

Desarrollo de un modelo de dashboard para la toma de decisiones estratégicas en el área de ventas del Colegio Nuevo Campestre



Desarrollo de un modelo de dashboard para la toma de decisiones estratégicas en el área de ventas del Colegio Nuevo Campestre

Fernando Losada Cortes

Corporación Universitaria Minuto De Dios - UNIMINUTO

Rectoría Bogotá

Facultad de Ciencias Empresariales

Programa de Especialización en Gerencia Financiera

abril de 2024

Desarrollo de un modelo de dashboard para la toma de decisiones estratégicas en el área de ventas del Colegio Nuevo Campestre

Diseño de un modelo de dashboard para analizar y potenciar el desempeño financiero de ventas en el colegio Nuevo Campestre

Fernando Losada Cortes

Trabajo de Grado Presentado como requisito para optar al título Especialista en Gerencia Financiera

Asesor

Campo Elías López-Rodríguez

Docente Investigador de la Facultad de Ciencias Empresariales

Corporación Universitaria Minuto De Dios - UNIMINUTO

Rectoría Bogotá

Facultad de Ciencias Empresariales

Programa de Especialización en Gerencia Financiera

abril de 2024

Desarrollo de un modelo de dashboard para la toma de decisiones estratégicas en el área de ventas del Colegio Nuevo Campestre

Dedicatoria

Mis estimados autores y referentes quiero expresar mi más sincero agradecimiento a cada uno de ustedes por su invaluable contribución a mi proyecto de grado. sus obras y aportes han sido faros de conocimiento, guiándome a través de los intrincados caminos de la investigación y la aplicación práctica de los indicadores de gestión.

Desde la teoría hasta la práctica, sus trabajos han sido fuentes de inspiración y guía constante. Las ideas y perspectivas han enriquecido mi entendimiento y me han permitido alcanzar nuevos horizontes en nuestro trabajo académico.

A Alejandro y Matiz, a Bonnefoy y Armijo, a Caballero y Pérez, a Cortés y a tantos otros cuyos nombres llenan las páginas de nuestra bibliografía, les dedico este proyecto como un humilde tributo a su labor intelectual y su compromiso con el avance del conocimiento.

Desarrollo de un modelo de dashboard para la toma de decisiones estratégicas en el área de ventas del Colegio Nuevo Campestre

Agradecimientos

Quiero expresar mi sincero agradecimiento a todas las personas e instituciones que contribuyeron al desarrollo y éxito de este proyecto de grado "Desarrollo de un modelo de dashboard para la toma de decisiones estratégicas en el área de ventas del Colegio Nuevo Campestre".

En primer lugar, quiero agradecer a la doctora Olga Lucia González y al doctor Rodolfo Cantor por su apoyo continuo y por brindarme la oportunidad de trabajar en un proyecto tan significativo para la institución.

Agradezco también al cuerpo docente y administrativo del Colegio Nuevo Campestre por su colaboración y disposición para proporcionar los datos y la información necesaria para la realización de este estudio.

Mi profundo agradecimiento a mis asesores académicos, Campo Elías López y Hoffman Sosa por su orientación experta, paciencia y dedicación a lo largo de este proceso. Sus comentarios y sugerencias fueron invaluable para el desarrollo y perfeccionamiento de este proyecto.

Quiero reconocer el apoyo de mi familia y amigos, quienes estuvieron a mi lado brindándome aliento y comprensión durante todo este tiempo de investigación y redacción.

Por último, pero no menos importante, quiero agradecer a todos aquellos que de una forma u otra contribuyeron con sus ideas, comentarios y críticas constructivas para la culminación exitosa de este proyecto. Su colaboración ha sido fundamental en el logro de los objetivos planteados y en el enriquecimiento de mi formación académica y profesional.

Desarrollo de un modelo de dashboard para la toma de decisiones estratégicas en el área de ventas del Colegio Nuevo Campestre

Contenido

| | |
|---------------------------------------|----|
| Resumen | 9 |
| Introducción..... | 11 |
| 1. Problema..... | 13 |
| 1.1 Descripción del problema..... | 13 |
| 1.2 Pregunta de investigación..... | 15 |
| 2. Justificación..... | 16 |
| 3. Objetivos | 18 |
| 3.1. Objetivo general..... | 18 |
| 3.2. Objetivos específicos | 18 |
| 4. Marco de referencia | 19 |
| 4.1. Marco teórico..... | 19 |
| 4.2. Marco legal..... | 22 |
| 5. Metodología..... | 23 |
| 5.1. Alcance de la investigación..... | 23 |
| 5.2. Enfoque metodológico | 23 |
| 5.3. Población y muestra | 24 |
| 5.4. Instrumentos | 24 |
| 5.5. Procedimientos. | 25 |
| 5.6. Consideraciones éticas | 26 |
| 6. Resultados..... | 27 |

Desarrollo de un modelo de dashboard para la toma de decisiones estratégicas en el área de ventas del Colegio Nuevo Campestre

| | |
|----------------------------------|----|
| 7. Conclusiones..... | 46 |
| 8. Recomendaciones | 48 |
| Referencias bibliográficas | 50 |

Desarrollo de un modelo de dashboard para la toma de decisiones estratégicas en el área de ventas del Colegio Nuevo Campestre

Lista de tablas

Tabla 1 Clasificación empresas en Colombia

Tabla 2. Histórico de estudiantes

Tabla 3. Histórico de leads

Tabla 4. # leads por canales

Tabla 5. Estados de LEADS

Tabla 6. Efectividad venta de pines

Tabla 7. Efectividad x canales

Tabla 8. Causales de desistimientos

Tabla 9. Resultados del proceso de pin

Tabla 10. Causales de desistimientos

Tabla 11. Causales de cupo negado

Tabla 12. KPI proceso de ventas

Desarrollo de un modelo de dashboard para la toma de decisiones estratégicas en el área de ventas del Colegio Nuevo Campestre

Lista de figuras

Figura 1: Estructura Organizacional

Figura 2: Mapa de procesos

Figura 3: Proceso de venta

Figura 4: Flujo de ventas

Figura 5: Histórico de estudiantes matriculados

Figura 6: Histórico de leads

Desarrollo de un modelo de dashboard para la toma de decisiones estratégicas en el área de ventas del Colegio Nuevo Campestre

Resumen

Este proyecto se centra en el desarrollo de un modelo de dashboard destinado a mejorar la toma de decisiones estratégicas en el área de ventas del Colegio Nuevo Campestre. Los objetivos principales incluyen la creación de indicadores clave de rendimiento (KPI) para evaluar la eficacia del proceso de ventas, el uso del dashboard para diagnosticar debilidades y áreas de mejora, y la implementación de un sistema de dashboard con indicadores para identificar oportunidades de mejora continua e innovación en el proceso de ventas. Durante la investigación, se identificaron falencias en el proceso actual que obstaculizan el crecimiento del número de estudiantes. En consecuencia, se concluye que las instituciones educativas necesitan herramientas como los dashboards para medir y mejorar sus procesos, lo que podría conducir a un crecimiento más sólido y sostenible.

Palabras claves: Dashboard, Indicadores, Ventas.

Desarrollo de un modelo de dashboard para la toma de decisiones estratégicas en el área de ventas del Colegio Nuevo Campestre

Abstract

This project focuses on developing a dashboard model aimed at enhancing strategic decision-making in the sales area of Colegio Nuevo Campestre. The main objectives include creating key performance indicators (KPIs) to assess the effectiveness of the sales process, utilizing the dashboard to diagnose weaknesses and areas for improvement, and implementing a dashboard system with indicators to identify opportunities for continuous improvement and innovation in the sales process. During the research, shortcomings in the current process that hinder the growth of student numbers were identified. Consequently, it is concluded that educational institutions need tools such as dashboards to measure and improve their processes, which could lead to more robust and sustainable growth.

Keywords: Dashboard, Indicators, Sales.

