
2.3	Promocionar "Ecuador on the world"	30%	6%
<b>3</b>	<b>PERSPECTIVA INTERNA</b>	25%	
3.1	Rediseñar procesos GESTIONABLES	100%	25%
<b>4</b>	<b>PERSPECTIVA RRHH &amp; TECNOL.</b>	25%	
4.1	Fomentar comunicación interna	60%	15%
4.2	Implementar proceso integral de RRHH	20%	5%
4.3	Adecuar procesos CRITICOS GESTIONABLES a programas informáticos NO MODIFICABLES.	20%	5%
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Talleres de planificación estratégica llevados a cabo por la compañía GAMACURSOS. Diciembre de 2010.

#### 4.2.4.4 Determinación de pesos por perspectiva / tema / objetivo estratégico

A continuación los pesos ponderados determinados por la Gerencia General y el CGE de GAMACURSOS, se determina el peso ponderado parcial y total (alcanzando el nivel del objetivo estratégico). Es necesario aclarar que por la importancia que tienen, ciertos objetivos estratégicos que se encuentran codificados a nivel 3, tiene inclusive una sub codificación (1.1.2 Efectuar ventas con crédito del IECE y 1.1.4 Efectuar ventas vía puntos de venta) por lo que se debe efectuar un nuevo cálculo para determinar el peso ponderado final lo que se puede observar en la columna Peso Ponderado 2.

**Tabla 36 – Matriz de pesos por perspectiva / tema estratégico / objetivo estratégico**

<b>CODIGO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>PESO</b>	<b>PESO POND.</b>	<b>PESO POND. 1</b>	<b>PESO POND. 2</b>
<b>1</b>	<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	30%			
<b>1.1</b>	Incrementar las ventas	20%	6%		
<b>1.1.2</b>	Efectuar ventas con crédito del IECE	30%		1,8%	
<b>1.1.2.1</b>	Conocer acerca de crédito	25%			0,5%
<b>1.1.2.2</b>	Difundir y promocionar	25%			0,5%
<b>1.1.2.3</b>	Ventas programas con IECE	25%			0,5%
<b>1.1.2.4</b>	Ventas programas combinados	25%			0,5%
<b>1.1.3</b>	Ventas escuela inglés	45%		2,7%	2,7%
<b>1.1.4</b>	Efectuar ventas vía puntos de venta.	25%		1,5%	
<b>1.1.4.1</b>	Ventas - Stands publicitarios - Esc. Inglés	50%			0,8%
<b>1.1.4.2</b>	Ventas - Stands publicitarios - Programas	50%			0,8%
<b>1.2</b>	Estrategia de precios	15%	5%		
<b>1.2.1</b>	Diseño de proyecto marketing + promo on line	40%		1,8%	1,8%
<b>1.2.2</b>	Puesta en marcha proyecto marketing + promo on line	60%		2,7%	2,7%
<b>1.3</b>	Diversificar los servicios educativos	15%	5%		
<b>1.3.1</b>	Diseño del producto "vacation kids"	20%		0,9%	0,9%
<b>1.3.2</b>	Implementación del producto "vacation kids"	20%		0,9%	0,9%
<b>1.3.3</b>	Diseño del producto "teenagers"	15%		0,7%	0,7%
<b>1.3.4</b>	Implementación del producto "teenagers"	15%		0,7%	0,7%
<b>1.3.5</b>	Diseño del producto "executive people"	15%		0,7%	0,7%
<b>1.3.6</b>	Implementación del producto "executive people"	15%		0,7%	0,7%
<b>1.4</b>	Reducción de costos de servicios	25%	8%		
<b>1.4.1</b>	Negociar compra materiales educativos con nuevos proveedores.	70%		5,3%	5,3%
<b>1.4.2</b>	Adquirir planta eléctrica propia	30%		2,3%	2,3%
<b>1.5</b>	Optimizar el manejo de activos	25%	8%		
<b>1.5.1</b>	Minimizar el nivel de activo disponible	50%		3,8%	3,8%
<b>1.5.2</b>	Mejorar los días de cuentas por cobrar	20%		1,5%	1,5%
<b>1.5.3</b>	Mejorar los días de cuentas por pagar	30%		2,3%	2,3%
<b>2</b>	<b>PERSPECTIVA CLIENTE</b>	20%			
<b>2.1</b>	Mejorar la percepción de beneficio de parte del estudiante	50%	10%		

CODIGO	OBJETIVO	PESO	PESO POND	PESO POND 1	PESO POND 2
2.1.1	Medición Satisfacción cliente	50%		5,0%	5,0%
2.1.2	Publicar mejores alumnos	50%		5,0%	5,0%
2.2	Otorgar certificados legalizados	20%	4%	4,0%	4,0%
2.3	Promocionar "Ecuador on the world"	30%	6%		
2.3.1	Difundir y promocionar imagen del Ecuador	20%		1,2%	1,2%
2.3.2	Publicitar posters de Ecuador	30%		1,8%	1,8%
2.3.3	Incrementar cobertura de servicio con nuevos puntos de venta	50%		3,0%	3,0%
<b>3</b>	<b>PERSPECTIVA INTERNA</b>	25%			
3.1	Rediseñar procesos GESTIONABLES	100%	25%		
3.1.1	Rediseño de procesos de servicio al cliente	12%		3,0%	3,0%
3.1.2	Implementación de procesos de servicio al cliente	11%		2,8%	2,8%
3.1.3	Rediseño de procesos de apoyo al estudiante	11%		2,8%	2,8%
3.1.4	Implementación de procesos de apoyo al estudiante	11%		2,8%	2,8%
3.1.5	Rediseño de procesos de apoyo a profesores	11%		2,8%	2,8%
3.1.6	Implementación de procesos de apoyo a profesores	11%		2,8%	2,8%
3.1.7	Rediseño de procesos de compras y pagos en general	11%		2,8%	2,8%
3.1.8	Implementación de procesos de compras y pagos en general	11%		2,8%	2,8%
3.1.9	Implementación de manejo de kárdex magnético en sistema MICRO	11%		2,8%	2,8%
<b>4</b>	<b>PERSPECTIVA RRHH &amp; TECNOL.</b>	25%			
4.1	Fomentar comunicación interna	60%	15%		
4.1.1	Efectuar reuniones de integración generales	60%		9,0%	9,0%
4.1.2	Preparar weekly news (0,0)	40%		6,0%	6,0%
4.2	Implementar proceso integral de RRHH	20%	5%		
4.2.1	Diseño de proceso de RRHH	40%		2,0%	2,0%
4.2.2	Implementar proceso de RRHH	30%		1,5%	1,5%
4.2.3	Contratar personal para Dpto. de RR.HH.	30%		1,5%	1,5%
4.3	Adecuar procesos CRITICOS GESTIONABLES a programas informáticos NO MODIFICABLES.	20%	5%		
4.3.1	Iniciar el proceso de facturación desde sistema contable integrado.	30%		1,5%	1,5%
4.3.2	Migrar información de inventarios directamente desde sistema MICRO a contabilidad	50%		2,5%	2,5%



CODIGO	OBJETIVO	PESO	PESO POND	PESO POND 1	PESO POND 2
4.3.3	Automatización de la emisión de reportes financieros.	20%		1,0%	1,0%
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

CM	Country Manager
DEG	Director Escuela de Guayaquil
DEI	Director Escuela de Inglés
DF	Director Financiero
DRH	Director de Recursos Humanos
LI	Director de Logística Internacional

**Fuente:** Talleres de planificación estratégica llevados a cabo por GAMACURSOS. Diciembre de 2010.

#### 4.2.4.5 Determinación Catálogo de Objetivos Generales

**Tabla 37 – Catálogo de Objetivos Generales de GAMACURSOS**

CODIGO	OBJETIVO	PESO	PESO PONDERADO	PESO PONDERADO 1	PESO PONDERADO 2	INDICADOR	SIGNO	CÁLCULO
<b>1</b>	<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	30%						
<b>1.1</b>	Incrementar las ventas	20%	6%			Factor		
<b>1.1.2</b>	Efectuar ventas con crédito del IECE	30%		1,8%		Factor		
<b>1.1.2.1</b>	Conocer acerca de crédito	25%			0,5%	% Avance de proyecto	+	Sumatoria
<b>1.1.2.2</b>	Difundir y promocionar	25%			0,5%	Número de interesados reales / Número de interesados objetivo.	+	Sumatoria
<b>1.1.2.3</b>	Ventas programas con IECE	25%			0,5%	No. Estudiantes nuevos	+	Sumatoria
<b>1.1.2.4</b>	Ventas programas combinados	25%			0,5%	No. Estudiantes nuevos	+	Sumatoria
<b>1.1.3</b>	Ventas escuela inglés	45%		2,7%	2,7%	No. Horas/clase vendidas	+	Sumatoria
<b>1.1.4</b>	Efectuar ventas vía puntos de venta.	25%		1,5%		Factor		
<b>1.1.4.1</b>	Ventas - Stands publicitarios - Esc. Inglés	50%			0,8%	Ventas USD reales / Ventas USD proyectadas	+	Sumatoria
<b>1.1.4.2</b>	Ventas - Stands publicitarios - Programas	50%			0,8%	No. Estudiantes nuevos	+	Sumatoria
<b>1.2</b>	Estrategia de precios	15%	5%			Factor		
<b>1.2.1</b>	Diseño de proyecto marketing + promo on line	40%		1,8%	1,8%	% Avance de proyecto	+	Sumatoria

CODIGO	OBJETIVO	PESO	PESO PONDERADO	PESO PONDERADO	PESO PONDERADO	INDICADOR	SIGNO	CÁLCULO
1.2.2	Puesta en marcha proyecto marketing + promo on line	60%		2,7%	2,7%	% Avance de implementación	+	Sumatoria
1.3	Diversificar los servicios educativos	15%	5%			Factor		
1.3.1	Diseño del producto "vacation kids"	20%		0,9%	0,9%	% Avance de proyecto	+	Sumatoria
1.3.2	Implementación del producto "vacation kids"	20%		0,9%	0,9%	% Avance de implementación	+	Sumatoria
1.3.3	Diseño del producto "teenagers"	15%		0,7%	0,7%	% Avance de proyecto	+	Sumatoria
1.3.4	Implementación del producto "teenagers"	15%		0,7%	0,7%	% Avance de implementación	+	Sumatoria
1.3.5	Diseño del producto "executive people"	15%		0,7%	0,7%	% Avance de proyecto	+	Sumatoria
1.3.6	Implementación del producto "executive people"	15%		0,7%	0,7%	% Avance de implementación	+	Sumatoria
1.4	Reducción de costos de servicios	25%	8%			Factor		
1.4.1	Negociar compra materiales educativos con nuevos proveedores.	70%		5,3%	5,3%	Costo materiales adquiridos presente año vs. Costo materiales adquiridos año anterior	-	Promedio
1.4.2	Adquirir planta eléctrica propia	30%		2,3%	2,3%	Días de adelanto con respecto a la fecha tope	-	Sumatoria
1.5	Optimizar el manejo de activos	25%	8%			Factor		
1.5.1	Minimizar el nivel de activo disponible	50%		3,8%	3,8%	Activo Disponible / Activo total	-	Promedio
1.5.2	Mejorar los días de cuentas por cobrar	20%		1,5%	1,5%	Cuentas por cobrar / (Ventas totales/365)	-	Promedio

CODIGO	OBJETIVO	PESO	PESO PONDERADO	PESO PONDERADO	PESO PONDERADO	INDICADOR	SIGNO	CÁLCULO
1.5.3	Mejorar los días de cuentas por pagar	30%		2,3%	2,3%	Cuentas por pagar / (Costos+Gastos totales/365)	+	Promedio
2	<b>PERSPECTIVA CLIENTE</b>	20%						
2.1	Mejorar la percepción de beneficio de parte del estudiante	50%	10%			Factor		
2.1.1	Medición Satisfacción cliente	50%		5,0%	5,0%	% obtenido presente año vs. % obtenido año anterior	+	Promedio
2.1.2	Publicar mejores alumnos	50%		5,0%	5,0%	Número de veces al mes	+	Sumatoria
2.2	Otorgar certificados legalizados	20%	4%	4,0%	4,0%	No. Estudiantes certificados / No. Estudiantes certificables	+	Promedio
2.3	Promocionar "Ecuador on the world"	30%	6%			Factor		
2.3.1	Difundir y promocionar imagen del Ecuador	20%		1,2%	1,2%	Número de campañas reales / Número de campañas planificadas	+	Promedio
2.3.2	Publicitar posters de Ecuador	30%		1,8%	1,8%	Número de publicaciones reales / Número de publicaciones planificadas	+	Promedio

CODIGO	OBJETIVO	PESO	PESO PONDERADO	PESO PONDERADO	PESO PONDERADO	INDICADOR	SIGNO	CÁLCULO
2.3.3	Incrementar cobertura de servicio con nuevos puntos de venta	50%		3,0%	3,0%	Incrementar cobertura de servicio con nuevos puntos de venta	+	Promedio
<b>3</b>	<b>PERSPECTIVA INTERNA</b>	25%						
<b>3.1</b>	Rediseñar procesos GESTIONABLES	100%	25%			Factor		
3.1.1	Rediseño de procesos de servicio al cliente	12%		3,0%	3,0%	% Avance de proyecto	+	Sumatoria
3.1.2	Implementación de procesos de servicio al cliente	11%		2,8%	2,8%	% Avance de proyecto	+	Sumatoria
3.1.3	Rediseño de procesos de apoyo al estudiante	11%		2,8%	2,8%	% Avance de proyecto	+	Sumatoria
3.1.4	Implementación de procesos de apoyo al estudiante	11%		2,8%	2,8%	% Avance de proyecto	+	Sumatoria
3.1.5	Rediseño de procesos de apoyo a profesores	11%		2,8%	2,8%	% Avance de proyecto	+	Sumatoria
3.1.6	Implementación de procesos de apoyo a profesores	11%		2,8%	2,8%	% Avance de proyecto	+	Sumatoria
3.1.7	Rediseño de procesos de compras y pagos en general	11%		2,8%	2,8%	% Avance de proyecto	+	Sumatoria
3.1.8	Implementación de procesos de compras y pagos en general	11%		2,8%	2,8%	% Avance de proyecto	+	Sumatoria
3.1.9	Implementación de manejo de kárdex magnético en sistema MICRO	11%		2,8%	2,8%	% Avance de proyecto	+	Sumatoria
<b>4</b>	<b>PERSPECTIVA RRHH &amp; TECNOL.</b>	25%						
<b>4.1</b>	Fomentar comunicación interna	60%	15%			Factor		
4.1.1	Efectuar reuniones de integración generales	60%		9,0%	9,0%	Número de reuniones reales efectuadas / Número de	+	Promedio