Desarrollo de un modelo de dashboard para la toma de decisiones estratégicas en el área de ventas del Colegio Nuevo Campestre

Introducción

La gestión efectiva de las ventas es un aspecto fundamental para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización, incluyendo instituciones educativas como el Colegio Nuevo Campestre. La capacidad de tomar decisiones estratégicas informadas en el área de ventas es crucial para alcanzar los objetivos financieros y operativos, así como para mantener la competitividad en un entorno dinámico y cambiante. Sin embargo, la falta de herramientas adecuadas para monitorear y evaluar el rendimiento de las ventas puede representar un obstáculo significativo para la mejora continua y la eficacia en la toma de decisiones.

El presente proyecto se centra en el desarrollo de un modelo de dashboard específicamente diseñado para abordar esta necesidad en el Colegio Nuevo Campestre. La importancia de este problema radica en la urgente necesidad de contar con herramientas efectivas que permitan medir, analizar y mejorar el proceso de ventas de la institución educativa.

La justificación de este proyecto se fundamenta en la importancia estratégica de contar con herramientas efectivas para la toma de decisiones en el área de ventas, así como en la relevancia teórica de investigaciones previas relacionadas con la gestión de ventas, la toma de decisiones estratégicas y el uso de dashboards como herramientas de apoyo a la gestión empresarial.

En términos metodológicos combina métodos cualitativos y cuantitativos, incluyendo levantamiento de información con el fin de realizar un estudio de casos y análisis de datos históricos de ventas para la creación del dashboard. Se espera que los resultados contribuyan al

Desarrollo de un modelo de dashboard para la toma de decisiones estratégicas en el área de ventas del Colegio Nuevo Campestre

fortalecimiento de la gestión de ventas en el Colegio Nuevo Campestre y al logro de sus objetivos estratégicos.

Los resultados más importantes de este proyecto se centrarán en la descripción detallada del modelo de dashboard desarrollado, así como en la evaluación de su efectividad en la toma de decisiones estratégicas en el área de ventas del Colegio Nuevo Campestre. Se presentarán conclusiones y recomendaciones basadas en los hallazgos obtenidos, con el objetivo de contribuir al mejoramiento continuo de la gestión de ventas en instituciones educativas similares.

En conclusión, el desarrollo de un modelo de dashboard para la toma de decisiones estratégicas en el área de ventas del Colegio Nuevo Campestre representa un paso crucial hacia la mejora de la gestión y la competitividad en el contexto educativo, este proyecto aborda una necesidad importante de las instituciones educativas de medir por medio de indicadores sus procesos a través de indicadores que proporcionen una visión clara y precisa de su estado actual. En última instancia, esta iniciativa no solo contribuirá al fortalecimiento de la gestión de ventas de la institución, sino que también sentará las bases para su desarrollo y éxito continuo en el competitivo panorama educativo actual.

1. Problema

1.1. Descripción del problema

Drucker (1994) indica que la gestión del rendimiento financiero es un proceso continuo que consiste en identificar, medir, analizar y gestionar los factores que afectan el desempeño financiero de una empresa, este proceso es fundamental para todas las empresas, independientemente de su tamaño o sector, es una herramienta importante para evaluar la salud financiera de una empresa, los indicadores financieros son métricas que se utilizan para medir el rendimiento al comprender los mismos, inversores, analistas y gerentes pueden tomar decisiones más informadas sobre las empresas en las que invierten o administran

Los indicadores financieros son herramientas que permiten medir el desempeño de una empresa en términos de rentabilidad, liquidez, solvencia y gestión. Son de gran importancia para los gerentes y propietarios de empresas, ya que les proporcionan información clave para tomar decisiones informadas, una empresa que no cuenta con indicadores financieros se encuentra en una situación de desventaja. Esto se debe a que no tiene la información necesaria para evaluar su desempeño, identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas (López-Rodríguez et al., 2024).

Existen diversas herramientas que pueden utilizarse para gestionar el rendimiento financiero. Algunas de las herramientas más comunes son: los estados financieros, los indicadores clave de rendimiento (KPI), el análisis de rentabilidad y el dashboard como herramienta de gestión

Desarrollo de un modelo de dashboard para la toma de decisiones estratégicas en el área de ventas del Colegio Nuevo Campestre

financiera (El dashboard es una herramienta visual que recopila y presenta información financiera clave de una empresa) (Kaplan et al., 2009).

Un dashboard financiero es una herramienta visual que proporciona una visión general del estado financiero de una empresa. Los dashboards financieros suelen incluir gráficos, tablas y otros elementos visuales para mostrar información clave sobre los ingresos, gastos, rentabilidad, liquidez y otros indicadores financieros. (Kaplan et al., 2009).

El Colegio Nuevo Campestre es una institución educativa privada desde preescolar a bachillerato, la misma está ubicada en Bogotá, Colombia, actualmente trabajan más 120 funcionarios lo cual la segmenta como una empresa mediana; La institución tiene una larga trayectoria de excelencia académica, pero en los últimos años ha experimentado un estancamiento en su rendimiento financiero principalmente por factores como Cambios en el entorno competitivo (El aumento de la oferta educativa privada en Bogotá ha hecho innovar que el colegio tenga que competir más por los estudiantes), Evolución de los costos: (Los costos de operación del colegio han aumentado en los últimos años, debido a factores como el aumento de los salarios y la inflación) y Cambios en el mercado laboral (El aumento del desempleo ha hecho que los padres tengan que reducir sus gastos, lo que incluye las matrículas de los colegios privados) , por lo cual los directivos del colegio están preocupados por esta situación y buscan implementar acciones para optimizar el rendimiento financiero del colegio.

La implementación de un dashboard para la optimización del rendimiento financiero del Colegio Nuevo Campestre brindaría a los directivos de la institución una herramienta valiosa para monitorear el desempeño financiero de la institución en tiempo real. El dashboard permitiría identificar tendencias, patrones y oportunidades de mejora que podrían ayudar a la institución a

Desarrollo de un modelo de dashboard para la toma de decisiones estratégicas en el área de ventas del Colegio Nuevo Campestre

mejorar su rendimiento financiero y ser más competitivo en costos con otras instituciones privadas.

1.2 Pregunta de investigación

¿Cómo puede diseñarse y estructurarse un dashboard efectivo que permita la toma de decisiones estratégicas en el área de ventas del Colegio Nuevo Campestre, considerando las necesidades específicas de la institución educativa y los indicadores clave de rendimiento en ventas?

2. Justificación

Las empresas en Colombia se clasifican de acuerdo con la Ley 905 de 2004 véase tabla 1, que las agrupa como micro, pequeña y mediana, de acuerdo con el número de empleados y el tamaño de sus activos en salarios mínimos legales vigentes, datos de Confecámaras señalan que, entre los años 2011 y 2015, entraron al mercado un total de 1.033.211 empresas y se cancelaron 991.911, lo que equivale a una tasa de entrada de 23,1% y una tasa de salida de 19,5% (Confecámaras, 2016).

Tabla 1

Clasificación empresas en Colombia

| Tipo de empresas | Planta de personal | Activos Totales en salarios mínimos mensuales legales vigentes |
|------------------|--------------------|--|
| Micro | Hasta 10 | Inferior a 500 |
| Pequeña | 11-50 | 501-5000 |
| Mediana | 51-200 | 5001-30000 |

Fuente: Ley 905 de 2004. Gobierno Nacional República de Colombia

Si bien al interior del país se crean más empresas de las que salen, la tasa de supervivencia es baja, la cual se ubica en el 29.4%, indicando que aproximadamente un 70% de

Desarrollo de un modelo de dashboard para la toma de decisiones estratégicas en el área de ventas del Colegio Nuevo Campestre

las empresas fracasan durante sus primeros años de vida, más concretamente la salida se da a los cinco años después de haber sido creadas (Confecámaras, 2016).

Las estadísticas de supervivencia empresarial son preocupantes y de ahí que exista un interés en entender cuáles son los factores que explican los altos índices de fracaso. Estudios de SuperSociedades señalan que dentro de los distintos tipos de variables que inciden o que son las causas de insolvencia en las empresas se tienen: alto endeudamiento, falta de capital de trabajo, disminución de ventas, altos costos y gastos, disminución de la demanda, altas tasas de interés e incremento de la competencia, esto dado por ausencias de herramientas que pueden utilizarse para gestionar el rendimiento financiero (Superintendencia_de_Sociedades, 2012).

El Colegio Nuevo Campestre es una PYME mediana que presta servicios de educación privada desde preescolar hasta grado 11, se encuentra ubicada en Bogotá, Colombia; En los últimos años, el colegio ha experimentado un crecimiento significativo en su matrícula y en sus ingresos, sin embargo, la empresa presenta un afectación en el rendimiento financiero, donde hay un aumento de los costos de operación y disminución de su rentabilidad, lo cual ha generado un aumento en sus precios y afecta su competitividad en el mercado.

En este contexto, el desarrollo de un modelo de dashboard a través de indicadores financieros para la optimización del rendimiento del colegio es una iniciativa que puede contribuir a mejorar la gestión financiera de la institución, dado que permitirá a los directivos del colegio tener una visión integral de la situación financiera de la institución, esto les permitirá tomar decisiones más informadas y oportunas para optimizar el rendimiento del colegio.

Desarrollo de un modelo de dashboard para la toma de decisiones estratégicas en el área de ventas del Colegio Nuevo Campestre

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Desarrollar un modelo de dashboard que integre indicadores clave en el proceso de ventas del Colegio Nuevo Campestre, con el propósito de optimizar los ingresos de la institución.

3.2 Objetivos específicos

- Establecer indicadores clave de rendimiento (KPI) para el proceso de ventas con el fin de medir su eficacia y rendimiento.
- Realizar un diagnóstico mediante un dashboard para identificar las debilidades del proceso de ventas, con el propósito de aumentar los ingresos y la fidelización de potenciales clientes para el próximo año.
- Implementar un dashboard con indicadores para analizar y detectar áreas de oportunidad de mejora continua e innovación en el proceso de ventas.

4. Marco de referencia

4.1 Marco teórico

Los indicadores de gestión son la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede señalar una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso (Jaramillo et al., 2019). Según Salgueiro (2015) Se conoce como indicador de gestión a aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización, la idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro. Adicionalmente García (2018). Indica que existen diferentes tipos de indicadores de gestión empresarial (como los de alto o bajo nivel) y se determinan según lo que se quiera analizar; por ejemplo, el desempeño general de una empresa o los procesos internos de las áreas que la conforman.

Rincón (2016) indica es importante que los indicadores de gestión reflejen datos veraces y fiables, ya que el análisis de la situación, de otra manera, no será correcto. Por otra parte, si los indicadores son ambiguos, la interpretación será complicada; La función principal de los indicadores de gestión es evaluar el éxito de la implementación de la planeación estratégica (Rodríguez et al., 2023). Revelan cómo va la implementación de la misión y la visión, pero también el cumplimiento de los objetivos individuales de los colaboradores (Cortés, 2019). Alejandro (2019) indica que contar con buenos indicadores de gestión empresarial ayuda a mantener una imagen clara del desempeño actual de una empresa para confirmar si se encuentra donde debería estar.

Desarrollo de un modelo de dashboard para la toma de decisiones estratégicas en el área de ventas del Colegio Nuevo Campestre

Las características de los indicadores de gestión son: especificidad (definir lo que se quiere monitorear), medición (capacidad de hacer cuantificable un evento), accesibilidad (Los datos se puedan recopilar, almacenar y procesar) y relevancia (la medición obtenida sea importante) (Feu Gelis et al., 2016); según Caballero (2015) las cualidades que deben tener los indicadores de gestión para ser funcionales y eficientes son las siguientes: Simplicidad, Utilidad, Validez de tiempo, Participación de los clientes y Adecuación; los indicadores de gestión también se clasifican dependiendo su función como indica Padilha (2016) existen indicadores de cumplimiento, Indicadores de evaluación, Indicadores de eficiencia, Indicadores de eficacia y Indicadores de desempeño

Los indicadores de desempeño son métricas que evalúan el rendimiento de una empresa y sus equipos en comparación con un conjunto de objetivos preestablecidos o resultados esperados en un período de tiempo específico (Stubbs, 2018); es decir, los indicadores de desempeño de una empresa revelan si las estrategias adoptadas para alcanzar las metas están dando resultado, cuán efectivas son hasta el momento o si precisan ajustes de mediano/corto plazos (Bonney et al., 2015). Según Leyva (2018) los KPI, también conocidos como Key Performance Indicators, en inglés, son los indicadores de medición de la productividad que puedes utilizar para medir el rendimiento en todos los departamentos de una empresa ventas, marketing, soporte, operaciones, financiero, entre otros.

Los indicadores financieros son herramientas que se diseñan utilizando la información financiera de la empresa, y son necesarias para medir la estabilidad, la capacidad de endeudamiento, la capacidad de generar liquidez, los rendimientos y las utilidades de la entidad (Huanca et al., 2019). Igualmente Hugo (2016) indica los indicadores financieros, en síntesis, se tratan de medidas cuantitativas que demuestran la realidad de la situación financiera de una

Desarrollo de un modelo de dashboard para la toma de decisiones estratégicas en el área de ventas del Colegio Nuevo Campestre

compañía con base en los resultados contables, y Según Ortiz (2021) los indicadores financieros, también conocidos como ratios financieros, son métricas que se utilizan para medir el rendimiento, la salud y la estabilidad financiera de una empresa. Se calculan mediante la relación entre dos o más cifras extraídas de los estados financieros

Los indicadores financieros comunes que toda empresa e inversionista debe seguir son 1) índices de liquidez 2) índices de apalancamiento 3) índice de eficiencia 4) índices de rentabilidad y 5) índices de valor de mercado (Rosero, 2016). Según Morillo (2015) el uso de los indicadores financieros representa un método infalible y bien estructurado de evaluación que es capaz de aportar información valiosa, con el propósito de ofrecer soluciones al mercado que optimicen la rentabilidad, la liquidez, la solvencia y, por supuesto, la autoridad de la empresa en su nicho; Adicionalmente los tipos de indicaciones financieros que se pueden encontrar son muy variados y, según el ámbito de la empresa que se quiera conocer, convendrá más usar uno u otro. No obstante, existen unos indicadores financieros que son especialmente importantes, ya que son los más usados debido a que aportan información básica y muy sensible sobre cualquier (Santillan et al., 2015).

Los indicadores financieros son herramientas que se utilizan para medir el desempeño financiero de una empresa, estos indicadores se pueden utilizar para evaluar la rentabilidad, la liquidez, la solvencia y la gestión de la empresa (Galicía et al., 2021). Según Sosa (2021) la importancia de los indicadores financieros en las empresas se puede resumir en los siguientes aspectos Ayudan a medir el éxito de la empresa, Facilitan la toma de decisiones y Promueven la transparencia; Igualmente la selección de los indicadores financieros que se utilizarán en una empresa dependerá de sus objetivos específicos. Por ejemplo, una empresa que se centra en la rentabilidad puede centrarse en indicadores como el margen bruto y el ROI (Zapata, 2021).

Desarrollo de un modelo de dashboard para la toma de decisiones estratégicas en el área de ventas del Colegio Nuevo Campestre

Existen herramientas para poder visualizar y gestionar los indicadores financieros, las más eficientes es el Dashboard, Viera (2021) indica que un dashboard es una herramienta de gestión de la información que monitoriza, analiza y muestra de manera visual los indicadores clave de desempeño (KPI), métricas y datos fundamentales para hacer un seguimiento del estado de una empresa o un proceso específico. Un dashboard es una interfaz de usuario, que puede presentar algo de semejanza con el panel de control de un coche, donde se organiza y se presenta la información de una manera que es fácil de leer) (Park et al., 2021). Igualmente la idea de un dashboard es que podamos obtener la información que buscamos a golpe de vista. Por ello, los datos se presentan en forma de gráficos y debemos contar con indicadores rápidos a través de claves de color, flechas o cifras destacadas (Könnölä et al., 2021).