CODIGO	OBJETIVO	PESO	PESO PONDERADO	PESO PONDERADO	PESO PONDERADO	INDICADOR	SIGNO	CÁLCULO
						reuniones planificadas		
4.1.2	Preparar weekly news (0,0)	40%		6,0%	6,0%	Número de publicaciones reales / Número de publicaciones planificadas	+	Promedio
4.2	Implementar proceso integral de RRHH	20%	5%					
4.2.1	Diseño de proceso de RRHH	40%		2,0%	2,0%	% Avance de proyecto	+	Sumatoria
4.2.2	Implementar proceso de RRHH	30%		1,5%	1,5%	% Avance de proyecto	+	Sumatoria
4.2.3	Contratar personal para Dpto. de RR.HH.	30%		1,5%	1,5%	% Avance de proyecto	-	Sumatoria
4.3	Adecuar procesos CRITICOS GESTIONABLES a programas informáticos NO MODIFICABLES.	20%	5%					
4.3.1	Iniciar el proceso de facturación desde sistema contable integrado.	30%		1,5%	1,5%	% Avance de proyecto	+	Sumatoria
4.3.2	Migrar información de inventarios directamente desde sistema MICRO a contabilidad	50%		2,5%	2,5%	% Avance de proyecto	-	Sumatoria
4.3.3	Automatización de la emisión de reportes financieros.	20%		1,0%	1,0%	% Avance de proyecto	-	Sumatoria
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>			

CM	Country Manager
DEG	Director Escuela de Guayaquil

<b>CODIGO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>PESO</b>	<b>PESO</b>	<b>PESO</b>	<b>PESO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>SIGNO</b>	<b>CÁLCULO</b>
			<b>BONDERADO</b>	<b>BONDERADO</b>	<b>BONDERADO</b>			
DEI	Director Escuela de Inglés							
DF	Director Financiero							
DRH	Director de Recursos Humanos							
LI	Director de Logística Internacional							

## 4.2.5 OBJETIVOS RELACIONADOS

**Tabla 38 – Catálogo de Objetivos Relacionados de GAMACURSOS**

CODIGO	OBJETIVO	PESO	PESO PONDERADO	PESO PONDERADO 1	PESO PONDERADO 2	INDICADOR	SIGNO	CÁLCULO	RESPONSABLE	PERIODICIDAD
<b>1</b>	<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	30%								
<b>1.1</b>	Incrementar las ventas	20%	6%			Factor				
<b>1.1.2</b>	Efectuar ventas con crédito del IECE	30%		1,8%		Factor				
<b>1.1.2.1</b>	Conocer acerca de crédito	25%			0,5%	% Avance de proyecto	+	Sumatoria	CM	BIMENSUAL
<b>1.1.2.2</b>	Difundir y promocionar	25%			0,5%	Número de interesados reales / Número de interesados objetivo.	+	Sumatoria	DEI	MENSUAL
<b>1.1.2.3</b>	Ventas programas con IECE	25%			0,5%	No. Estudiantes nuevos	+	Sumatoria	CM-DEI	MENSUAL
<b>1.1.2.4</b>	Ventas programas combinados	25%			0,5%	No. Estudiantes nuevos	+	Sumatoria	DEI	MENSUAL
<b>1.1.3</b>	Ventas escuela inglés	45%		2,7%	2,7%	No. Horas/clase vendidas	+	Sumatoria	DEI	MENSUAL
<b>1.1.4</b>	Efectuar ventas vía puntos de venta.	25%		1,5%		Factor				
<b>1.1.4.1</b>	Ventas - Stands publicitarios - Esc. Inglés	50%			0,8%	Ventas USD reales / Ventas USD proyectadas	+	Sumatoria	CM-DEI	MENSUAL
<b>1.1.4.2</b>	Ventas - Stands publicitarios - Programas	50%			0,8%	No. Estudiantes nuevos	+	Sumatoria	CM-DEI	MENSUAL
<b>1.2</b>	Estrategia de precios	15%	5%			Factor				



CODIGO	OBJETIVO	PESO	PESO PONDERADO	PESO PONDERADO	PESO PONDERADO	INDICADOR	SIGNO	CÁLCULO	RESPONSABLE	PERIODICIDAD
1.2.1	Diseño de proyecto marketing + promo on line	40%		1,8%	1,8%	% Avance de proyecto	+	Sumatoria	DEI	MENSUAL
1.2.2	Puesta en marcha proyecto marketing + promo on line	60%		2,7%	2,7%	% Avance de implementación	+	Sumatoria	DEI	MENSUAL
1.3	Diversificar los servicios educativos	15%	5%			Factor				
1.3.1	Diseño del producto "vacation kids"	20%		0,9%	0,9%	% Avance de proyecto	+	Sumatoria	DEI-DEG	MENSUAL
1.3.2	Implementación del producto "vacation kids"	20%		0,9%	0,9%	% Avance de implementación	+	Sumatoria	DEI-DEG	MENSUAL
1.3.3	Diseño del producto "teenagers"	15%		0,7%	0,7%	% Avance de proyecto	+	Sumatoria	DEI-DEG	MENSUAL
1.3.4	Implementación del producto "teenagers"	15%		0,7%	0,7%	% Avance de implementación	+	Sumatoria	DEI-DEG	MENSUAL
1.3.5	Diseño del producto "executive people"	15%		0,7%	0,7%	% Avance de proyecto	+	Sumatoria	DEI-DEG	MENSUAL
1.3.6	Implementación del producto "executive people"	15%		0,7%	0,7%	% Avance de implementación	+	Sumatoria	DEI-DEG	MENSUAL
1.4	Reducción de costos de servicios	25%	8%			Factor				
1.4.1	Negociar compra materiales educativos con nuevos proveedores.	70%		5,3%	5,3%	Costo materiales adquiridos presente año vs. Costo materiales adquiridos año anterior	-	Promedio	DF	BIMENSUAL
1.4.2	Adquirir planta eléctrica propia	30%		2,3%	2,3%	Días de adelanto con respecto a la fecha tope	-	Sumatoria	DF	MENSUAL
1.5	Optimizar el manejo de activos	25%	8%			Factor				
1.5.1	Minimizar el nivel de activo disponible	50%		3,8%	3,8%	Activo Disponible / Activo total	-	Promedio	CM-DF	MENSUAL

CODIGO	OBJETIVO	PESO	PESO PONDERADO	PESO PONDERADO	PESO PONDERADO	INDICADOR	SIGNO	CÁLCULO	RESPONSABLE	PERIODICIDAD
1.5.2	Mejorar los días de cuentas por cobrar	20%		1,5%	1,5%	Cuentas por cobrar / (Ventas totales/365)	-	Promedio	CM-DF	MENSUAL
1.5.3	Mejorar los días de cuentas por pagar	30%		2,3%	2,3%	Cuentas por pagar / (Costos+Gastos totales/365)	+	Promedio	CM-DF	MENSUAL
2	<b>PERSPECTIVA CLIENTE</b>	20%								
2.1	Mejorar la percepción de beneficio de parte del estudiante	50%	10%			Factor				
2.1.1	Medición Satisfacción cliente	50%		5,0%	5,0%	% obtenido presente año vs. % obtenido año anterior	+	Promedio	DEI	BIMENSUAL
2.1.2	Publicar mejores alumnos	50%		5,0%	5,0%	Número de veces al mes	+	Sumatoria	DEI-DEE	MENSUAL
2.2	Otorgar certificados legalizados	20%	4%	4,0%	4,0%	No. Estudiantes certificados / No. Estudiantes certificables	+	Promedio	DEI-DEE	MENSUAL
2.3	Promocionar "Ecuador on the world"	30%	6%			Factor				
2.3.1	Difundir y promocionar imagen del Ecuador	20%		1,2%	1,2%	Número de campañas reales / Número de campañas planificadas	+	Promedio	DEE	BIMENSUAL
2.3.2	Publicitar posters de Ecuador	30%		1,8%	1,8%	Número de publicaciones reales / Número de publicaciones planificadas	+	Promedio	DEE	TRIMESTRAL

CODIGO	OBJETIVO	PESO	PESO PONDERADO	PESO PONDERADO	PESO PONDERADO	INDICADOR	SIGNO	CÁLCULO	RESPONSABLE	PERIODICIDAD
2.3.3	Incrementar cobertura de servicio con nuevos puntos de venta	50%		3,0%	3,0%	Incrementar cobertura de servicio con nuevos puntos de venta	+	Promedio	DEI-DEG	MENSUAL
<b>3</b>	<b>PERSPECTIVA INTERNA</b>	25%								
3.1	Rediseñar procesos GESTIONABLES	100%	25%			Factor				
3.1.1	Rediseño de procesos de servicio al cliente	12%		3,0%	3,0%	% Avance de proyecto	+	Sumatoria	LI	MENSUAL
3.1.2	Implementación de procesos de servicio al cliente	11%		2,8%	2,8%	% Avance de proyecto	+	Sumatoria	DEI-DEG	MENSUAL
3.1.3	Rediseño de procesos de apoyo al estudiante	11%		2,8%	2,8%	% Avance de proyecto	+	Sumatoria	LI	MENSUAL
3.1.4	Implementación de procesos de apoyo al estudiante	11%		2,8%	2,8%	% Avance de proyecto	+	Sumatoria	DEI-DEG	MENSUAL
3.1.5	Rediseño de procesos de apoyo a profesores	11%		2,8%	2,8%	% Avance de proyecto	+	Sumatoria	LI	MENSUAL
3.1.6	Implementación de procesos de apoyo a profesores	11%		2,8%	2,8%	% Avance de proyecto	+	Sumatoria	DEI-DEG	MENSUAL
3.1.7	Rediseño de procesos de compras y pagos en general	11%		2,8%	2,8%	% Avance de proyecto	+	Sumatoria	LI	MENSUAL
3.1.8	Implementación de procesos de compras y pagos en general	11%		2,8%	2,8%	% Avance de proyecto	+	Sumatoria	DEI-DEG	MENSUAL
3.1.9	Implementación de manejo de kárdex magnético en sistema MICRO	11%		2,8%	2,8%	% Avance de proyecto	+	Sumatoria	DEI-DEG	MENSUAL
<b>4</b>	<b>PERSPECTIVA RRHH &amp; TECNOL.</b>	25%								
4.1	Fomentar comunicación interna	60%	15%			Factor				
4.1.1	Efectuar reuniones de integración generales	60%		9,0%	9,0%	Número de reuniones reales efectuadas / Número de reuniones planificadas	+	Promedio	DRH	BIMENSUAL

CODIGO	OBJETIVO	PESO	PESO PONDERADO	PESO PONDERADO	PESO PONDERADO	INDICADOR	SIGNO	CÁLCULO	RESPONSABLE	PERIODICIDAD
4.1.2	Preparar weekly news (0,0)	40%		6,0%	6,0%	Número de publicaciones reales / Número de publicaciones planificadas	+	Promedio	DRH	SEMANAL
4.2	Implementar proceso integral de RRHH	20%	5%							
4.2.1	Diseño de proceso de RRHH	40%		2,0%	2,0%	% Avance de proyecto	+	Sumatoria	DRH	MENSUAL
4.2.2	Implementar proceso de RRHH	30%		1,5%	1,5%	% Avance de proyecto	+	Sumatoria	DRH	MENSUAL
4.2.3	Contratar personal para Dpto. de RR.HH.	30%		1,5%	1,5%	% Avance de proyecto	-	Sumatoria	CM	MENSUAL
4.3	Adecuar procesos CRITICOS GESTIONABLES a programas informáticos NO MODIFICABLES.	20%	5%							
4.3.1	Iniciar el proceso de facturación desde sistema contable integrado.	30%		1,5%	1,5%	% Avance de proyecto	+	Sumatoria	DEI	MENSUAL
4.3.2	Migrar información de inventarios directamente desde sistema MICRO a contabilidad	50%		2,5%	2,5%	% Avance de proyecto	-	Sumatoria	DF	MENSUAL
4.3.3	Automatización de la emisión de reportes financieros.	20%		1,0%	1,0%	% Avance de proyecto	-	Sumatoria	DF	MENSUAL
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>					















CODIGO	OBJETIVO	PE SO	PESO PONDERADO	PESO PONDERADO 1	PESO PONDERADO 2	INDICADOR	SIG NO	CÁLCULO	RESPONSABLE	PERIODICIDAD	MESES AÑO												
											ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
4.1.2	Preparar weekly news (0,0)	40%		6,0%	6,0%	Número de publicaciones reales / Número de publicaciones planificadas	+	Promedio	DRH	SEMANAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
4.2	Implementar proceso integral de RRHH	20%	5%																				
4.2.1	Diseño de proceso de RRHH	40%		2,0%	2,0%	% Avance de proyecto	+	Sumatoria	DRH	MENSUAL	20%	20%	20%	20%									100%
4.2.2	Implementar proceso de RRHH	30%		1,5%	1,5%	% Avance de proyecto	+	Sumatoria	DRH	MENSUAL					50%	50%							100%
4.2.3	Contratar personal para Dpto. de RR.HH.	30%		1,5%	1,5%	% Avance de proyecto	-	Sumatoria	CM	MENSUAL	50%	50%											100%
4.3	Adecuar procesos CRITICOS GESTIONABLES a programas informáticos NO MODIFICABLES.	20%	5%																				
4.3.1	Iniciar el proceso de facturación desde sistema contable integrado.	30%		1,5%	1,5%	% Avance de proyecto	+	Sumatoria	DEI	MENSUAL	50%	50%											100%
4.3.2	Migrar información de inventarios directamente desde sistema MICRO a contabilidad	50%		2,5%	2,5%	% Avance de proyecto	-	Sumatoria	DF	MENSUAL			50%	30%	20%								100%
4.3.3	Automatización de la emisión de reportes financieros.	20%		1,0%	1,0%	% Avance de proyecto	-	Sumatoria	DF	MENSUAL			30%	40%	30%								100%
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>																		

CM	Country Manager
----	-----------------



## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

- El balanced scorecard es un instrumento útil de aplicabilidad práctica, permite a las empresas mejorar en aquellos temas que cada una de ellas considera estratégico mediante la aplicación del concepto de causa – efecto.
- Los objetivos financieros de la compañía sustentan la visión de la misma, ya que si no existe retorno de la inversión, ninguna compañía (privada) subsiste, por tal motivo, la estrategia general de largo plazo precisa la identificación de objetivos financieros para a partir de ellos delinear la forma de actuar con los clientes y a su vez, el logro de los objetivos depende de cómo se haya programado y planificado los procesos internos; por último, el logro unificado de todos estos objetivos pasa por un proceso de formación y aprendizaje, pilar de la metodología BSC.
- El balanced scorecard es algo más que un sistema de medición operativo, es un sistema que permite gestionar la estrategia con oportunidad. Las empresas innovadoras utilizan esta herramienta para transformar y traducir la visión en objetivos concretos y mediables, permite comunicar y alinear a todos los colaboradores alrededor de la estrategia.
- Para implementar el balanced scorecard en una compañía es necesario la creación de un Comité de Gestión Estratégica (CGE), compuesto por ejecutivos de alto nivel, totalmente involucrados y convencidos de los beneficios que se obtendrían de la aplicación del BSC.

- El sistema remunerativo de las compañías como uno de los subsistemas más importantes de la administración del talento humano, debe estar ligado a los resultados estratégicos obtenidos por los colaboradores en un periodo de medición determinado. El objetivo es generar una remuneración variable al trabajador siguiendo la regla “Mayor cumplimiento estratégico, mayor remuneración variable y viceversa”.
- El punto anterior lleva a pensar que la generación de indicadores de gestión estratégicos deben tener ciertas características básicas como son: que sean alcanzables, la objetividad en su medición y que sean consensuados entre directivos y ejecutores.
- La metodología BSC tiene la bondad de utilizar indicadores financieros y no financieros para la medición de la ejecución de la estrategia, esto quiere decir, que por lo menos en el corto plazo, no necesariamente el alcanzar beneficios económicos es el todo de la compañía. Existen activos intangibles de la compañía que no aparecen en los estados financieros, sin embargo su existencia y manejo indudablemente afectan en la consecución de objetivos organizacionales.
- La presente propuesta, aplicada a la compañía GAMACURSOS, permite a la organización y a sus trabajadores, enfocar la gestión empresarial del día a día bajo una óptica distinta, evidenciando a todos y cada uno de los colaboradores, cuál es su aporte en el gran engranaje organizacional y concientizando la importancia que tiene su gestión dentro del macro proceso operativo diseñado.
- Los colaboradores de GAMACURSOS se sienten motivados y comprometidos con la organización al saberse útiles e inmiscuidos en la estrategia general de la misma. Más aun los colaboradores del CGE, personal que no necesariamente ostenta el cargo de Gerente Departamental o de Línea, que sin embargo, por su importancia táctica en la empresa, es necesaria su presencia en el equipo de trabajo.
- La hipótesis general de trabajo del presente estudio es:

“El diseño y aplicación del Balance Scorecard en la compañía GAMACURSOS permite operativizar la estrategia empresarial de la compañía y permite la obtención de un índice de rentabilidad (utilidad contable / ventas) mínimo del 5% mensual.”<sup>23</sup>

Si la estrategia diseñada para GAMACURSOS se hubiera ejecutado en un 100% en el año 2010<sup>24</sup>, se obtendría un total de ingresos de USD 1.332.000,00, un total de costos fijos de USD 732.000,00 equivalente al 55% del total de ingresos, un total de costos variables de USD 533.000,00 equivalente al 40% del total de ingresos, obteniéndose una utilidad de USD 66.916,00 que da como resultado un Índice de Rentabilidad del 5%. (Ver 2.8.1.1.1 Incrementar las ventas. Tabla 15).

La estrategia diseñada sugiere que exista un nivel de ventas horas-clase menor para el año en análisis (2010) con respecto al 2009 de 523.347 horas en 2009 a 444.000 horas en el año 2010, como mínimo para la obtención de un Índice de Rentabilidad del 5%. Una reducción del 15% en los ingresos de la compañía que debe compensarse con un nivel de costos fijos no mayor a USD 732.000 y en cambio los costos variables unitarios por hora-clase de USD 1,20 cada una.

El nivel de costos variables considera una disminución constante a partir del año 2007, el presente modelo proyecta la misma tendencia tal como se puede observar en la figura 7.

Esta estructura de costos fijos y variables, podrá ser ejecutada si se gestionan adecuadamente de manera especial los siguientes indicadores:

---

<sup>23</sup> Según plan de tesis de grado aprobado por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Escuela Politécnica Nacional. (PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTION ESTRATEGICA EMPRESARIAL PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA ENSEÑANZA DE IDIOMAS. Caso: Instituto Internacional de Idiomas GAMACURSOS).

<sup>24</sup> Considerar que el presente trabajo se efectuó con información entregada y validada por la compañía GAMACURSOS de los periodos 2005 a 2009. El presente trabajo se elabora a partir del mes de octubre 2010, fecha en la cual la Escuela Politécnica Nacional aprueba la ejecución del mismo.

- 4.3 Adecuar procesos CRITICOS GESTIONABLES a programas informáticos NO MODIFICABLES.
  - 1.4 Reducción de costos de servicios
  - 1.5 Optimizar el manejo de activos
- Las hipótesis específicas del presente trabajo son:

1. La estrategia general diseñada por GAMACURSOS está direccionada a la obtención de un índice de rentabilidad (utilidad contable / ventas) mínimo del 5% mensual.

El CGE de GAMACURSOS diseñó la estrategia corporativa siguiendo la metodología tradicional utilizada para este tipo de trabajos, es decir iniciando de un FODA empresarial y terminando en 2.7 Formulación de la Estrategia:

### **ESTRATEGIA EMPRESARIAL DE GAMACURSOS**

***Incremento de ingresos de la compañía fidelizando a los alumnos existentes y abriendo nuevos mercados a nivel nacional. Es necesario también que la empresa disminuya costos basándose en la optimización del manejo de los activos y mejoras en los procesos operativos críticos.***

Una buena estrategia de negocio debe ser clara y concisa. Como se puede apreciar, el objetivo en cuanto a claridad y síntesis se ha cumplido y en estas pocas líneas se resume el gran rumbo de acción que debe tomar la compañía GAMACURSOS. El costo estimado de implementar la estrategia es de USD 70.900,87; el cálculo pormenorizado se encuentra en el Anexo E.

2. La herramienta de gestión estratégica que se ajusta a las necesidades de GAMACURSOS es el Balanced Scorecard.



El análisis de la validez de la aplicación del BSC que se concluye en el numeral 3.2 ANALISIS DE APLICABILIDAD DEL BSC EN LA COMPAÑÍA GAMACURSOS, indica que a pesar de las debilidades detectadas en el modelo, su aplicación es válida para la realidad empresarial de GAMACURSOS debido a los siguientes motivos básicos: Predisposición y apoyo de parte de la Alta Gerencia, existencia de información suficiente y competente; y la necesidad de la compañía de ligar un sistema de remuneración variable para sus colaboradores a un indicador de gestión válido.

3. La Misión, Visión y Principios Corporativos de GAMACURSOS serán rectificadas de acuerdo a la nueva estrategia diseñada.

La Misión, Visión y Principios Corporativos de GAMACURSOS fueron analizadas por el CGE, éstas fueron ratificadas porque se fundamentan realmente en las metas, objetivos y cultura organizacional de la compañía, es decir, no son enunciados ajenos a una realidad o aspiración empresarial sino que obedecen al diario vivir de la compañía y sus colaboradores.

4. El análisis FODA aplicado a GAMACURSOS permite identificar Temas Estratégicos que serán la base de los planes de acción de la compañía.

GAMACURSOS en el transcurso del diseño de su estrategia pudo diseñar los temas estratégicos que se convierten en la base de la operativización de la estrategia previamente diseñada como se puede observar en la Tabla 32 – Determinación de temas estratégicos.

5. Los indicadores de gestión determinados medirán eficientemente la ejecución de la estrategia diseñada por GAMACURSOS.

GAMACURSOS en el transcurso del diseño de su estrategia pudo diseñar los indicadores financieros y no financieros perfectamente sustentados en un sistema de información gerencial, de tal manera que los resultados que se obtengan obedecerán a una realidad cierta,

lo que asegura que la información que se desprenda del BSC será confiable, todo esto encaminado a una gestión empresarial efectiva.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

### **5.2.1 RECOMENDACIONES GENERALES PARA APLICAR EL BSC EN COMPAÑÍAS ECUATORIANAS**

- Las empresas ecuatorianas en su gran mayoría carecen de un plan estratégico y menos aún de un plan de operativización de la estrategia de negocios, por lo tanto, las nuevas tendencias administrativas imponen la generación de una estrategia de negocios y sobre todo la adopción de una herramienta que permita monitorear su cumplimiento, el balanced scorecard es una herramienta que se ajusta a los requerimientos mencionados.
- Es necesario que las empresas ecuatorianas fomenten el pensamiento estratégico en todos los niveles jerárquicos, esto facilita en mucho la futura implementación de un BSC organizacional.
- Es necesario que las compañías que decidan implementar el BSC sean asesoradas por un especialista en el tema sobre todo en los primeros meses de gestión con aplicación BSC especialmente en:
  - o Generación de metas ejecutadas.
  - o Preparación de Comités de Gestión Estratégica mensuales.
  - o Generación de Actas de Comité.
  - o Seguimiento a las actividades acordadas por el CGE.
  - o Publicación de resultados estratégicos a nivel organizacional.
- El cambio, salida o cualquier otra causa que haga que un miembro del CGE deje de pertenecer al mismo, y sea necesario que otra persona ingrese, no debe afectar en absolutamente nada el plan estratégico

diseñado. La adaptabilidad también es un activo intangible que las compañías deben adquirir.

- La estrategia está por sobre todas las cosas, por tal motivo, las personas están en segundo plano en el sentido de la existencia de cambios administrativos, el cargo seguirá manteniendo la función asignada y no la persona, por tal motivo, es necesario que las jefaturas contemplen esta posibilidad y se cree un sistema de colaboradores backup que permitan y aseguren la continuidad de las gestiones estratégicas diseñadas.

### **5.2.2 RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS PARA APLICAR EL BSC EN GAMACURSOS**

- GAMACURSOS necesitará desarrollar un tratamiento especial al proceso de implantación del BSC, la implementación debe ser paulatina y lo menos traumática posible considerando que muchos de los empleados de la compañía son antiguos y tienen su propio "*modus operandi*" para hacer las cosas. Generalmente, a partir de la implantación del BSC deban efectuar cambios en sus procesos, lo que suele ocasionar más de un contratiempo.
- La medición de la ejecución de la estrategia debe ser efectuada de manera mensual, es decir, GAMACURSOS deberá convocar a un Comité de Gestión Estratégica para evaluar resultados y tomar acciones correctivas alrededor de la estrategia planeada.
- Se recomienda a la compañía GAMACURSOS efectuar Comités de Gestión Estratégica de manera mensual como mínimo como estrategia de posicionamiento de la herramienta BSC en la cultura organizacional de la empresa.
- La compañía GAMACURSOS debe continuar con el proceso de maduración del BSC por varios años, debido a que como se mencionó

anteriormente, este proceso de adaptación a trabajar en función de una estrategia definida es nuevo para un gran porcentaje de colaboradores de la compañía, lo que al principio genera resistencia y en ciertos casos serios problemas de gestión.

- Un plan de acción propuesto para implementar el BSC en la compañía GAMACURSOS es:

**Tabla 40** – Cronograma de implementación del BSC en GAMACURSOS

No.	Cronograma Actividades - Proceso de implementación de BSC	Tiempo	Persona Responsable	Lunes:																																									
				SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6	SEMANA 7	SEMANA 8	SEMANA 9	SEMANA 10	SEMANA 11	SEMANA 12	SEMANA 13	SEMANA 14	SEMANA 15	SEMANA 16	SEMANA 17	SEMANA 18	SEMANA 19																							
<b>ETAPA 1: CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO</b>																																													
1.1	Cursos de planificación estratégica para el personal	Plan	CGE	X	X	X																																							
		Real																																											
1.2	Evaluación de conocimientos teóricos	Plan	CGE			X																																							
		Real																																											
<b>ETAPA 2: DISEÑO DE BSC</b>																																													
2.1	Creación de la estrategia corporativa	Plan	CGE				X	X																																					
		Real																																											
2.2	Creación del CGE (Comité de Gestión Estratégica).	Plan	CGE						X																																				
		Real																																											
2.2.1	Difusión del plan BSC.	Plan	CGE							X	X																																		
		Real																																											
<b>ETAPA 3: IMPLANTACION</b>																																													
3.1	Puebas piloto	Plan	CGE								X	X																																	
		Real																																											
3.2	Implantación p.d	Plan	CGE										X	X	X	X																													
		Real																																											
3.3	Monitoreos de seguimiento	Plan	CGE															X	X																										
		Real																																											
<b>ETAPA 4: CONTROL</b>																																													
4.1	Ejecución de los CGEs.	Plan	CGE																		X																								
		Real																																											
4.2	Retroalimentación general.	Plan	CGE																		X																								
		Real																																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">ESQUEMA PARA EL PLAN GENERAL DE IMPLEMENTACION DEL BALANCED SCORE CARD</th> </tr> <tr> <th>ETAPAS PROCESO</th> <th>RRHH</th> <th>SEMANA DE INICIO</th> <th>SEMANA DE TERMINACION</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ETAPA 1: CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>ETAPA 2: DISEÑO DE BSC</td> <td>2</td> <td>5</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>ETAPA 3: IMPLANTACION</td> <td>1</td> <td>10</td> <td>17</td> </tr> <tr> <td>ETAPA 4: CONTROL</td> <td>1</td> <td>18</td> <td>19</td> </tr> </tbody> </table>																						ESQUEMA PARA EL PLAN GENERAL DE IMPLEMENTACION DEL BALANCED SCORE CARD				ETAPAS PROCESO	RRHH	SEMANA DE INICIO	SEMANA DE TERMINACION	ETAPA 1: CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO	1	1	4	ETAPA 2: DISEÑO DE BSC	2	5	9	ETAPA 3: IMPLANTACION	1	10	17	ETAPA 4: CONTROL	1	18	19
ESQUEMA PARA EL PLAN GENERAL DE IMPLEMENTACION DEL BALANCED SCORE CARD																																													
ETAPAS PROCESO	RRHH	SEMANA DE INICIO	SEMANA DE TERMINACION																																										
ETAPA 1: CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO	1	1	4																																										
ETAPA 2: DISEÑO DE BSC	2	5	9																																										
ETAPA 3: IMPLANTACION	1	10	17																																										
ETAPA 4: CONTROL	1	18	19																																										
Firmas de Responsabilidad		CARGO	FECHA	FIRMAS																																									
		GERENTE GENERAL - GAMACURSOS																																											
		LIDER CGE																																											

### 5.2.3 RECOMENDACION ESPECIAL PARA UN TEMA CRÍTICO EN LA APLICACIÓN DEL BSC EN GAMACURSOS

- La compañía GAMACURSOS tiene una dependencia total en los resultados económicos que obtenga, tal es así que si la relación Utilidad contable / Ingresos no iguala o supera al 5%, (Ver hipótesis de trabajo) la estabilidad de la compañía en Ecuador empieza a cuestionarse. Por

lo tanto, en relación a la estrategia diseñada, si el plan de generación de ingresos no se cumple, es necesario, de manera inmediata y urgente, reconsiderar planes de acción o estrategias de mercadeo encaminadas a alcanzar la meta económica que permita generar el porcentaje anteriormente indicado.

#### **5.2.4 RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES REFERENTES AL BSC**

- Es necesario ampliar el número de perspectivas del BSC añadiéndose una perspectiva ambiental y una perspectiva de ayuda social. Las nuevas tendencias administrativas indican que las empresas que han adoptado estas variables dentro de su modelo de negocio, contribuyen con el entorno propio y además son bien catalogados por los distintos actores económicos, lo que genera prestigio corporativo y esto desencadena en una mejor cotización de sus acciones en mercados bursátiles.
- Es recomendable aplicar el BSC con un software diseñado para el efecto; dependiendo del nivel presupuestario de las compañías, es necesario buscar un software que cumpla con las expectativas que las empresas hayan puesto sobre la aplicación del BSC.
- La aplicación del BSC en GAMACURSOS a partir de la aprobación de la presente propuesta es motivo de un trabajo investigativo adicional, considerándose por tanto ésta investigación concluida.