Marco legal

- Ley 1314 de 2009

Esta ley establece los principios y normas de contabilidad e información financiera para todas las personas naturales o jurídicas que tengan la obligación de llevar contabilidad. La ley establece que las entidades deben preparar y difundir estados financieros auditados, que deben ser accesibles al público.

- Decreto 2649 de 1993

Este decreto reglamenta la Ley 1314 de 2009. El decreto establece los formatos y contenido de los estados financieros, así como las normas de auditoría aplicables.

5. Metodología

5.1 Alcance de la investigación

Al proyecto se le dará un alcance descriptivo, dado que este permite describir las características de un fenómeno o población, en este caso, los indicadores financieros relevantes para la optimización del rendimiento del Colegio Nuevo Campestre presentados por medio de un dashboard. Este proyecto no busca probar una hipótesis o generar una teoría, sino simplemente proporcionar una descripción precisa y detallada de los indicadores financieros, utilizando datos cuantitativos, lo que facilitará este tipo de análisis.

Según Odar (2015) el alcance descriptivo es un tipo de alcance que se centra en describir las características de un fenómeno o población; Las características que se describen en una investigación descriptiva pueden ser de diversa índole, como las características físicas, las características sociales, las características económicas, etc, con el objetivo de proporcionar una descripción precisa y detallada del fenómeno o población que se está estudiando (Galarza, 2020).

5.2 Enfoque metodológico

Se utilizará el enfoque de investigación mixto, con el cual se podrá obtener una visión más completa y precisa de las necesidades y perspectivas de los directivos del colegio y también los datos cuantitativos te permitirán describir las tendencias y patrones del proceso de ventas de la institución. Esto te ayudará a desarrollar un modelo de dashboard que sea eficaz y que contribuya a la optimización del rendimiento del Colegio Nuevo Campestre.

Desarrollo de un modelo de dashboard para la toma de decisiones estratégicas en el área de ventas del Colegio Nuevo Campestre

Ortega (2018) indica el enfoque de investigación mixto es una metodología de investigación que combina los métodos cuantitativos y cualitativos, este enfoque se utiliza cuando se necesita una comprensión más profunda y completa de un fenómeno o problema. Igualmente, Chaves (2018) indica en un enfoque de investigación mixto, los datos cuantitativos y cualitativos se recopilan, analizan e integran donde los datos cuantitativos se utilizan para describir tendencias y patrones, mientras que los datos cualitativos se utilizan para comprender las experiencias y perspectivas de los participantes.

5.3 Población

La población objetivo de esta investigación es la junta directiva del Colegio Nuevo Campestre. Esta población es finita, ya que está compuesta por un número limitado de personas: la directora general y el rector. Ambos también ejercen el rol de directivos del colegio, lo cual es importante para el proyecto de investigación, ya que son las personas que toman las decisiones sobre la gestión financiera del colegio. El modelo de dashboard que se desarrolle en el proyecto debe ser útil para los directivos del colegio, por lo que es importante que se tome en cuenta sus necesidades y perspectivas.

5.4 Instrumentos

Se realiza un estudio de caso con el fin de evaluar el uso de indicadores en el proceso de ventas en el Colegio Nuevo Campestre, se usará como método de análisis el análisis documental el cual permitirá comprender cómo estos indicadores afectan el rendimiento del colegio. Como lo

Desarrollo de un modelo de dashboard para la toma de decisiones estratégicas en el área de ventas del Colegio Nuevo Campestre

indica Gonzáles (2020), los estudios de caso son una herramienta valiosa para la investigación, ya que pueden proporcionar una comprensión profunda de un fenómeno o situación en su contexto real.

El análisis documental permitirá recopilar información sobre los indicadores financieros que son relevantes para la optimización del rendimiento del Colegio Nuevo Campestre. Esta información puede incluir datos históricos, informes financieros, artículos académicos, y otros documentos. Como indica Quintana (2006) el análisis documental es un instrumento de investigación que se utiliza para recopilar y analizar información contenida en documentos, como libros, artículos, informes, actas, etc. El análisis documental se puede utilizar en una amplia gama de campos, incluyendo las ciencias sociales, la educación, la salud, y los negocios.

5.5 Procedimientos

Se iniciará con un análisis documental de los informes de ventas del Colegio Nuevo Campestre para identificar los indicadores que se podrían establecer para evaluar su rendimiento. En este caso, se buscará identificar los siguientes indicadores: Gestión de marketing, gestión leads , gestión de pines, gestión de matrículas, entre otros, posterior a esto se realizara un estudio de caso del Colegio Nuevo Campestre para comprender mejor cómo se utilizan estos indicadores y finalmente se analizaran los datos recopilados anteriormente para identificar patrones y tendencias por medio de fichas indicador creadas en hoja de cálculo de Google, las cuales se anclaran a un SITE Google para la creación del Dashboard, con esto se podrá presentar los indicadores del proceso, los cuales permitan establecer estrategias que permitan mejorar el rendimiento del mismo y de esta manera se aumente los ingresos al colegio.

5.6 Consideraciones éticas

Las consideraciones éticas definidas por Uniminuto para las organizaciones y para la población objeto de investigación se aplicarán de la siguiente manera en este proyecto:

Para las organizaciones y población objeto de investigación:

Beneficencia / no maleficiencia: El proyecto de investigación debe realizarse con el objetivo de beneficiar al Colegio Nuevo Campestre y a su comunidad educativa, los resultados del proyecto deben ser utilizados para mejorar el rendimiento del colegio y para brindar una mejor educación a los estudiantes. **Justicia:** El proyecto de investigación debe ser justo y equitativo, todos los miembros de la comunidad educativa deben tener acceso a los beneficios del proyecto. **Respeto por las personas:** El proyecto de investigación debe respetar la privacidad y los derechos de las personas. Los datos recopilados deben ser utilizados de manera ética y responsable.

6. Resultados

6.1 Diagnóstico

Para iniciar el proceso de investigación se realizó un análisis documental, por lo cual se llevó a cabo una reunión el 04/03/2024 con la junta directiva y la subdirección financiera, durante la cual se presentó el proyecto y se obtuvo la aprobación para recabar la información necesaria. Posteriormente, se procedió a tabular dicha información y presentarla al tutor, Hoffman Hamir Sosa. Durante este proceso, se identificó la necesidad de establecer indicadores relacionados con los ingresos de la institución, específicamente en el ámbito de ventas. En consecuencia, se solicitó una reunión con la subdirección de marketing para obtener informes adicionales que complementarían los datos proporcionados por la subdirección financiera. Gracias a esta colaboración, se logró tabular y unificar la información, lo que permitió establecer los KPIs necesarios y, posteriormente, desarrollar el tablero de control (dashboard).

6.2 Relación de hallazgo

6.2.1 Análisis documental de la empresa Colegio Nuevo Campestre

Descripción de la empresa:

El Colegio Nuevo Campestre es una institución educativa privada calendario A que se destaca por ofrecer una educación integral de alta calidad desde jardín a once, centrada en el desarrollo académico, emocional, social y físico de sus estudiantes. Ubicado en un entorno

Desarrollo de un modelo de dashboard para la toma de decisiones estratégicas en el área de ventas del Colegio Nuevo Campestre

campestre privilegiado en las afueras de Bogotá, el colegio ofrece un ambiente propicio para el aprendizaje, rodeado de naturaleza y con instalaciones modernas y seguras, la institución se fundamenta en valores como la felicidad, la integridad, la excelencia, bilingüismo, pensamiento crítico, creatividad y responsabilidad social.

Misión:

Hacemos y formamos seres felices y respetuosos, bien preparados para la vida, comprometidos con la sostenibilidad, en una sociedad global, a través de experiencias que dejan huella, en un ambiente cálido con amor de hogar, ofreciendo un servicio con el alma y con responsabilidad.