### **REFERENCIAS**

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. 2009. *Boletín Laboral del IV trimestre*. Quito : s.n., 2009.  
—. Índice de Desempleo. [En línea]  
[http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=desempleo](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo).

BASTIDAS, EUNICE L. 2003. Una aproximación a las implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las Organizaciones del Sector Público. [En línea] Diciembre de 2003. <http://www.ucla.edu.ve/dac/compendium/Revista11/04-Eunice-3.pdf>.

CASTRO, MAURICIO. 2010. *Ingeniero*. Quito : s.n., 2010. Entrevista personal.

ECHEVARRIA, DR. SANTIAGO GARCIA. 1991. Análisis de la experiencia alemana en torno a la gestión de Recursos Humanos y Sistemas de Información. [En línea] 1991. [http://www2.uah.es/garcia\\_echevarria/men17.html](http://www2.uah.es/garcia_echevarria/men17.html).

GAMACURSOS. 2003-2009. *Declaraciones Anuales de Impuesto a la Renta*. Quito : s.n., 2003-2009.  
 —. 2010. *Estudio de Precios de Mercado: Enseñanza de Idiomas en la ciudad de Quito*. Quito : s.n., 2010.  
 —. 2010. *Informe final de encuesta de satisfacción al cliente. Periodo Noviembre 2009 - Mayo 2010*. Quito : s.n., 2010.

GAMACURSOS Internacional. 2000. *Acontecimientos históricos de importancia - GAMACURSOS Internacional*. [En línea] 2000.  
 —. 1999. *Businessplan Corporative*. Berna : s.n., 1999.

GAMACURSOS. 2010. *Manual de Procesos Internos*. Quito : s.n., 2010.  
 —. 2011. *Reportes anuales de horas-clase facturadas*. Quito : s.n., 2011.  
 —. 2010. *Talleres de Planificación Estratégica*. Diciembre : s.n., 2010.

GESTIOPOLIS. El control de gestión (Joan M. Amat). [En línea] <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/67/siscontrges.htm>.  
 —. 2011. El sistema de control de gestión (Company's Pascual Management). [En línea] Abril de 2011. <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/67/siscontrges.htm>.  
 —. 2011. El sistema de control de gestión (Tesis de doctorado Maritza Hernández). [En línea] Abril de 2011. <http://www.monografias.com/trabajos14/controlgestion/controlgestion.shtml>.  
 —. 2011. El sistema de control de gestión. Apuntes de Control de Gestión. [En línea] Abril de 2011. <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/67/siscontrges.htm>.  
 —. 2011. Sistema de Control de Gestión. Control de la Gestión (Burk Scanlan). [En línea] Abril de 2011. <http://www.monografias.com/trabajos14/controlgestion/controlgestion.shtml>.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS DE ECUADOR. 2010. Variación mensual del Índice de precios al consumidor (IPC). [En línea] Diciembre de 2010. <http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>.

KAPLAN, R. y NORTON D. 2000. *Alineación*. Barcelona : Ediciones Gestión, 2000.

—. 2000. *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona : Ediciones Gestión, 2000.

—. 2005. *La Organización Focalizada en la Estrategia*. Barcelona : Ediciones Gestión, 2005.

MARTINEZ, MAURICIO. 2010. *Propuesta de un sistema de gestión estratégica empresarial para mejorar la rentabilidad de una empresa dedicada a la enseñanza de idiomas. Caso: Instituto Internacional de Idiomas GAMACURSOS*. Quito : s.n., 2010.

REPUBLICA DEL ECUADOR. 2005. *Código del Trabajo*. Quito : Registro Oficial, 2005.

SANCHEZ, MARIA DEL CARMEN LOPEZ. 2005. La Evolución Estratégica de la Industria Automotriz Mundial. [En línea] Diciembre de 2005. [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/meni/lopez\\_s\\_mc/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/meni/lopez_s_mc/capitulo2.pdf).

WIKIPEDIA. 2011. Conceptos: ERP y CRM. [En línea] enero de 2011. [http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n\\_de\\_recursos\\_empresales](http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_de_recursos_empresales).  
—. 2011. Elasticidad precio de la demanda. [En línea] Febrero de 2011. [http://es.wikipedia.org/wiki/Elasticidad\\_\(econom%C3%ADa\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Elasticidad_(econom%C3%ADa)).  
—. 2011. La Cadena de Valor. [En línea] Febrero de 2011. [http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena\\_de\\_valor](http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor).

## **ANEXOS**



## ANEXO A: Ejemplos de indicadores - PERSPECTIVA FINANCIERA

ORD.	OBJETIVOS	INDICADOR
1	INCREMENTAR INGRESOS POR VENTAS	VALOR EN USD
2	INCREMENTAR VENTAS POR CANALES	VALOR EN USD
3	INCREMENTAR VENTAS EN VOLUMEN	UNIDADES (QUINTALES, TALLOS, ETC.)
4	INCREMENTAR VENTAS POR PRODUCTO	UNIDADES (QUINTALES, TALLOS, ETC.)
5	INCREMENTAR VENTAS POR ÁREA	VALOR EN USD
6	INCREMENTAR VENTAS EN METROS CUADRADOS	METROS CUADRADOS
7	INCREMENTAR INGRESOS POR AUTOGESTIÓN	VALOR EN USD
8	INCREMENTAR INGRESOS POR MEMBRESÍAS	VALOR EN USD
9	INCREMENTAR INGRESOS POR AUSPICIOS	VALOR EN USD
10	INCREMENTAR INGRESOS RENDIMIENTOS FINANCIEROS	VALOR EN USD
11	INCREM. INGRESOS FUENTES FINANCIAMIENTO NACIONALES NO REEMBOLSABLES	VALOR EN USD
12	INCREM. INGRESOS FUENTES FINANCIAMIENTO INTERNACIONALES NO REEMBOLSABLES	VALOR EN USD
13	INCREMENTAR INGRESOS POR CAPACITACIÓN	VALOR EN USD
14	OPTIMIZAR CARTERA VIGENTE (INST. FINANCIERAS)	USD EN CARTERA
15	INCREMENTAR INGRESOS POR CRÉDITOS (INST. FINANCIERAS)	VALOR USD(PRÉSTAMOS)
16	INCREMENTAR INGRESOS RECUPERACIÓN CARTERA MORA (INST. FINANCIERAS)	VALOR USD MORA
17	REDUCIR COSTOS DE CAPTACIONES (INST. FINANCIERAS)	TASA PASIVA PROMEDIO
18	ADMINISTRAR PROVISIÓN DE INVERSIONES (INST. FINANCIERAS)	USD PROVISIONES / TOTAL INVERSIONES
19	ADMINISTRAR PROVISIÓN DE CARTERA (INST. FINANCIERAS)	USD PROVISIONES / TOTAL CARTERA
20	REDUCIR RIESGO DEL ACTIVO (INST. FINANCIERAS)	% ADECUADO SOBRE TOTAL CARTERA
21	INCREMENTAR CARTERA PROMEDIO POR ASESOR	VALOR USD (SALDO CARTERA DEL ASESOR)
22	INCREMENTAR NÚMERO CLIENTES POR ASESOR	NÚMERO CLIENTES (PROMEDIO ASESOR)
23	MEJORAR EFICIENCIA RECUPERACIÓN COBRANZAS	USD COBRANZA / TOTAL CARTERA
24	MEJORAR EFICIENCIA EN RECUPERACIÓN JUDICIAL	MONTO RECUPERADO / MONTO ENTREGADO
25	MEJORAR EFICIENCIA ADMINISTRATIVA	GASTO PERSONAL SERVICIO / NÚMERO CLIENTES
26	AUMENTAR PERIÓDICAMENTE EL PROMEDIO DEPÓSITOS A PLAZO	NÚMERO DIAS
27	DIVERSIFICAR DEPOSITANTES A PLAZO	NÚMERO CLIENTES NUEVOS
28	ADMINISTRAR MONTO PROMEDIO DEPÓSITOS A PLAZO	USD DEPÓSITO PROMEDIO
29	INCREMENTAR CAPTACIONES DEL EXTERIOR	VALOR EN USD
30	DEPURAR PORTAFOLIO DE INVERSIONES	% DEL RIESGO DEL PORTAFOLIO
31	INCREMENTAR DEPÓSITOS A PLAZO	VALOR EN USD
32	INCREMENTAR DEPÓSITOS AHORRO	VALOR EN USD
33	CUMPLIR FACTURACIÓN POR PRODUCTOS	VALOR EN USD
34	MANTENER NIVEL DE EFECTIVO	MONTO
35	MANTENER NIVEL DE EFECTIVO	NÚMERO DIAS DE GASTOS FIJOS PROVISIONADOS
36	MANTENER CUENTAS POR PAGAR	NÚMERO DE DIAS
37	DISMINUIR ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR	NÚMERO DE DIAS
38	CARTERA DE CLIENTES HASTA 30 DÍAS	CARTERA 30 DIAS / TOTAL CARTERA CLIENTES
39	CARTERA DE CLIENTES HASTA 60 DÍAS	CARTERA 60 DIAS / TOTAL CARTERA CLIENTES
40	CARTERA DE CLIENTES MÁS DE 60 DIAS	CARTERA MÁS 60 DIAS / TOTAL CARTERA CLIENTES
41	CARTERA DE PROVEEDORES HASTA 30 DÍAS	CARTERA 30 DIAS / TOTAL CARTERA PROVEEDORES
42	CARTERA DE PROVEEDORES HASTA 60 DÍAS	CARTERA 60 DIAS / TOTAL CARTERA PROVEEDORES
43	CARTERA DE PROVEEDORES MÁS DE 60 DIAS	CARTERA MÁS 60 DIAS / TOTAL CARTERA PROVEEDORES
44	MAXIMIZAR ROTACIÓN CUENTAS POR PAGAR REGALÍAS	NÚMERO DE DÍAS
45	MEJORAR PRUEBA ÁCIDA CON CALIFICACIÓN DE CARTERA	(ACT.CORR-INVENT)-CTAS.DIF.COBR.PASIV.CORR

ORD.	OBJETIVOS	INDICADOR
46	MEJORAR COBERTURA DE LIQUIDEZ	SALDO FINANCIADO CAJA / GASTOS TOTALES
47	OPTIMIZAR MARGEN DE CONTRIBUCIÓN POR PRODUCTOS	% CONTRIBUCIÓN PRODUCTO
48	OPTIMIZAR MARGEN DE CONTRIBUCIÓN POR PRODUCTOS	(VENTAS - COSTOS DIRECTOS PROD.) / VENTAS TOTALES
49	MEJORAR PRECIO PROMEDIO EXPORTACIÓN DE FLORES	USD CENTAVOS POR TALLO
50	EFICIENCIA EN GASTOS GENERALES	GTOS. TOTALES / ING. TOTALES
51	MANTENER FLUJO DE CAJA ACUMULADO	USD
52	DISPONIBILIDAD DE EFECTIVO	% DE DISPONIBLE
53	EFFECTIVO EN BANCOS	USD
54	INCREMENTAR FLUJO DE CAJA	USD - CTAS. PAGAR VENCIDAS
55	MANTENER LA LIQUIDEZ	NÚMERO MESES EGRESOS EN CASH
56	DISMINUIR OBSOLESCENCIA INVENTARIOS	COSTO INVENTARIOS OBSOLETOS / COSTO TOTAL INVENTARIOS
57	INCREMENTAR EFICIENCIA PEDIDOS TRAMITADOS	USD FACTURACIÓN MES / USD PEDIDOS TRAMITADOS MES
58	INCREMENTAR CAPITAL DE TRABAJO	USD
59	COBERTURA DE MONEDA	% COBERTURA
60	REDUCIR NIVEL APALANCAMIENTO PASIVOS CORTO PLAZO	% PASIVOS CP / TOTAL ACTIVOS
61	REDUCIR NIVEL APALANCAMIENTO PASIVOS LARGO PLAZO	% PASIVOS LP / TOTAL ACTIVOS
62	MANTENER COSTO PONDERADO DE PASIVOS	% COSTO PONDERADO DEL PASIVO
63	INCREMENTAR COBERTURA INTERESES	UTILIDAD OPERATIVA / GASTOS FINANCIEROS
64	COSTO PONDERADO DE PASIVO	TASA
65	ROI	PORCENTAJE
66	ROS	PORCENTAJE
67	ROTACIÓN DE INVENTARIOS	No. DE VECES
68	DISMINUIR PERÍODO DE COBRO	DIAS ROTACIÓN
69	MAXIMIZAR ROTACIÓN DE ACTIVOS	((FACTURACIÓN ULTIMOS 6 MESES)*2)/ACTIVOS TOTALES
70	ROTACIÓN CARTERA SANA	NÚMERO DIAS
71	ROTACIÓN CARTERA VENCIDA	VALOR USD
72	MINIMIZAR CARTERA DE DUDOSO COBRO	VALOR USD
73	INCREMENTAR RENDIMIENTO DE TALLOS (FLORÍCOLAS)	BOTONES/PLANTA/MES
74	RESULTADO OPERATIVO	% / VENTAS NETAS
75	INCREMENTAR MARGEN BRUTO	UTILIDAD BRUTA ACUMULADA / FACT. ACUMULADA
76	INCREMENTAR MARGEN OPERATIVO	UTILIDAD OPERATIVA ACUMULADA / FACT. ACUMULADA
77	MANTENER ÓRDENES FIJAS	% ORDEN FIJA
78	MANTENER COSTO DE VENTAS	% COSTO VENTAS MENSUAL / FACTURACIÓN MENSUAL
79	EFICIENCIA EN COSTOS INDUSTRIALES	COSTO REAL / COSTO ESTANDAR
80	EFICIENCIA EN MANO DE OBRA DIRECTA	COSTO REAL / COSTO ESTANDAR
81	OPTIMIZAR OVERHEADS VENTAS	% / VENTAS NETAS
82	OPTIMIZAR OVERHEADS LOGÍSTICA	% / VENTAS NETAS
83	OPTIMIZAR OVERHEADS MARKETING	% / VENTAS NETAS
84	OPTIMIZAR OVERHEADS ADMINISTRACIÓN	% / VENTAS NETAS
85	OPTIMIZAR OVERHEADS RECURSOS HUMANOS	% / VENTAS NETAS
86	OPTIMIZAR OVERHEADS SISTEMAS	% / VENTAS NETAS
87	OPTIMIZAR OVERHEADS RELACIONES PÚBLICAS	% / VENTAS NETAS
88	OPTIMIZAR OVERHEADS PRODUCCIÓN	% / VENTAS NETAS
89	OPTIMIZAR OVERHEADS VENTAS	USD
90	OPTIMIZAR OVERHEADS LOGÍSTICA	USD
91	OPTIMIZAR OVERHEADS MARKETING	USD
92	OPTIMIZAR OVERHEADS ADMINISTRACIÓN	USD
93	OPTIMIZAR OVERHEADS RECURSOS HUMANOS	USD
94	OPTIMIZAR OVERHEADS SISTEMAS	USD
95	OPTIMIZAR OVERHEADS RELACIONES PÚBLICAS	USD
96	OPTIMIZAR OVERHEADS PRODUCCIÓN	USD