Visión:

Al 2026 seremos un colegio innovador, líder en felicidad a nivel nacional; por la adecuada preparación para la vida del siglo XXI, por el nivel B1 de Inglés de nuestros bachilleres y por la plataforma de bienestar y afecto en la que se desarrollan. Seremos un referente en el trabajo formativo conjunto familia-colegio; por nuestras prácticas sostenibles como colegio, como empresa y como marca empleadora en el sector educativo.

Estructura Organizacional

El Colegio Nuevo Campestre, fundado en 1970, cuenta con una trayectoria de 52 años en el ámbito educativo. Durante sus primeras décadas, la institución adoptó un modelo de

Desarrollo de un modelo de dashboard para la toma de decisiones estratégicas en el área de ventas del Colegio Nuevo Campestre

administración clásica. Sin embargo, en el año 2007, experimentó un cambio significativo cuando fue adquirido por la empresa administradora de valor S.A.S.

Bajo la nueva dirección, se implementó un modelo de excelencia inspirado en las buenas prácticas del modelo EFQM (European Foundation for Quality Management). Este enfoque se centró en establecer una estructura organizacional sólida que permitiera alcanzar los objetivos estratégicos del colegio mediante la aplicación de prácticas de excelencia reconocidas.

Como parte de esta transformación, se establecieron subdirecciones compuesta por profesionales altamente capacitados y especializados en diversas áreas. Esta estructura no solo garantiza un liderazgo eficaz, sino que también promueve el crecimiento y desarrollo de las áreas a su cargo, asegurando así la mejora continua y el éxito institucional, a continuación, en la figura 1 se muestra como está conformada la estructura organizacional actualmente.

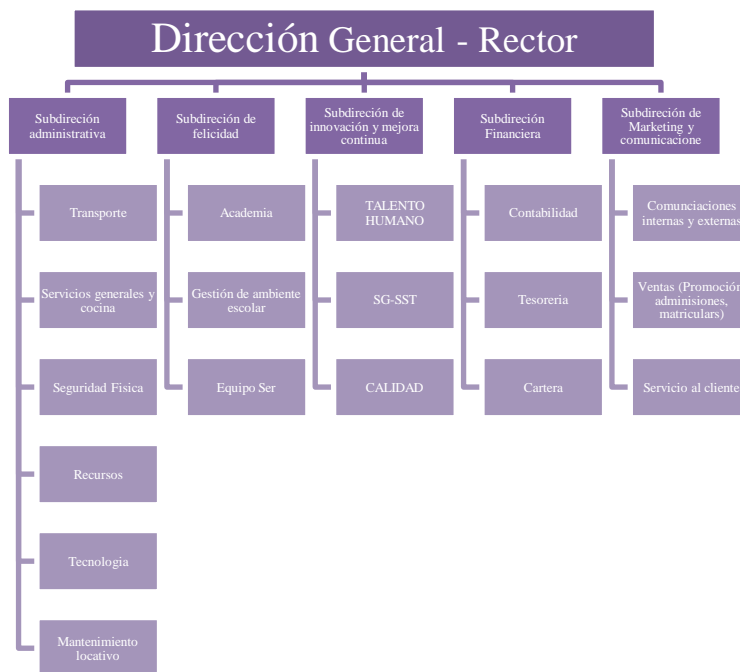


Figura 1: Estructura Organizacional

Fuente: Elaboración propia

Desarrollo de un modelo de dashboard para la toma de decisiones estratégicas en el área de ventas del Colegio Nuevo Campestre

Mapa de procesos

El Colegio Nuevo Campestre establece su mapa de procesos de acuerdo con lo indicado en la figura 2, donde se identifica el proceso de ingresos financieros, el cual abarca la Gestión de Promoción, la Gestión de Admisiones y la Gestión de Matrículas. Estos procesos son considerados claves por la institución, ya que influyen directamente en la estabilidad financiera y el funcionamiento efectivo de la misma.

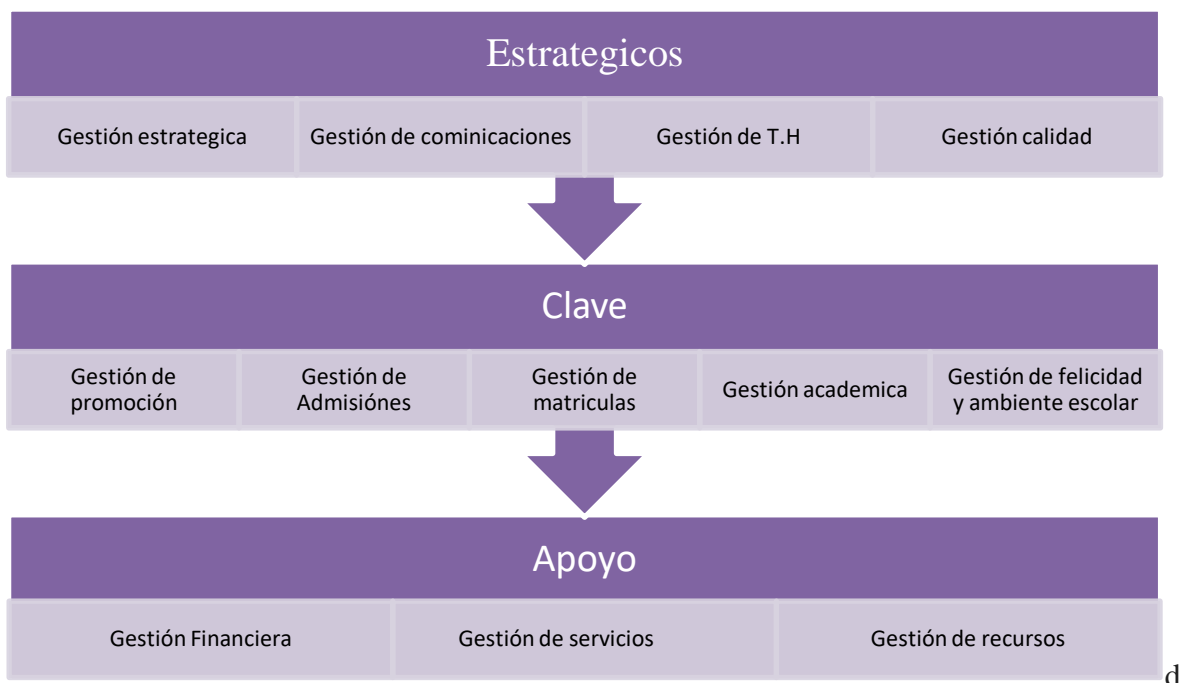


Figura 2: Mapa de procesos

Fuente: Elaboración propia

Desarrollo de un modelo de dashboard para la toma de decisiones estratégicas en el área de ventas del Colegio Nuevo Campestre

Proceso de ventas

El proceso de ventas se compone de los procesos de gestión de promoción, gestión de admisiones y gestión de matrículas. Cada uno de estos procesos desempeña funciones específicas dentro del ciclo de ventas, tal como se detalla en la figura 3.