<b>ORD.</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADOR</b>
97	INCREMENTAR EFICIENCIA OPERATIVA LÍNEA AÉREA	CENTAVOS * MILLA * ASIENTO
98	INCREMENTAR EFICIENCIA ADMINISTRATIVA ESTACIONES	CENTAVOS * MILLA * ASIENTO
99	EFICIENCIA OPERATIVA POR PROYECTOS	HORAS * MES* PROYECTO
100	COSTO DE MANTENIMIENTO POR HORA-VUELO EN LÍNEA AÉREA	COSTO MANTENIMIENTO / HORA VUELO
101	COSTO DE OPERACIÓN POR HORA-VUELO EN LÍNEA AÉREA	COSTO OPERACIÓN / HORA VUELO
102	OPTIMIZAR GASTOS ADMINISTRATIVOS	VALOR USD GTOS. ADMIN. / USD INGRESOS TOTALES
103	OPTIMIZAR GASTOS DE VENTAS	VALOR USD GTOS. VENTAS / USD INGRESOS TOTALES
104	OPTIMIZAR GASTOS SUELDOS	VALOR USD GTOS. SUELDOS / USD VENTAS TOTALES
105	OPTIMIZAR GASTOS PUBLICIDAD	VALOR USD GTOS. PUBLICIDAD / USD VENTAS TOTALES
106	OPTIMIZAR GASTOS ARRIENDOS	VALOR USD GTOS. ARRIENDOS / USD VENTAS TOTALES
107	OPTIMIZAR GASTOS SERVICIOS DE TERCEROS	VALOR USD GTOS. SERV. TERCEROS / USD VENTAS TOTALES
108	REDUCIR COSTOS/ GASTOS LEASING	VALOR LEASING / TOTAL COSTOS Y GASTOS
109	REDUCIR COSTOS/ GASTOS SEGURO	VALOR SEGURO / TOTAL COSTOS Y GASTOS
110	REDUCIR COSTOS/ GASTOS ADMINISTRATIVOS	VALOR ADMINISTRATIVOS / TOTAL COSTOS Y GASTOS
111	REDUCIR COSTOS/ GASTOS MANTENIMIENTO	VALOR MANTENIMIENTO / TOTAL COSTOS Y GASTOS
112	REDUCIR COSTOS/ GASTOS COMBUSTIBLE	VALOR COMBUSTIBLE / TOTAL COSTOS Y GASTOS
113	REDUCIR COSTOS / GASTOS SERVICIOS BÁSICOS	VALOR SERV. BÁSICOS / TOTAL COSTOS Y GASTOS
114	REDUCIR COSTOS DE INSUMOS DIRECTOS POR TALLOS (FLORÍCOLAS)	USD POR TALLO
115	REDUCIR COSTOS DE MANO DE OBRA DIRECTA POR TALLOS (FLORÍCOLAS)	USD POR TALLO
116	REDUCIR COSTOS DE EMBAJALE POR TALLOS (FLORÍCOLAS)	USD POR TALLO
117	REDUCIR COSTOS DE COSTOS INDIRECTOS POR TALLOS (FLORÍCOLAS)	USD POR TALLO
118	REDUCIR COSTO DIRECTO DE HECTÁREAS	TOTAL COSTO DIRECTO / NÚMERO DE HECTÁREAS
119	INCREMENTAR EFICIENCIA EN EL PROCESAMIENTO DE TALLOS	NÚMERO TALLOS PROCESADOS / TOTAL TALLOS
120	INCREMENTAR EFICIENCIA DE MESEROS	NÚMERO DE CUBIERTOS
121	INCREMENTAR VENTAS POR MESEROS	VENTA PROMEDIO POR MESERO
122	INCREMENTAR EFICIENCIA DE PROFESORES	NÚMERO ALUMNOS / NÚMERO PROFESORES
123	LIMITAR APALANCAMIENTO	PASIVOS FINANCIEROS / ACTIVOS TOTALES
124	CONVERTIR ACTIVOS A LIQUIDEZ	VALOR EN USD
125	BAJAR NIVEL ENDEUDAMIENTO	VALOR EN USD
126	MANTENER EL PATRIMONIO	VALOR EN USD
127	INCREMENTAR UTILIDAD NETA	VALOR EN USD
128	INCREMENTAR RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	UTILIDAD / ACTIVOS TOTALES
129	INCREMENTAR RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	UTILIDAD / PATRIMONIO
130	ADMINISTRAR PATRIMONIO	PATRIMONIO /ACTIVOS PONDERADOS RIESGO

## ANEXO B: Ejemplos de indicadores - PERSPECTIVA DEL CLIENTE

ORD.	OBJETIVOS	INDICADOR
<b>MAXIMIZAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>		
1	FACTURACIÓN ADECUADA	ENCUESTA SOBRE 5.
2	INFORMACIÓN OPORTUNA	ENCUESTA SOBRE 5.
3	ATENCIÓN CORDIAL	ENCUESTA SOBRE 5.
4	ATENCIÓN PROFESIONAL	ENCUESTA SOBRE 5.
5	SOLUCIÓN A PROBLEMAS	ENCUESTA SOBRE 5.
6	SERVICIO POST VENTA	ENCUESTA SOBRE 5.
7	PRESENTACIÓN IMPECABLE	ENCUESTA SOBRE 5.
8	CONOCIMIENTO DE FUNCIONES	ENCUESTA SOBRE 5.
9	ENTREGA ORDENADA	ENCUESTA SOBRE 5.
10	MERCADERIA COMPLETA	ENCUESTA SOBRE 5.
11	CONDICIÓN ADECUADA DE LA MERCADERÍA	ENCUESTA SOBRE 5.
12	ENTREGA PUNTUAL	ENCUESTA SOBRE 5.
13	FRESCURA DE PRODUCTOS	ENCUESTA SOBRE 5.
14	DISPONIBILIDAD DE PRODUCTOS	ENCUESTA SOBRE 5.
15	INFORMACIÓN OPORTUNA NUEVOS PRODUCTOS, PROMOCIONES, OFERTAS	ENCUESTA SOBRE 5.
16	MANEJO DE PAGOS	ENCUESTA SOBRE 5.
17	CONOCIMIENTO DE SERVICIOS OFERTADOS	ENCUESTA SOBRE 5.
18	UTILIDAD DEL SERVICIO PARA LA ORGANIZACIÓN	ENCUESTA SOBRE 5.
19	ATENCIÓN PERSONALIZADA	ENCUESTA SOBRE 5.
20	ATENCIÓN EN AGENCIAS	ENCUESTA SOBRE 5.
21	CAPACITACIÓN OFERTADA	ENCUESTA SOBRE 5.
22	TALLERES REALIZADOS	ENCUESTA SOBRE 5.
23	FOROS REALIZADOS	ENCUESTA SOBRE 5.
24	SEMINARIOS DICTADOS	ENCUESTA SOBRE 5.
25	FERIAS REALIZADAS	ENCUESTA SOBRE 5.
26	EVENTOS REALIZADOS	ENCUESTA SOBRE 5.
27	INFORMACIÓN DE REQUISITOS	ENCUESTA SOBRE 5.
28	PÁGINA WEB	ENCUESTA SOBRE 5.
29	CONTENIDO DE CAPACITACIÓN	ENCUESTA SOBRE 5.
30	CALIDAD DE EXPOSITORES	ENCUESTA SOBRE 5.
31	MATERIAL ENTREGADO EN CAPACITACIÓN	ENCUESTA SOBRE 5.
32	LUGAR ADECUADO DE EVENTOS	ENCUESTA SOBRE 5.
33	PUNTUALIDAD	ENCUESTA SOBRE 5.
34	SEGURIDAD	ENCUESTA SOBRE 5.
35	RESERVACIÓN Y 1800	ENCUESTA SOBRE 5.
36	ATENCIÓN COUNTERS	ENCUESTA SOBRE 5.
37	ATENCIÓN PRE-EMBARQUE	ENCUESTA SOBRE 5.
38	ATENCIÓN A BORDO	ENCUESTA SOBRE 5.
39	ENTREGA DE EQUIPAJE	ENCUESTA SOBRE 5.
40	HORARIOS	ENCUESTA SOBRE 5.
41	FRECUENCIAS	ENCUESTA SOBRE 5.
42	PRECIOS	ENCUESTA SOBRE 5.
43	BENEFICIOS ADICIONALES	ENCUESTA SOBRE 5.
44	MILLAS	ENCUESTA SOBRE 5.
45	COBERTURA GEOGRÁFICA	ENCUESTA SOBRE 5.

<b>ORD.</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADOR</b>
46	COMISIONES Y PREMIOS	ENCUESTA SOBRE 5.
47	EJECUTIVOS DE CUENTA	ENCUESTA SOBRE 5.
48	SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN	ENCUESTA SOBRE 5.
49	RELACIONES CORPORATIVAS	ENCUESTA SOBRE 5.
50	CALIDAD DE SERVICIOS	ENCUESTA SOBRE 5.
51	CONDICIONES DE PAGO	ENCUESTA SOBRE 5.
52	DISPONIBILIDAD DE CURSOS	ENCUESTA SOBRE 5.
53	SEGUROS	ENCUESTA SOBRE 5.
54	EXPERIENCIA	ENCUESTA SOBRE 5.
55	INFRAESTRUCTURA	ENCUESTA SOBRE 5.
56	EFFECTIVIDAD EN ENTREGAS	ENCUESTA SOBRE 5.
57	TIEMPO DE DISTRIBUCIÓN	ENCUESTA SOBRE 5.
58	MANEJO DE RECLAMOS	ENCUESTA SOBRE 5.
59	PRECIO - VALOR	ENCUESTA SOBRE 5.
60	REPORTES ENTREGADOS	ENCUESTA SOBRE 5.
61	ESPECIALIZACIÓN	ENCUESTA SOBRE 5.
62	MÁRGEN POR DISTRIBUCIÓN	ENCUESTA SOBRE 5.
63	ROTACIÓN DEL PRODUCTOS	ENCUESTA SOBRE 5.
64	MATERIAL PUBLICITARIO	ENCUESTA SOBRE 5.
65	LÍNEA DE CRÉDITO	ENCUESTA SOBRE 5.
66	DESPACHO Y TIEMPO DE RESPUESTA	ENCUESTA SOBRE 5.
67	SERVICIO TÉCNICO	ENCUESTA SOBRE 5.
68	INCENTIVOS	ENCUESTA SOBRE 5.
69	UBICACIÓN DE AGENCIAS	ENCUESTA SOBRE 5.
70	SOLUCIONES APLICABLES	ENCUESTA SOBRE 5.
71	OPORTUNIDAD	ENCUESTA SOBRE 5.
72	ASESORÍAS ESPECIALIZADAS	ENCUESTA SOBRE 5.
73	CONFIDENCIALIDAD	ENCUESTA SOBRE 5.
74	CONFIANZA	ENCUESTA SOBRE 5.
75	DISPONIBILIDAD	ENCUESTA SOBRE 5.
76	ENTREGAR SERVICIOS DE RESULTADOS	ENCUESTA SOBRE 5.
77	ENTREGAR SERVICIOS INNOVADORES	ENCUESTA SOBRE 5.
78	SERVICIO EFICIENTE	ENCUESTA SOBRE 5.
79	SERVICIO MÉDICO	ENCUESTA SOBRE 5.
80	AMBIENTE FAMILIAR	ENCUESTA SOBRE 5.
81	LIMPIEZA GENERAL	ENCUESTA SOBRE 5.
82	COMUNICACIÓN	ENCUESTA SOBRE 5.
83	DISPONIBILIDAD DE EQUIPOS	ENCUESTA SOBRE 5.
84	ESTADO DE LAS INSTALACIONES	ENCUESTA SOBRE 5.
85	NIVEL PROFESIONAL DE INSTRUCTORES	ENCUESTA SOBRE 5.
86	CANTIDAD Y CALIDAD DE COMPETENCIAS	ENCUESTA SOBRE 5.
87	TEMPERATURA ADECUADA DE PISCINA	ENCUESTA SOBRE 5.
88	LIMPIEZA DE PESEBRERAS	ENCUESTA SOBRE 5.
89	ATENCIÓN OPORTUNA DE PALAFRENEROS	ENCUESTA SOBRE 5.
90	CUIDADO Y DIETA DE CABALLOS	ENCUESTA SOBRE 5.
91	VARIEDAD DE ACTIVIDADES	ENCUESTA SOBRE 5.
92	EXCLUSIVIDAD	ENCUESTA SOBRE 5.
93	EXCELENCIA EN SERVICIO	ENCUESTA SOBRE 5.
94	IMAGEN CORPORATIVA	ENCUESTA SOBRE 5.
95	CALIDAD Y PRESENTACIÓN DE ALIMENTOS	ENCUESTA SOBRE 5.