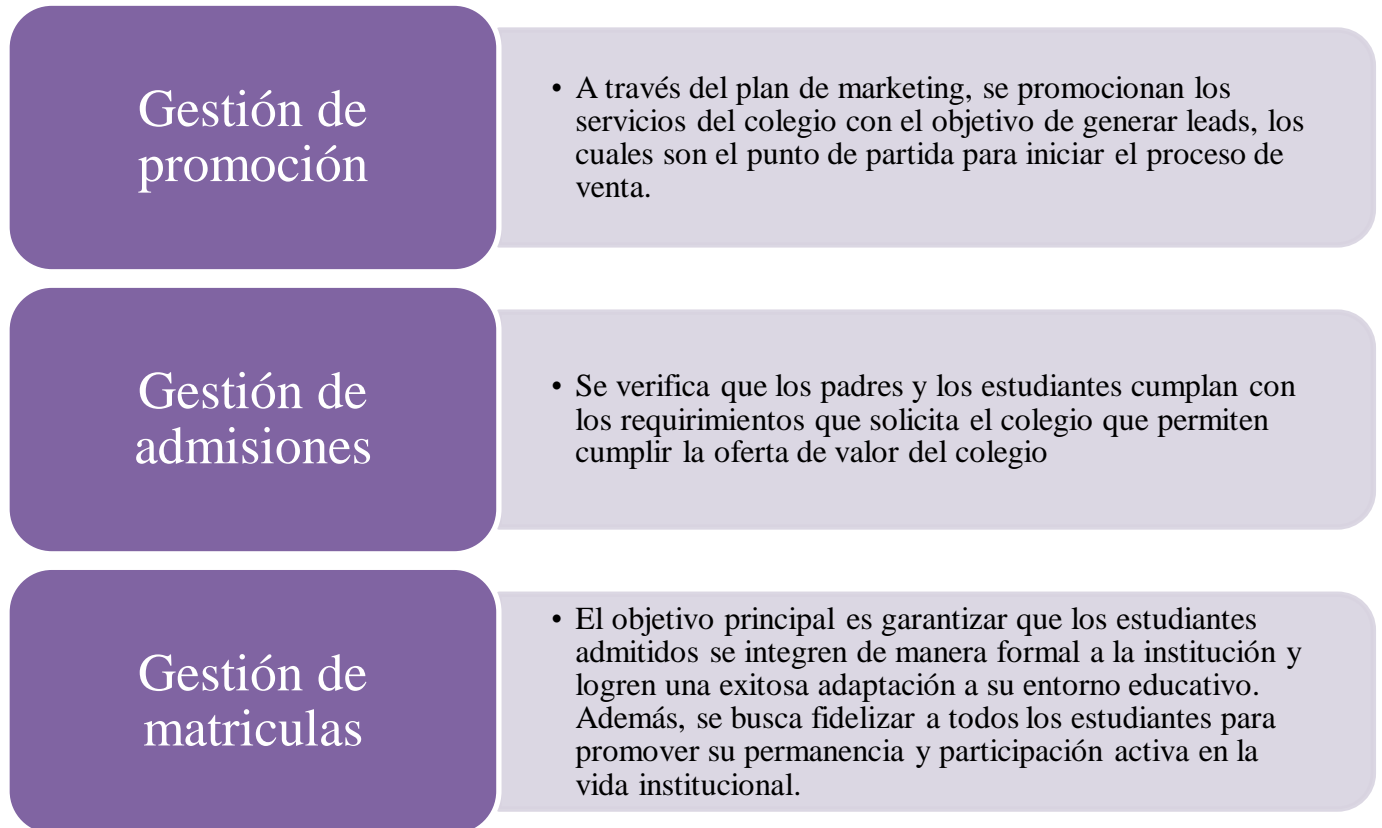


Figura 3: Proceso de venta

Fuente: Elaboración propia

Desarrollo de un modelo de dashboard para la toma de decisiones estratégicas en el área de ventas del Colegio Nuevo Campestre

Flujo de venta

De acuerdo con lo anteriormente mencionado en el proceso de ventas, se ha establecido un flujo que permite medir cada etapa de la venta. Este flujo es fundamental para la generación de indicadores y, posteriormente, para la creación de un dashboard. A continuación, en la figura 4 se muestra el flujo actual de ventas del Colegio Nuevo Campestre.

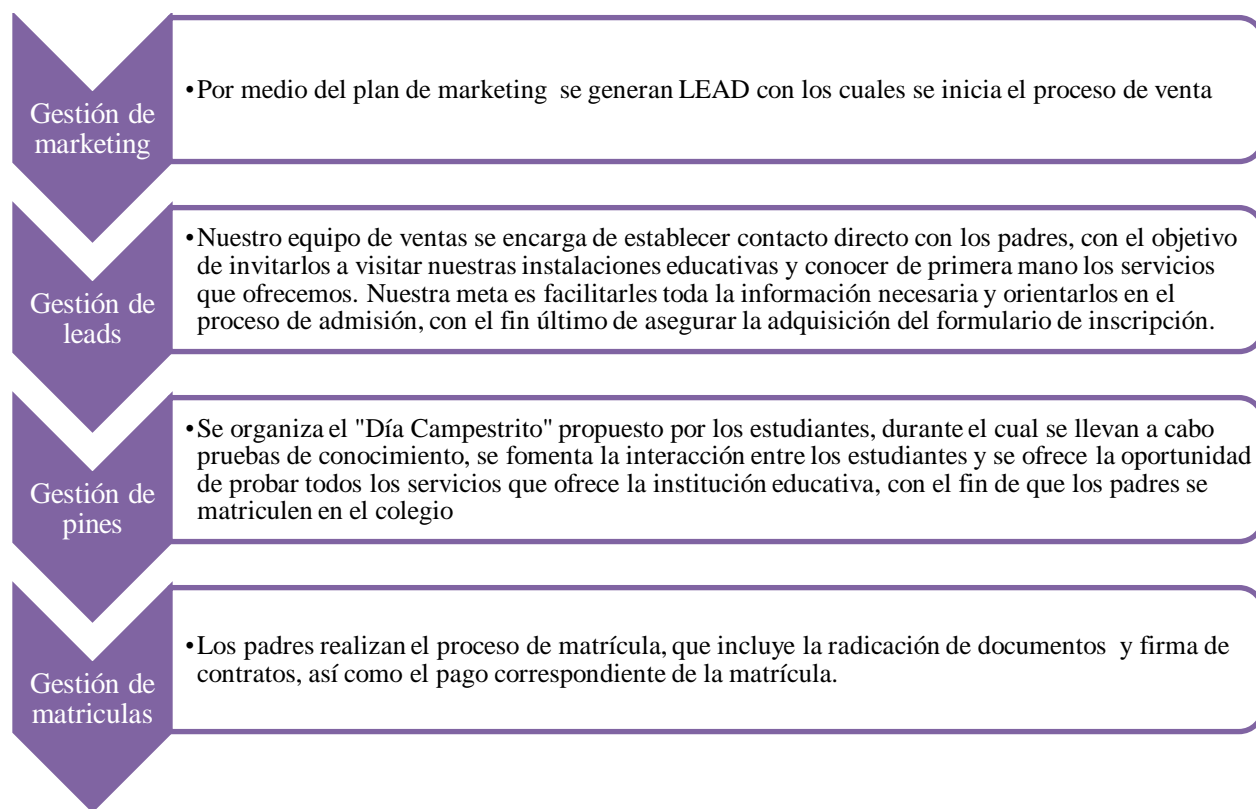


Figura 4: Flujo de ventas

Fuente: Elaboración propia

6.3 Estado actual del proceso de ventas del Colegio Nuevo Campestre

6.3.1 Histórico de estudiantes matriculados

El proceso se inicia verificando los estudiantes matriculados en los últimos 8 años, ya que representan los principales ingresos financieros del Colegio Nuevo Campestre. Esto se evidencia en la figura 5, donde se observa una fluctuación durante este periodo. En 2020, se alcanzó el pico más alto de estudiantes matriculados, llegando a 758. Sin embargo, debido a la pandemia, se registró un descenso del 9,2%. Posteriormente, se observa una tendencia creciente cada año, como se indica en la tabla 1.

Tabla 2. Histórico de estudiantes

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|-------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| # De estudiantes matriculados | 683 | 714 | 749 | 758 | 691 | 704 | 713 | 753 |
| % De crecimiento | | 4% | 5% | 1% | -10% | 2% | 1% | 5% |

Fuente: Elaboración propia

Desarrollo de un modelo de dashboard para la toma de decisiones estratégicas en el área de ventas del Colegio Nuevo Campestre



Figura 5: Histórico de estudiantes matriculados

Fuente: Elaboración propia.

6.3.2 Gestión de marketing (Leads)

Desde el año 2021, el Colegio Nuevo Campestre ha incorporado la plataforma HUBSPOT, la cual facilita la medición del número de clientes potenciales (LEADS). Antes de este año, no contábamos con datos que nos permitieran evaluar el nivel de efectividad del proceso de marketing, el cual constituye el principal insumo para la gestión comercial y la captación de nuevos clientes. A continuación, en la tabla 2 y la figura 6 se presenta el histórico de captación de Leads.