ORD.	OBJETIVOS	INDICADOR
96	ENTREGA OPORTUNA Y CORRECTA DE LA CUENTA	ENCUESTA SOBRE 5.
97	DECORACIÓN Y MONTAJE DE EVENTOS	ENCUESTA SOBRE 5.
98	MANEJO DE INCIDENTES	ENCUESTA SOBRE 5.
99	APARIENCIA	ENCUESTA SOBRE 5.
100	DURABILIDAD	ENCUESTA SOBRE 5.
101	VARIEDAD DE PRODUCTOS	ENCUESTA SOBRE 5.
102	EMBALAJE	ENCUESTA SOBRE 5.
103	SERIEDAD	ENCUESTA SOBRE 5.
104	GAMA DE VARIEDADES Y CANTIDAD	ENCUESTA SOBRE 5.
105	SANIDAD	ENCUESTA SOBRE 5.
106	APERTURA A OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS	ENCUESTA SOBRE 5.
107	ENTREGA DOCUMENTACIÓN A TIEMPO	ENCUESTA SOBRE 5.
108	CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO	ENCUESTA SOBRE 5.
109	IMAGEN DE SOLVENCIA	ENCUESTA SOBRE 5.
110	IMAGEN DE CONFIANZA	ENCUESTA SOBRE 5.
111	GARANTÍAS DEL PRODUCTO	ENCUESTA SOBRE 5.
112	CAPACIDAD DE RESPUESTA	ENCUESTA SOBRE 5.
113	FLEXIBILIDAD ANTE CAMBIOS EN TIPO, CANTIDADES Y FECHAS	ENCUESTA SOBRE 5.
114	SALAS DE EXHIBICIÓN	ENCUESTA SOBRE 5.
115	EVENTOS PROMOCIONALES	ENCUESTA SOBRE 5.
<b>FIDELIDAD, COBERTURA Y PARTICIPACIÓN DE MERCADO</b>		
116	AUMENTAR NÚMERO DE CLIENTES	NÚMERO DE CLIENTES NUEVOS
117	INCREMENTAR FIDELIDAD DE CLIENTES	NÚMERO CLIENTES ANTIGUOS (+1 AÑO) / TOTAL CLIENTES
118	INCREMENTAR FIDELIDAD DE CLIENTES	CLIENTES ACTUALES / CLIENTES ANTERIORES
119	COBERTURA DE MERCADO	% COBERTURA DEL MERCADO
120	INCREMENTAR PENETRACIÓN DE MERCADO	NÚMERO CLIENTES COMPRAN / TOTAL MUESTRA
121	PARTICIPACIÓN DEL MERCADO	% PARTICIPACIÓN DEL MERCADO
122	AUMENTAR FIDELIDAD DEL CLIENTE	NÚMERO DE CLIENTES PERDIDOS
123	GESTIÓN DE RETENCIÓN DE CLIENTES	NÚMERO CLIENTES INICIALES / NÚMERO CLIENTES FIN PERIODO
124	DISMINUIR NIVEL DE QUEJAS	NÚMERO QUEJAS / TOTAL CLIENTES
125	INCREMENTAR RETENCIÓN DE CLIENTES	% RETENCIÓN

## ANEXO C: Ejemplos de indicadores - PERSPECTIVA INTERNA

ORD.	OBJETIVOS	INDICADOR
1	DESARROLLAR NUEVOS SERVICIOS	NÚMERO SERVICIOS NUEVOS
2	DESARROLLAR NUEVOS PROYECTOS	NÚMERO PROYECTOS NUEVOS
3	ALIANZAS ESTRATÉGICAS	NÚMERO DE ALIANZAS NUEVAS
4	ENTREGAR INFORMACIÓN A TRAVÉS DE PÁGINA WEB	NÚMERO DE DESCARGAS DE LA WEB
5	INCREMENTAR CAPACIDAD DE CONVOCATORIA A EVENTOS	% ASISTENTES REALES / ASISTENTES PLANIFICADOS
6	DESARROLLAR PROCEDIMIENTOS ESTRUCTURADOS	% AVANCE
7	CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO	GRADO DE CUMPLIMIENTO
8	GENERAR BASES DE DATOS	% REGISTROS VALIDADOS
9	GENERAR BASES DE DATOS	NÚMERO DE REGISTROS INCREMENTADOS
10	ENTREGAR OPORTUNAMENTE ESTADOS FINANCIEROS	DÍAS DE ENTREGA DESDE FECHA DE CORTE
11	SISTEMA DE PRESUPUESTACIÓN Y CONTROL	% CUMPLIMIENTO DE PLAN
12	SEGUIMIENTO OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES AUDITORIAS	NÚMERO CUMPLIMIENTO OBSERVACIONES / TOTAL OBSERVAC.
13	EFFECTIVIDAD EN VISITAS PARA VENTA	VISITAS GENERARON VENTA / TOTAL VISITAS
14	EFFECTIVIDAD POR VENDEDOR	USD POR VENDEDOR
15	EFFECTIVIDAD POR TIENDA	USD POR TIENDAS (TRANSACCIÓN)
16	INCREMENTAR VISITAS PARA NUEVOS CLIENTES	NÚMERO VISITAS NO CLIENTES
17	GESTIÓN PARA RECUPERAR CLIENTES	NÚMERO LLAMADAS A EX CLIENTES
18	INCREMENTAR UTILIZACIÓN DE SERVICIOS	NÚMERO UTILIZACIÓN / TOTAL CLIENTES
19	FRESCURA DEL PRODUCTO	% PRODUCTO DENTRO DEL ESTÁNDAR
20	OPTIMIZAR ÓRDENES DE VENTA	% ÓRDENES NO ENTREGADAS
21	EFICIENCIA EN RUTA	VISITAS * DIA * VENDEDOR
22	OPTIMIZAR DEVOLUCIONES	USD DEVOLUCIONES / VALOR FACTURADO
23	OPTIMIZAR LA PRODUCCIÓN	QUINTALES PRODUCIDOS / QUINTALES PLANIFICADOS
24	EFICIENCIA EN MANO DE OBRA (HORAS)	HORAS REALIZADAS / HORAS ESTÁNDAR
25	EFICIENCIA EN CONSUMO MATERIA PRIMA	CONSUMO REAL / CONSUMO ESTÁNDAR
26	EFICIENCIA EN CONSUMO EMBALAJE	CONSUMO REAL / CONSUMO ESTÁNDAR
27	DISMINUIR RECLAMOS	QUINTALES SIN RECLAMOS / QUINTALES PRODUCIDOS
28	CUMPLIMIENTO PROGRAMAS DE DESPACHO	QUINTALES DESPACHADOS / QUINTALES PLANIFICADOS
29	CUMPLIMIENTO PROGRAMAS DE DESPACHO	% CUMPLIMIENTO DE FECHA ENTREGA
30	MINIMIZAR DIFERENCIAS DE INVENTARIOS	DIFERENCIAS EN USD (FÍSICO vs. CONTABLE)
31	NIVELES DE INVENTARIOS ADECUADOS	COBERTURA EN MESES
32	CUMPLIMIENTO DE AUDITORIAS DE GESTIÓN	# AUDITORIAS PROGRAMADAS / # AUDITORIAS REALIZADAS
33	ROTACIÓN DEL PRODUCTO	UNIDADES * DIA * TIENDA
34	RENTABILIDAD POR CANAL DE DISTRIBUCIÓN	USD UTILIDAD CANAL / TOTAL VENTAS
35	MINIMIZAR COSTO RATING POINT	USD * PUNTO
36	IMPACTO DE EVENTOS A CLIENTES	USD INVERTIDOS POR PERSONA
37	EVENTOS SIN COSTOS	NÚMERO DE EVENTOS SIN COSTO
38	ASISTENTES A EVENTOS	NÚMERO DE ASISTENTES
39	PUBLICACIONES	NÚMERO DE PUBLICACIONES SIN COSTO
40	ELABORAR PLAN MERCADEO INTEGRAL	% CUMPLIMIENTO DE PLAN
41	ELABORAR PLAN DE AUSPICIOS Y FINANCIAMIENTOS	% CUMPLIMIENTO DE PLAN
42	PROYECTOS PARA LA COMUNIDAD	NÚMERO DE BENEFICIARIOS
43	PRODUCCIÓN DE BOLETINES INFORMATIVOS	NÚMERO DE BOLETINES AL MES
44	OPTIMIZAR SERVICIOS TERCERIZADOS	% CUMPLIMIENTO DE CONTRATOS
45	AMPLIAR RUTAS	NÚMERO DE RUTAS NUEVAS
46	AMPLIAR FRECUENCIAS	NÚMERO DE FRECUENCIAS NUEVAS

ORD.	OBJETIVOS	INDICADOR
47	INCREMENTAR CONVENIOS CORPORATIVOS	NÚMERO CONVENIOS NUEVOS
48	REESTRUCTURACIÓN DE ÁREAS	% CUMPLIMIENTO DE PLAN
49	PUNTUALIDAD EN VUELOS	NÚMERO VUELOS ATRASADOS / TOTAL VUELOS
50	EFFECTIVIDAD EN ATENCIÓN A LLAMADAS	NÚMERO LLAMADAS ATENDIDAS / TOTAL LLAMADAS
51	EFFECTIVIDAD EN RESERVAS	NÚMERO RESERVAS / TOTAL LLAMADAS
52	AGILIDAD EN ATENCIÓN TICKET POINT	NÚMERO PROMEDIO MINUTOS ATENCIÓN
53	AGILIDAD ATENCIÓN COUNTERS	NÚMERO PROMEDIO MINUTOS ATENCIÓN
54	AGILIDAD Y ATENCIÓN PRE EMBARQUE	NÚMERO MINUTOS EN SALA PRE EMBARQUE
55	AGILIDAD Y ORDEN EMBARQUE	NÚMERO MINUTOS EMBARQUE
56	AGILIDAD EN ENTREGA DE EQUIPAJE	NÚMERO MINUTOS HASTA SALIR AIR.
57	OPTIMIZAR INVERSIÓN PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	INVERSIÓN PUBLICIDAD / VENTAS NETAS
58	GENERAR ESTADÍSTICA CORPORATIVA	% CUMPLIMIENTO
59	EJECUCIÓN PRESUPUESTO DE VENTAS ONE WAY (LÍNEA AÉREA)	NÚMERO TICKETS VENDIDOS
60	EJECUCIÓN PRESUPUESTO DE VENTAS INFANTES (LÍNEA AÉREA)	NÚMERO TICKETS VENDIDOS
61	EJECUCIÓN PRESUPUESTO DE VENTAS RESIDENTES (LÍNEA AÉREA)	NÚMERO TICKETS VENDIDOS
62	EJECUCIÓN PRESUPUESTO DE VENTAS ROUND TRIP (LÍNEA AÉREA)	NÚMERO TICKETS VENDIDOS
63	OPTIMIZAR CANJES	USD AHORRO POR CANJE / TOTAL PRESUPUESTO
64	OPTIMIZAR DONACIONES	NÚMERO TICKETS ENTREGADOS
65	OPTIMIZAR TASAS DE OCUPACIÓN	% DE OCUPACIÓN
66	OPERACIONES DE VUELO (TURN AROUND)	NÚMERO MINUTOS PROM. TURN AROUND
67	EFICIENCIA EN BRIEFING	NÚMERO DE MINUTOS
68	EFICIENCIA EN DEBRIEFING	NÚMERO DE MINUTOS
69	CUMPLIMIENTO DE PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO	% CUMPLIMIENTO DE PLAN
70	REALIZAR AUDITORIAS DE MANTENIMIENTO	% CUMPLIMIENTO DE PLAN
71	CUMPLIMIENTO DE ORGANISMOS ESTATALES	% CUMPLIMIENTO
72	CUMPLIMIENTO ENVÍO DE REPORTES A CLIENTES	% REPORTES ENVIADOS A TIEMPO / TOTAL ORD. PRODUCCIÓN
73	DESARROLLAR PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	% CUMPLIMIENTO DE PLAN
74	DIFUNDIR LOS SERVICIOS AL MERCADO	NÚMERO PERSONAL DIFUNDIDOS
75	DIVERSIFICAR EL RIESGO	FACTURACIÓN POR SECTOR / FACTURACIÓN TOTAL
76	CERTIFICACIÓN ISO 9000	% AVANCE
77	INCREMENTAR CAPACITACIONES ABIERTAS	NÚMERO DE CAPACITACIONES
78	INCREMENTAR PARTICIPACIÓN EN GREMIOS	NÚMERO DE GREMIOS
79	MINIMIZAR PRODUCTO NO CONFORME	% PRODUCTO NO CONFORME
80	MAXIMIZAR CONTRATOS SIN RECLAMOS	% CONTRATO SIN RECLAMOS
81	REALIZAR AUDITORIAS INTERNAS	% AUDITORIAS PROGRAMADAS / TOTAL PLANIFICADAS
82	CUMPLIR ACCIONES CORRECTIVAS	% ACCIONES CORRECTIVAS CUMPLIDAS
83	MAXIMIZAR LA ATENCIÓN A RECLAMOS	(RECLAMOS SATISFACTORIOS / TOTAL DE RECLAMOS) * 100
84	INCREMENTAR LA EFICIENCIA EN HORAS NO FACTURADAS	NÚMERO DE HORAS FUNCIONARIOS
85	INCREMENTAR EFICIENCIA EN HORAS ADMINISTRATIVAS	NÚMERO DE HORAS FUNCIONARIOS
86	INCREMENTAR EFICIENCIA HORAS FACTURADAS	NÚMERO DE HORAS FUNCIONARIOS
87	INCREMENTAR EFICIENCIA EN HORAS DE VENTAS	NÚMERO DE HORAS FUNCIONARIOS
88	INCREMENTAR EFICIENCIA EN COMPRAS	SOLICITUD ATENDIDA A TIEMPO / TOTAL SOLICITUDES
89	CUMPLIR CON LAS CÁMARAS	% CUMPLIMIENTO PUNTUAL
90	CUMPLIR CON IESS Y SRI	% CUMPLIMIENTO PUNTUAL
91	CUMPLIR CON LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS	% CUMPLIMIENTO PUNTUAL
92	CUMPLIR FEDERACIONES DEPORTIVAS	% CUMPLIMIENTO PUNTUAL
93	INCREMENTAR COMUNICACIÓN POR EMAIL	NO. E-MAIL RECIBIDOS / ACCIONES TOMADAS
94	INCREMENTAR COMUNICACIÓN POR CARTELETA	% DE INFORMACION PUBLICADA DE EVENTOS