Desarrollo de un modelo de dashboard para la toma de decisiones estratégicas en el área de ventas del Colegio Nuevo Campestre

Tabla 3. Histórico de leads

| | # De leads | % |
|-----------------|------------|---------|
| Matriculas 2024 | 1590 | 38,36% |
| Matriculas 2023 | 1473 | 35,54% |
| Matriculas 2022 | 1082 | 26,10% |
| Total | 4145 | 100,00% |

Fuente: Elaboración propia

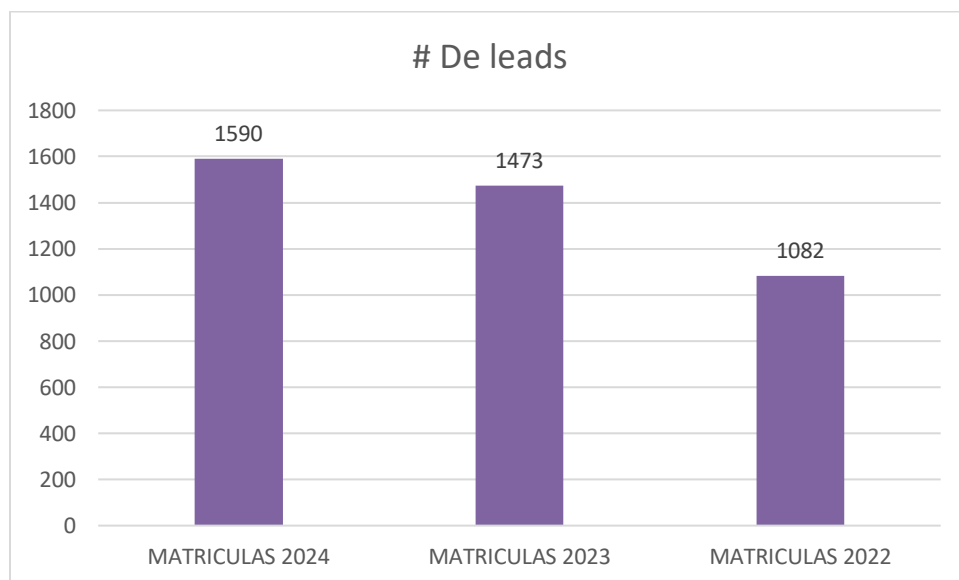


Figura 6: Histórico de leads

Fuente: Elaboración propia

Desde el proceso de matrícula del año 2022 (que abarca desde mayo de 2021 hasta marzo de 2022), se ha observado un crecimiento constante en el número de leads. Estos leads son resultado de la estrategia establecida por la subdirección de marketing, la cual incluye campañas

Desarrollo de un modelo de dashboard para la toma de decisiones estratégicas en el área de ventas del Colegio Nuevo Campestre

de marketing dirigidas a diversos canales. En la tabla 3 se detalla el número de leads que llegan a través de cada canal cada año.

Tabla 4. # leads por canales

| Canales | Matricula 2024 | Matricula 2023 | Matricula 2022 | Total, general |
|------------------------|----------------|----------------|----------------|-------------------|
| Página web- formulario | 850 | 669 | 634 | 2153 |
| Pauta redes sociales | 486 | 399 | 83 | 968 |
| Valla | 40 | 67 | 83 | 190 |
| Referido | 38 | 65 | 64 | 167 |
| Jardín | 26 | 58 | 31 | 115 |
| Expoeducar 2021 | | 3 | 86 | 89 |
| Whatsapp | 49 | 37 | 2 | 88 |
| Instagram | 41 | 24 | 11 | 76 |
| Mejores colegios | 2 | 34 | 38 | 74 |
| Facebook | 12 | 29 | 17 | 58 |
| Formulario OPEN DAY | 13 | 19 | 3 | 35 |
| Llamada cnc | 14 | 17 | 3 | 34 |
| Sin canal identificado | 1 | 31 | 2 | 34 |
| Google adwords | | 6 | 13 | 19 |
| Egresado | 3 | 8 | 7 | 18 |
| Correo electrónico | 8 | 5 | | 13 |

Desarrollo de un modelo de dashboard para la toma de decisiones estratégicas en el área de ventas del Colegio Nuevo Campestre

| | | | | |
|----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Ruta escolar | 1 | 2 | 5 | 8 |
| Convenio empresarial | 6 | | | 6 |
| Total general | 1590 | 1473 | 1082 | 4145 |

Fuente: Elaboración propia

Cada lead es gestionado por una asesora comercial, con el objetivo de brindar a los padres información detallada sobre las instalaciones y servicios del colegio. El propósito es que adquieran el 'pin de la felicidad', el cual les permite a los estudiantes en proceso de admisión pasar un día en el colegio junto a sus futuros compañeros, conocer los servicios ofrecidos y realizar los exámenes de conocimiento. En la tabla 4 se presentan los estados de la gestión de los leads, mientras que en la tabla 5 se muestra el primer nivel de efectividad por parte de las asesoras comerciales, comparando el número de leads atendidos con la cantidad de pines vendidos y en la tabla 6 se muestra la efectividad por canales (Pines por canal)

Tabla 5. Estados de LEADS

| Estados de gestión | Matricula 2024 | Matricula 2023 | Matricula 2022 |
|----------------------|----------------|----------------|----------------|
| Admisiones 2025 | | 64 | |
| Desistió | 905 | 978 | 711 |
| Desistió/No contesta | 393 | 284 | 190 |
| No asignado | 1 | | |
| Proceso | 16 | | |
| Venta PIN | 211 | 211 | 181 |
| Total general | 1590 | 1473 | 1082 |

Desarrollo de un modelo de dashboard para la toma de decisiones estratégicas en el área de ventas del Colegio Nuevo Campestre

Fuente: Elaboración propia

Para el nivel de efectividad se tiene únicamente en cuenta los procesos que se logra contacto y desisten el proceso en este caso el estado de desistió como se muestra en la tabla 5.

Tabla 6. Efectividad venta de pines

| Estados de gestión | Matricula 2024 | Matricula 2023 | Matricula 2022 |
|--------------------|----------------|----------------|----------------|
| # Pines vendidos | 211 | 211 | 181 |
| # Leads totales | 905 | 978 | 711 |
| % De efectividad | 23,3% | 21,6% | 25,5% |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Efectividad x canales

| Canales | Desistió | Venta PIN | Total | % |
|------------------------|----------|-----------|-------|-----|
| Página web- formulario | 1383 | 271 | 1654 | 16% |
| Referido | 53 | 100 | 153 | 65% |
| Valla | 108 | 54 | 162 | 33% |
| Jardín | 51 | 53 | 104 | 51% |
| Pauta redes sociales | 663 | 33 | 696 | 5% |
| Instagram | 46 | 16 | 62 | 26% |
| Whatsapp | 51 | 15 | 66 | 23% |
| Egresado | 6 | 11 | 17 | 65% |
| Llamada cnc | 17 | 11 | 28 | 39% |

Desarrollo de un modelo de dashboard para la toma de decisiones estratégicas en el área de ventas del Colegio Nuevo Campestre

| | | | | |
|------------------------|-------------|------------|-------------|------------|
| Formulario OPEN DAY | 18 | 9 | 27 | 33% |
| Mejores colegios | 59 | 9 | 68 | 13% |
| Facebook | 35 | 6 | 41 | 15% |
| Google adwords | 13 | 5 | 18 | 28% |
| Convenio empresarial | 1 | 4 | 5 | 80% |
| Expoeducar 2021 | 53 | 3 | 56 | 5% |
| Ruta escolar | 5 | 3 | 8 | 38% |
| Sin canal identificado | 26 | | 26 | 0% |
| Correo electrónico | 6 | | 6 | 0% |
| Total general | 2594 | 603 | 3197 | 19% |

Fuente: Elaboración propia

Se han identificado los motivos principales que llevan al desistimiento de los clientes potenciales, como se detalla en la tabla 7. Se observa que el factor económico es la causa más frecuente de desistimiento, seguido por la ubicación del colegio. Estos factores generan pérdidas económicas significativas para la institución, las cuales están reflejadas en la tabla 7, específicamente en la columna que muestra el valor anual de la matrícula.