ORD.	OBJETIVOS	INDICADOR
95	INCREMENTAR COMUNICACIÓN POR ANUNCIOS DE MESA	ROTACIÓN SEMANAL DE ANUNCIOS EN MESA
96	INCREMENTAR COMUNICACIÓN POR FLYERS	ROTACIÓN SEMANAL
97	INCREMENTAR COMUNICACIÓN POR PAGINA WEB	NÚMERO VISITAS PAG. WEB
98	REALIZAR FESTIVALES GASTRONÓMICOS	NÚMERO DE ASISTENTES
99	INCREMENTAR EVENTOS ARTE, CULTURA Y TEATRO	NÚMERO DE ASISTENTES
100	INCREMENTAR COROS Y TALLERES	NÚMERO DE ASISTENTES
101	REALIZAR EVENTO PREMIACIÓN MEJORES DEPORTISTAS	NÚMERO DE ASISTENTES
102	DESARROLLAR TORNEOS INTERNOS	NÚMERO DE INSCRITOS
103	INNOVACIÓN DE VARIEDADES Y PLANTAS	NÚMERO DE VARIEDADES CONSIDERADAS
104	MEJORAR EL SISTEMA DE RIEGO	% AVANCE DEL PROYECTO
105	FORTALECER MEDIOS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	NÚMERO BOLETINES PUBLICADOS
106	MANTENER ÓRDENES FIJAS	ORDENES FIJAS/TOTAL VENTAS
107	GESTIONAR COMERCIALIZACIÓN EN MERCADO ABIERTO	TALLOS MERCADO ABIERTO / TOTAL TALLOS VENDIDOS
108	MINIMIZAR BAJAS DE OFERTAS EXPORTABLES	TALLOS DADOS DE BAJA / TOTAL TALLOS VENDIDOS
109	GESTIONAR COMERCIALIZACIÓN DE VARIEDADES NUEVAS	TALLOS VARIEDAD NUEVA / TOTAL TALLOS
110	DISMINUIR CRÉDITOS EMPAQUE	# CRED. EMPAQUE / TOTAL CRÉDITOS
111	DISMINUIR CRÉDITOS PROBLEMAS FITOSANITARIOS	# CRED. PROB. FITOS. / TOTAL CRÉDITOS
112	DISMINUIR CRÉDITOS DESHIDRATACIÓN	# CRED. DESHIDR. / TOTAL CRÉDITOS
113	DISMINUIR CRÉDITOS PUNTO DE CORTE	# CRED. PUNTO CORTE / TOTAL CRÉDITOS
114	DISMINUIR CRÉDITOS DAÑO MECÁNICO	# CRED. DAÑO MECAN. / TOTAL CRÉDITOS
115	MEJORAR RENDIMIENTO DE ENBOUNCHADO	BOUNCHE/HORA/PERSONA
116	MEJORAR LA CALIDAD ENBOUNCHADO	RESULTADO DE CALIFICACIÓN
117	MEJORAR EL RENDIMIENTO DE CLASIFICACIÓN DE TALLOS	TALLOS/HORA/PERSONA
118	REDUCIR DESPERDICIOS INSUMOS Y MATERIALES DE EMPAQUES	VALOR USD
119	OPTIMIZAR CAPACIDAD DE PLANTAS EN PRODUCCIÓN	PLANTAS EN PRODUCCIÓN / TOTAL PLANTAS SEMBRADAS
120	OPTIMIZAR CAPACIDAD PRODUCTOS EN FORMACIÓN	PLANTAS EN FORMACIÓN / TOTAL PLANTAS SEMBRADAS
121	MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE TALLOS	TALLOS/PLANTA/MES
122	REDUCIR PROBLEMAS FITOSANITARIOS (ENFERMEDADES)	% INCIDENCIA
123	REDUCIR PROBLEMAS FITOSANITARIOS (PLAGAS)	% INCIDENCIA
124	ASIGNACIÓN ADECUADA DEL CAPITAL HUMANO	TRABAJADORES POR HECTÁREA
125	REDUCIR AUSENTISMO	# FALTAS / TOTAL ASISTENCIA PREVISTA
126	MINIMIZAR HORAS EXTRAS	# HORAS EXTRAS
127	MEJORAR SISTEMA DE COSTEO POR VARIEDAD	% OPERATIVIDAD
128	REALIZAR ENCUESTAS INTERNAS	% FUNCIONARIOS ENCUESTADOS / TOTAL FUNCIONARIOS
129	TRABAJAR CON PROVEEDORES Y PRODUCTOS CALIFICADOS	PROVEEDORES CALIFICADOS / TOTAL PROVEEDORES
130	MINIMIZAR DESCABEZADOS EN CAMPO	TALLOS DESC. CAMPO / PRODUCCIÓN BRUTA
131	MINIMIZAR DESCABEZADOS EN COMERCIO EXTERIOR	TALLOS DESC.COMERCIO EXTERIO / PRODUCCIÓN BRUTA
132	AMPLIAR EXCLUSIVIDAD DE VARIEDADES	# DE VARIEDADES EXCLUSIVAS
133	INCREMENTAR NUEVOS TIPOS DE CLIENTES	# CLIENTES TIPO
134	ESTABLECER MERCADOS ALTERNATIVOS	# DE MERCADOS
135	MEJORAR CONTROL PROCESO Y EMPAQUE	# DE INNOVACIONES
136	REDUCIR RECLAMOS TALLOS POR ENFERMEDAD	# DE RECLAMOS
137	REDUCIR RECLAMOS TALLOS POR DESHIDRATACIÓN	# DE RECLAMOS
138	REDUCIR RECLAMOS TALLOS POR PUNTO DE CORTE	# DE RECLAMOS

ORD.	OBJETIVOS	INDICADOR
139	REDUCIR RECLAMOS TALLOS POR DAÑO MECÁNICO	# DE RECLAMOS
140	REDUCIR RECLAMOS TALLOS POR CABECEO	# DE RECLAMOS
141	REDUCIR RECLAMOS TALLOS POR FRESCURA	# DE RECLAMOS
142	REDUCIR RECLAMOS TALLOS POR PRESENTACIÓN	# DE RECLAMOS
143	DISMINUIR TIEMPO DE RESPUESTA A RECLAMOS	# DE HORAS LABORABLES
144	OPTIMIZAR FORMULARIOS DE CONFORMIDAD EN PEDIDOS	% FORMULARIOS ENVIADOS / TOTAL PEDIDOS
145	DISMINUIR PROBLEMAS FITOSANITARIOS	% CUADROS AFECTADOS / TOTAL CUADROS
146	REALIZAR ALIANZAS CON CANALES DE DISTRIBUCIÓN	NÚMERO DE ALIANZAS NUEVAS
147	REALIZAR ESTUDIO DE MERCADO	% EJECUCIÓN
148	DESARROLLAR E IMPLEMENTAR CRM	% CUMPLIMIENTO DE PROYECTO
149	EFFECTIVIDAD COMUNICACIÓN MEDIOS DIRECTOS	% RECEPTORES / TOTAL ESPERADOS
150	EFFECTIVIDAD PUBLICIDAD EN MEDIOS	INVERSIÓN / RATING
151	EFFECTIVIDAD EN PROMOCIONES	INVERSIÓN / USD RESULTADO PRODUCTO
152	EFFECTIVIDAD EN RELACIONES PÚBLICAS	# DE MENCIONES LOGRADAS
153	ACCESO A INFORMACIÓN CALL CENTER	# LLAMADAS RECIBIDAS / TOTAL CLIENTES
154	INFORMACIÓN ADECUADA DE CRÉDITO	# QUEJAS RECIBIDAS / CLIENTES ATENDIDOS SATISFAC.
155	REDUCCIÓN DEL TIEMPO DE ATENCIÓN EN VENTANILLA	# MINUTOS
156	ATENCIÓN OPORTUNA A RECLAMOS (HELP DESK)	% RECLAMOS SOLUCIONADOS /TOTAL RECLAMOS
157	REDUCCIÓN TIEMPO ESPERA DEPÓSITOS A PLAZO	# MINUTOS
158	REDUCCIÓN TIEMPO ESPERA DEPÓSITOS A VISTA	# MINUTOS
159	REDUCIR PRODUCTOS Y SERVICIOS NO CONFORMES	# NO CONFORMIDADES LEVANTADAS / # NO CONFORMIDES
160	GARANTIZAR SEGURIDAD INTERNA	# INCUMPLIMIENTO POLITICA SEGURIDAD / TOTAL PERIODO
161	APLICAR PLANES DE CONTINGENCIA CON SIMULACIONES	# ENCUESTAS
162	APLICAR PLANES DE CONTINGENCIA CON SIMULACROS	% CUMPLIMIENTO DE PLAN
163	ESTRUCTURAR UN SISTEMA DE COSTOS POR ÁREA	% CUMPLIMIENTO DE PLAN
164	DIFUNDIR NORMAS LEGALES GENERALES	% CUMPLIMIENTO DE PLAN
165	EVALUAR SERVICIOS RECIBIDOS CALIDAD DE ALIANZAS	(BENEFICIO/COSTO)>1
166	OPTIMIZAR UTILIZACIÓN DE CALL CENTER	%BASE DE DATOS GENERADA
167	ATENDER A MICROEMPRESARIOS	% MICROEMPRESARIOS ATENDIDOS / TOTAL MICROEMP.
168	DIVERSIFICAR LÍNEAS DE PRODUCTOS	FACTURACIÓN PROD. PRINCIAL / FACTURACIÓN TOTAL
169	DISMINUIR TIEMPO SOLUCIÓN DE RECLAMOS	# DE DÍAS PARA SOLUCIONAR RECLAMOS
170	DISMINUIR EL NÚMERO RECLAMOS	# RECLAMOS / FACTURAS EMITIDAS
171	REALIZAR CONTROL DE PEDIDOS IMPORTACIÓN	% CUMPLIMIENTO DE FECHA ESTABLECIDAS
172	PROMOCIONAR SHOW ROOMS	# VISITAS A SHOW ROOMS
173	DISMINUIR TIEMPO ATENCIÓN EN MOSTRADOR	# MINUTOS
174	DISMINUIR TIEMPO ATENCIÓN EN CAJA	# MINUTOS
175	DISMINUIR TIEMPO ATENCIÓN EN BODEGA	# MINUTOS
176	MANTENER COMUNICACIÓN POST VENTA	# CONTACTOS POST VENTA
177	ACTUALIZAR PROCEDIMIENTOS TÉCNICOS	% CUMPLIMIENTO DE PLAN
178	MAXIMIZAR LA EFICIENCIA EN PEDIDOS	# ÓRDENES PRODUCIDAS / # PEDIDOS
179	CUMPLIR PLAN DE MANTENIMIENTO	# HORAS PARALIZADAS OPERACIÓN
180	DAR CAPACITACIÓN TÉCNICA DE DITRIBUIDORES	# DISTRIBUIDORES CAPACITADOS / TOTAL DISTR.

**ANEXO D: Ejemplos de indicadores - PERSPECTIVA DEL RRHH & TECNOLOGIA**

ORD.	OBJETIVOS	INDICADOR
1	CONOCER LA ESTRATEGIA	PRUEBA SOBRE 5
2	VIVIR LA ESTRATEGIA	NÚMERO DE INICIATIVAS EFECTIVAS
3	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN ADECUADA	% SELECCIONADOS CONFIRMADOS
4	OPORTUNIDAD EN SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN	NÚMERO DE DÍAS LABORABLES
5	OPTIMIZAR ROTACIÓN DEL PERSONAL	% FUNCIONARIOS ESTABLES
6	REALIZAR INDUCCIÓN ADECUADA	FUNCIONARIOS INDUCIDOS / TOTAL FUNCIONARIOS
7	REALIZAR INDUCCIÓN A LA ORGANIZACIÓN	% DE CUMPLIMIENTO
8	REALIZAR INDUCCIÓN AL CARGO	% DE CUMPLIMIENTO
9	DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	% CUMPLIMIENTO DEL PLAN
10	EJECUTAR PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	% EJECUCIÓN DE PLAN
11	EJECUTAR PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS CAPACITACIÓN
12	OPTIMIZAR COSTO PLAN DE CAPACITACIÓN	USD EFECTIVO / USD PRESUPUESTO
13	REALIZAR EVALUACIONES DE FUNCIONARIOS	% FUNCIONARIOS EVALUADOS
14	MEJORAR EL CLIMA LABORAL	RESULTADOS DE EVALUACIÓN
15	REMUNERACIÓN ACORDE AL NIVEL DEL MERCADO	% ESTUDIO MEDIA DEL MERCADO
16	EVALUAR BENEFICIOS ACTUALES Y REQUERIMIENTOS	% CUMPLIMIENTO DEL PLAN
17	DESARROLLAR PROGRAMAS DE INCENTIVOS	% CUMPLIMIENTO DEL PLAN
18	DESARROLLAR ACTIVIDADES DE INTEGRACIÓN	NÚMERO DE ACTIVIDADES
<b>MEJORAR EL CLIMA LABORAL</b>		
19	SOLIDIFICAR LOS VALORES CORPORATIVOS	ENCUESTA SOBRE 5
20	FOMENTAR EL EMPODERAMIENTO	ENCUESTA SOBRE 5
21	FOMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO	ENCUESTA SOBRE 5
22	DESARROLLAR ACTITUD POSITIVA	ENCUESTA SOBRE 5
23	DOTAR DE RECURSOS NECESARIOS	ENCUESTA SOBRE 5
24	FOMENTAR LA PUNTUALIDAD	ENCUESTA SOBRE 5
25	FOMENTAR EL RESPETO	ENCUESTA SOBRE 5
26	CREAR AMBIENTE PARA GENERAR INICIATIVAS	ENCUESTA SOBRE 5
27	MANTENER LEALTAD Y HONESTIDAD	ENCUESTA SOBRE 5
28	CONOCIMIENTO DE SERVICIOS DE LA EMPRESA	ENCUESTA SOBRE 5
29	MANTENER APERTURA DE ALTA GERENCIA	ENCUESTA SOBRE 5
30	EVALUAR RENDIMIENTO POR CURSOS DE CAPACITACIÓN	ENCUESTA SOBRE 5
31	MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA	NÚMERO DE BOLETINES ENVIADOS
32	IMPLEMENTACIÓN HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	NÚMERO HERRAMIENTAS IMPLEMENTADAS
33	EVALUAR EFECTIVIDAD HERRAMIENTAS COMUNICACIÓN	ENCUESTA SOBRE 5
34	LEVANTAMIENTO Y DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	% AVANCE
35	LEVANTAMIENTO Y DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS FUNCIONARIOS	% AVANCE
36	DESARROLLAR EL ORGÁNICO FUNCIONAL	% AVANCE
37	DEFINIR Y EJECUTAR PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS	% AVANCE
38	ESTABLECIMIENTO DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO	% AVANCE
39	REQUERIMIENTOS RESUELTOS DE USUARIOS (TECNOLOGÍA)	NÚMERO REQUERIMIENTOS RESUELTOS / TOTAL REQUERIMIENTOS
40	REQUERIMIENTOS PENDIENTES DE USUARIOS (TECNOLOGÍA)	NÚMERO REQUERIMIENTOS PENDIENTES / TOTAL REQUERIMIENTO
41	DISMINUIR TIEMPO PROMEDIO ATENCIÓN REQUERIMIENTOS 1ER. NIVEL	MINUTOS DE ATENCIÓN
42	DISMINUIR TIEMPO PROMEDIO ATENCIÓN REQUERIMIENTOS 2ER. NIVEL	HORAS DE ATENCIÓN
43	DISMINUIR TIEMPO PROMEDIO ATENCIÓN REQUERIMIENTOS 3ER. NIVEL	DÍAS DE ATENCIÓN
44	REALIZAR CAPACITACIÓN TECNOLÓGICA A USUARIOS	# USUARIOS CAPACITADOS / # TOTAL USUARIOS
45	ACTUALIZAR VERSIONES DE SOFTWARE - BASES DE DATOS	# SERVIDORES ACTUALIZADOS / # TOTAL SERVIDORES

ORD.	OBJETIVOS	INDICADOR
46	ACTUALIZAR VERSIONES DE SOFTWARE - SISTEMAS OPERATIVOS PC	# PC ACTUALIZADOS / # TOTAL PC
47	ACTUALIZAR VERSIONES DE SOFTWARE - SISTEMAS OPERATIVOS SERVIDORES	# SISTEMAS OPERATIVOS SERVIDORES / # TOTAL SISTEMAS
48	ACTUALIZAR VERSIONES DE SOFTWARE - SISTEMAS INFORMÁTICOS	# SISTEMAS ACTUALIZADOS / # TOTAL SISTEMAS
49	ACTUALIZAR HARDWARE - SERVIDORES	# SERVIDORES ACTUALIZADOS / # TOTAL SERVIDORES
50	ACTUALIZAR HARDWARE - COMPUTADORES PERSONALES	# PC ACTUALIZADOS / # TOTAL PC
51	ACTUALIZAR HARDWARE - EQUIPO DE CONTINGENCIA	# EQUIPO CONTINGENCIAS ACTUALIZADOS / # TOTAL EQUIPOS
52	MANTENER SERVICIOS DE OPERACIÓN - ÁREA LOCAL	HORAS SERVICIO / HORAS LABORABLES
53	MANTENER SERVICIOS DE OPERACIÓN - RED EXTERNA	HORAS SERVICIO / HORAS LABORABLES
54	MANTENER SERVICIOS DE OPERACIÓN - BASES DE DATOS	HORAS SERVICIO / HORAS LABORABLES
55	MANTENER SERVICIOS DE OPERACIÓN - ANTIVIRUS	HORAS SERVICIO / HORAS LABORABLES
56	ADMINISTRACIÓN DE RESPALDOS	% INFORMACIÓN RESPALDADA
57	MEJORAMIENTO CONTINUO Y AUDITORÍAS	HORAS DE INVESTIGACIÓN Y PRUEBAS
58	IMPLEMENTAR PROYECTOS TECNOLÓGICOS	% DE CUMPLIMIENTO
59	AUTOMATIZAR Y TECNIFICAR PROCESOS PARA C/ USUARIOS	NÚMERO PROCESOS NUEVOS
60	MANTENER SATISFACCIÓN CLIENTE INTERNO - DISPONIBILIDAD	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN INTERNA
61	MANTENER SATISFACCIÓN CLIENTE INTERNO - GENERACIÓN DE REPORTES	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN INTERNA
62	MANTENER SATISFACCIÓN CLIENTE INTERNO - CALIDAD DE INFORMACIÓN	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN INTERNA
63	MANTENER SATISFACCIÓN CLIENTE INTERNO - FACILIDAD DE ACCESO	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN INTERNA

CODIGO	OBJETIVO ESTRATEGICO	COSTO DE IMPLEMENTACION	REF.
<b>1</b>	<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>		
1.1	Incrementar las ventas		
1.1.2	Efectuar ventas con crédito del IECE		
1.1.2.1	Conocer acerca de crédito	111,7	<b>a</b>
1.1.2.2	Difundir y promocionar	1.666,67	<b>b</b>
1.1.2.3	Ventas programas con IECE	4.800,00	<b>c</b>
1.1.2.4	Ventas programas combinados	9.600,00	<b>d</b>
1.1.3	Ventas escuela inglés	3.600,00	<b>e</b>
1.1.4	Efectuar ventas vía puntos de venta.		
1.1.4.1	Ventas - Stands publicitarios - Esc. Inglés	13.200,00	<b>f</b>
1.1.4.2	Ventas - Stands publicitarios - Programas		
1.2	Estrategia de precios		
1.2.1	Diseño de proyecto marketing + promo on line	333,33	<b>g</b>
1.2.2	Puesta en marcha proyecto marketing + promo on line		
1.3	Diversificar los servicios educativos		
1.3.1	Diseño del producto "vacation kids"	400,00	<b>h</b>
1.3.2	Implementación del producto "vacation kids"		
1.3.3	Diseño del producto "teenagers"		
1.3.4	Implementación del producto "teenagers"		
1.3.5	Diseño del producto "executive people"	166,67	<b>i</b>
1.3.6	Implementación del producto "executive people"		
1.4	Reducción de costos de servicios		
1.4.1	Negociar compra materiales educativos con nuevos proveedores.	125,00	<b>j</b>
1.4.2	Adquirir planta eléctrica propia	700,00	<b>k</b>
1.5	Optimizar el manejo de activos		
1.5.1	Minimizar el nivel de activo disponible	300,00	<b>l</b>
1.5.2	Mejorar los días de cuentas por cobrar		
1.5.3	Mejorar los días de cuentas por pagar		
<b>2</b>	<b>PERSPECTIVA CLIENTE</b>		
2.1	Mejorar la percepción de beneficio de parte del estudiante		
2.1.1	Medición Satisfacción cliente	250,00	<b>m</b>
2.1.2	Publicar mejores alumnos	40,00	<b>n</b>

CODIGO	OBJETIVO ESTRATEGICO	COSTO DE IMPLEMENTACION	REF.
2.2	Otorgar certificados legalizados	1.500,00	<b>o</b>
2.3	Promocionar "Ecuador on the world"		
2.3.1	Difundir y promocionar imagen del Ecuador	5.100,00	<b>p</b>
2.3.2	Publicitar posters de Ecuador	2.400,00	<b>q</b>
2.3.3	Incrementar cobertura de servicio con nuevos puntos de venta	0	<b>Ver f.</b>
<b>3</b>	<b>PERSPECTIVA INTERNA</b>		
3.1	Rediseñar procesos GESTIONABLES		
3.1.1	Rediseño de procesos de servicio al cliente	750,00	<b>r</b>
3.1.2	Implementación de procesos de servicio al cliente		
3.1.3	Rediseño de procesos de apoyo al estudiante	1.125,00	<b>s</b>
3.1.4	Implementación de procesos de apoyo al estudiante		
3.1.5	Rediseño de procesos de apoyo a profesores	562,50	<b>t</b>
3.1.6	Implementación de procesos de apoyo a profesores		
3.1.7	Rediseño de procesos de compras y pagos en general	300,00	<b>u</b>
3.1.8	Implementación de procesos de compras y pagos en general		
3.1.9	Implementación de manejo de kárdex magnético en sistema MICRO	125,00	<b>v</b>
<b>4</b>	<b>PERSPECTIVA RRHH &amp; TECNOL.</b>		
4.1	Fomentar comunicación interna		
4.1.1	Efectuar reuniones de integración generales	3.220,00	<b>w</b>
4.1.2	Preparar weekly news (0,0)	275,00	<b>x</b>
4.2	Implementar proceso integral de RRHH		
4.2.1	Diseño de proceso de RRHH	1.250,00	<b>y</b>
4.2.2	Implementar proceso de RRHH		
4.2.3	Contratar personal para Dpto. de RR.HH.	18.000,00	<b>z</b>
4.3	Adecuar procesos CRITICOS GESTIONABLES a programas informáticos NO MODIFICABLES.		
4.3.1	Iniciar el proceso de facturación desde sistema contable integrado.	500,00	<b>aa</b>
4.3.2	Migrar información de inventarios directamente desde sistema MICRO a contabilidad	166,67	<b>bb</b>
4.3.3	Automatización de la emisión de reportes financieros.	333,33	<b>cc</b>
<b>TOTAL COSTO ESTRATEGIA</b>		<b>70.900,87</b>	

<b>a</b>	Costos mínimos de movilización para efectuar gestiones.		100,00
	Sueldo básico de funcionario que efectúa la gestión + beneficios sociales por mes.	280,80	
	Costo hora (240 horas / mes)	1,17	
	Horas estimadas para efectuar gestiones.	10,00	
	Costo de nómina total		11,70
	<b>TOTAL</b>		<b>111,70</b>
<b>b</b>	Costo mínimo de base de datos de potenciales clientes.		1.500,00
	Sueldo básico de funcionario que efectúa arte y difusión vía correo electrónico desde GAMACURSOS + beneficios sociales por mes.	800,00	
	Costo hora (240 horas / mes)	3,33	
	Horas estimadas para efectuar gestiones.	50,00	
	Costo de nómina total		166,67
	<b>TOTAL</b>		<b>1.666,67</b>
<b>c</b>	Estudiantes nuevos	120,00	
	Estudiantes por curso	12,00	
	Cursos a abrir	10,00	
	Horas clase por curso (total)	400,00	
	Total horas clase dictadas	4.000,00	
	Costo variable unitario hora clase	1,20	Ver Figura 7
	<b>TOTAL</b>		<b>4.800,00</b>
<b>d</b>	Estudiantes nuevos	240,00	
	Estudiantes por curso	12,00	
	Cursos a abrir	20,00	
	Horas clase por curso (total)	400,00	
	Total horas clase dictadas	8.000,00	
	Costo variable unitario hora clase	1,20	Ver Figura 7
	<b>TOTAL</b>		<b>9.600,00</b>
<b>e</b>	Total horas clase dictadas	3.000,00	
	Costo variable unitario hora clase	1,20	Ver Figura 7
	<b>TOTAL</b>		<b>3.600,00</b>
<b>f</b>	Sueldo básico de vendedor que estará en cada stand de ventas + beneficios sociales por mes.	600,00	

	Costo mensual de arriendo + montaje de cada stand de ventas.	500,00	
	Costo mensual total	1.100,00	
	Número de meses	12,00	
	<b>TOTAL</b>		<b>13.200,00</b>
<b>g</b>	Sueldo básico de funcionario que efectúa el proyecto de marketing on line + beneficios sociales por mes.	800,00	
	Costo hora (240 horas / mes)	3,33	
	Horas estimadas para efectuar gestiones.	100,00	
	Costo de nómina total		333,33
	<b>TOTAL</b>		<b>333,33</b>
<b>h</b>	Sueldo básico de funcionario que efectúa el proyecto de vacation kids + beneficios sociales por mes.	800,00	
	Costo hora (240 horas / mes)	3,33	
	Horas estimadas para efectuar gestiones.	120,00	
	Costo de nómina total		400,00
	<b>TOTAL</b>		<b>400,00</b>
<b>i</b>	Sueldo básico de funcionario que efectúa el proyecto executive people + beneficios sociales por mes.	800,00	
	Costo hora (240 horas / mes)	3,33	
	Horas estimadas para efectuar gestiones.	50,00	
	Costo de nómina total		166,67
	<b>TOTAL</b>		<b>166,67</b>
<b>j</b>	Sueldo básico de funcionario que efectúa el proyecto de negociación	500,00	
	Costo hora (240 horas / mes)	2,08	
	Horas estimadas para efectuar gestiones.	60,00	
	Costo de nómina total		125,00
	<b>TOTAL</b>		<b>125,00</b>
<b>k</b>	Costo hora planta eléctrica	700,00	
	<b>TOTAL</b>		<b>700,00</b>
<b>l</b>	Sueldo básico de funcionario que efectúa el proyecto de optimización de activos	1.200,00	
	Costo hora (240 horas / mes)	5,00	
	Horas estimadas para efectuar gestiones.	60,00	
	Costo de nómina total		300,00



<b>TOTAL</b>	<b>300,00</b>
--------------	---------------

<b>m</b>	Sueldo básico de funcionario que efectúa el proyecto de medición de la satisfacción del cliente	1.200,00	
	Costo hora (240 horas / mes)	5,00	
	Horas estimadas para efectuar gestiones.	50,00	
	Costo de nómina total		250,00
<b>TOTAL</b>			<b>250,00</b>

<b>n</b>	Sueldo básico de funcionario que efectúa la publicación de las notas de los mejores alumnos	800,00	
	Costo hora (240 horas / mes)	3,33	
	Horas estimadas para efectuar gestiones.	12,00	
	Costo de nómina total		40,00
<b>TOTAL</b>			<b>40,00</b>

<b>o</b>	Sueldo básico de persona encargada de gestionar la obtención de certificados.	700,00	
	Costo de transporte y suministros.	50,00	
	Costo mensual total	750,00	
	Número de meses	2,00	
<b>TOTAL</b>			<b>1.500,00</b>

<b>p</b>	Sueldo básico de persona encargada de gestionar la difusión y promoción de la imagen del Ecuador.	1.500,00	
	Costo de transporte y suministros.	200,00	
	Costo mensual total	1.700,00	
	Número de meses	3,00	
<b>TOTAL</b>			<b>5.100,00</b>

<b>q</b>	Publicidad impresa y medios	200,00	
	Costo mensual total	200,00	
	Número de meses	12,00	
<b>TOTAL</b>			<b>2.400,00</b>

<b>r</b>	Sueldo básico de funcionario que efectúa el rediseño e implementación del proceso: Servicio al cliente	900,00	
	Costo hora (240 horas / mes)	3,75	
	Horas estimadas para efectuar gestiones.	200,00	
	Costo de nómina total		750,00
<b>TOTAL</b>			<b>750,00</b>

<b>s</b>	Sueldo básico de funcionario que efectúa el rediseño e implementación del proceso: Apoyo al estudiante	900,00	
	Costo hora (240 horas / mes)	3,75	
	Horas estimadas para efectuar gestiones.	300,00	
	Costo de nómina total		1.125,00
	<b>TOTAL</b>		<b>1.125,00</b>

<b>t</b>	Sueldo básico de funcionario que efectúa el rediseño e implementación del proceso: Apoyo a profesores	900,00	
	Costo hora (240 horas / mes)	3,75	
	Horas estimadas para efectuar gestiones.	150,00	
	Costo de nómina total		562,50
	<b>TOTAL</b>		<b>562,50</b>

<b>u</b>	Sueldo básico de funcionario que efectúa el rediseño e implementación del proceso: Compras y pagos en general	900,00	
	Costo hora (240 horas / mes)	3,75	
	Horas estimadas para efectuar gestiones.	80,00	
	Costo de nómina total		300,00
	<b>TOTAL</b>		<b>300,00</b>

<b>v</b>	Sueldo básico de funcionario que efectúa el rediseño e implementación del proceso: Manejo de kárdex magnético en sistema MICRO.	600,00	
	Costo hora (240 horas / mes)	2,50	
	Horas estimadas para efectuar gestiones.	50,00	
	Costo de nómina total		125,00
	<b>TOTAL</b>		<b>125,00</b>

<b>w</b>	Sueldo básico total funcionarios que participan reuniones de integración	12.000,00	
	Costo hora (240 horas / mes)	50,00	
	Horas estimadas para efectuar gestiones.	50,00	
	Costo de nómina total		2.500,00
	Costo de refrigerios para el personal		720,00
<b>TOTAL</b>		<b>3.220,00</b>	

<b>x</b>	Sueldo básico de funcionario que realiza y publica el Weekly News.	500,00	
	Costo hora (240 horas / mes)	2,08	
	Horas estimadas para efectuar gestiones.	36,00	
	Costo de suministros.		200,00

Costo de nómina total	75,00
<b>TOTAL</b>	<b>275,00</b>

<b>y</b>	Sueldo básico de funcionario que realiza el diseño e implementación del proceso de RRHH.	1.500,00	
	Costo hora (240 horas / mes)	6,25	
	Horas estimadas para efectuar gestiones.	200,00	
	Costo de nómina total		1.250,00
	<b>TOTAL</b>		<b>1.250,00</b>

<b>z</b>	Sueldo básico de funcionario (1) que inicie el Dpto. de RRHH.	1.500,00	
	Mes al año	12,00	
	Costo de nómina total		18.000,00
	<b>TOTAL</b>		<b>18.000,00</b>

<b>aa</b>	Sueldo básico de funcionario que realiza el proceso de facturación.	600,00	
	Costo hora (240 horas / mes)	2,50	
	Horas estimadas para efectuar gestiones.	200,00	
	Costo de nómina total		500,00
	<b>TOTAL</b>		<b>500,00</b>

<b>bb</b>	Sueldo básico de funcionario que realiza la migración de información de inventarios.	500,00	
	Costo hora (240 horas / mes)	2,08	
	Horas estimadas para efectuar gestiones.	80,00	
	Costo de nómina total		166,67
	<b>TOTAL</b>		<b>166,67</b>

<b>bb</b>	Sueldo básico de funcionario que realiza la automatización de la emisión de estados financieros.	2.000,00	
	Costo hora (240 horas / mes)	8,33	
	Horas estimadas para efectuar gestiones.	40,00	
	Costo de nómina total		333,33
	<b>TOTAL</b>		<b>333,33</b>