Tabla 8. Causales de desistimientos

| Causa de desistimiento | # de leads | % | Valor de matrícula anual |
|--------------------------|------------|--------|--------------------------|
| Económico | 1120 | 43,18% | \$ 14.017.418.679,00 |
| Ubicación | 489 | 18,85% | \$ 6.153.883.185,00 |
| Continúan colegio/jardín | 307 | 11,84% | \$ 3.775.354.597,00 |

Desarrollo de un modelo de dashboard para la toma de decisiones estratégicas en el área de ventas del Colegio Nuevo Campestre

| | | | | |
|---------------------------------|-----|-------|----|------------------|
| No contestan | 112 | 4,32% | \$ | 1.395.453.517,00 |
| Personalizado | 103 | 3,97% | \$ | 1.285.892.695,00 |
| Sin información | 83 | 3,20% | \$ | 776.650.507,00 |
| Admisiones 2025 | 70 | 2,70% | \$ | 922.503.558,00 |
| No disponibilidad de curso | 63 | 2,43% | \$ | 723.608.277,00 |
| Horario | 37 | 1,43% | \$ | 486.715.692,00 |
| No cobertura | 33 | 1,27% | \$ | 411.256.149,00 |
| Académico | 28 | 1,08% | \$ | 322.666.325,00 |
| Horario rutas | 25 | 0,96% | \$ | 315.339.840,00 |
| Calendario B | 20 | 0,77% | \$ | 248.601.729,00 |
| Cercanía a la casa | 20 | 0,77% | \$ | 257.599.197,00 |
| Bilingüismo (No tiene el nivel) | 16 | 0,62% | \$ | 179.484.337,00 |
| Cambio de ciudad | 15 | 0,58% | \$ | 188.272.803,00 |
| Edad | 15 | 0,58% | \$ | 199.572.234,00 |
| Admisiones 2023 | 11 | 0,42% | \$ | 143.574.976,00 |
| No acuerdo padres | 9 | 0,35% | \$ | 116.131.796,00 |
| Cupo negado | 5 | 0,19% | \$ | 54.111.264,00 |
| Certificación bilinguismo | 4 | 0,15% | \$ | 49.048.008,00 |
| Costos rutas | 3 | 0,12% | \$ | 37.592.966,00 |
| Admisiones 2024 | 2 | 0,08% | \$ | 25.872.477,00 |
| Intercolegiados deportivos | 1 | 0,04% | \$ | 11.390.949,00 |
| Bachillerato Internacional | 1 | 0,04% | \$ | 12.558.970,00 |

Desarrollo de un modelo de dashboard para la toma de decisiones estratégicas en el área de ventas del Colegio Nuevo Campestre

| | | | | |
|----------------------|-------------|----------------|-----------|--------------------------|
| No virtual | 1 | 0,04% | \$ | 13.603.392,00 |
| Mala atención | 1 | 0,04% | \$ | 13.481.677,00 |
| Total general | 2594 | 100,00% | \$ | 32.137.639.796,00 |

Fuente: Elaboración propia

6.3.3 Gestión de Pines

En esta etapa del proceso se produce un punto crucial en el ciclo de ventas, donde las asesoras comerciales tienen la responsabilidad de garantizar que los prospectos que han adquirido pines se conviertan en estudiantes matriculados. Para que un estudiante admitido pueda finalizar su matrícula, es necesario que supere satisfactoriamente los exámenes de ingreso y que sus padres pasen por el análisis económico requerido. A continuación, se muestra los resultados de los procesos de matrículas anteriormente presentados la tabla 8.

Tabla 9. Resultados del proceso de pin

| Etiquetas de fila | Matricula 2022 | Matricula 2023 | Matricula 2024 |
|----------------------|----------------|----------------|----------------|
| Cupo Negado | 6 | 18 | 7 |
| Desistió | 38 | 45 | 46 |
| Matriculado | 137 | 148 | 158 |
| Total general | 181 | 211 | 211 |

Fuente: Elaboración propia

Desarrollo de un modelo de dashboard para la toma de decisiones estratégicas en el área de ventas del Colegio Nuevo Campestre

Se identifican los causales de desistimiento como se muestra en la tabla 9, donde el proceso de matricula 2022 14 pines no se tiene información de la causal de desistimiento, le sigue las causales económicas y no admitido al curso solicitado.

Tabla 10. Causales de desistimientos

| Causales | 2022 | 2023 | 2024 | Total general |
|---------------------------------------|-----------|-----------|-----------|---------------|
| Sin información | 19 | 4 | | 23 |
| Económico | 3 | 6 | 8 | 17 |
| No admitido a curso solicitado | 3 | 9 | 5 | 17 |
| Traslado de ciudad | 4 | 5 | 5 | 14 |
| No contestan | 2 | 4 | 4 | 10 |
| Desisten nivelación de ingles | 1 | 3 | 4 | 8 |
| RUTA | 3 | 3 | 1 | 7 |
| Otro colegio | | | 6 | 6 |
| Continúan con colegio o jardín actual | 1 | 1 | 4 | 6 |
| Examen de ingreso | | | 4 | 4 |
| Ubicación del colegio | | 4 | | 4 |
| Motivo Familiar | | 3 | | 3 |
| Horario del colegio | 1 | 1 | 1 | 3 |
| Otro tipo de educación | | 1 | 2 | 3 |
| Revisar causal | | | 2 | 2 |
| Otra razón | 1 | 1 | | 2 |
| Total general | 38 | 45 | 46 | 129 |

Desarrollo de un modelo de dashboard para la toma de decisiones estratégicas en el área de ventas del Colegio Nuevo Campestre

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 10 se muestran las causales de cupo negado, donde se identifica como primera causal es que el estudiante no cumple con los parámetros psicológicos para estudiar en el Nuevo Campestre.

Tabla 11. Causales de cupo negado

| Etiquetas de fila | 2022 | 2023 | 2024 | Total general |
|-----------------------------------|------|------|------|---------------|
| Cupo negado psicología | 2 | 13 | 1 | 16 |
| Cupo negado academia | 4 | 4 | 1 | 9 |
| Cupo negado academia y psicología | | 1 | 5 | 6 |
| Total general | 6 | 18 | 7 | 31 |

Fuente: Elaboración propia

6.3.4 Indicadores clave de rendimiento (KPI) del proceso de ventas

En la tabla 11 se muestran los indicadores clave de rendimiento (KPI) establecidos para el proceso de ventas basados en el diagnóstico anteriormente presentados, cabe aclarar que estos van a estar acompañados de indicadores operativos para medir la efectividad de cada asesor.

Desarrollo de un modelo de dashboard para la toma de decisiones estratégicas en el área de ventas del Colegio Nuevo Campestre

Tabla 12. KPI proceso de ventas

| Nombre del indicador | Descripción | Formula |
|---------------------------------------|--|--|
| Número de leads generados | Este indicador mide la eficacia del plan de marketing para atraer potenciales clientes. | # de leads generados en el periodo |
| Número de leads contactados | Este indicador mide la cantidad de leads que los asesores pudieron contactar, con el propósito de evaluar la efectividad de la base de leads y la capacidad del equipo de ventas para establecer conexión con los prospectos | # de leads contactado / # total de leads |
| Número de visitas a las instalaciones | Este indicador mide el número de leads que visitan las instalaciones del colegio después de ser contactados por el equipo de ventas. | # de leads que visitan el colegio / # total de leads |
| Tasa de conversión de leads: | Este indicador mide el porcentaje de leads que adquieren el pin. | # de pines comprados / # de leads |
| Tasa de conversión de pines | Este indicador mide el número de pines que se convierten en estudiantes matriculados en el colegio. | # de estudiantes matriculados / # de pines |
| Retorno de la inversión | Este indicador mide la rentabilidad del proceso de marketing | Costo total del proceso de admisión/ ingreso de estudiantes nuevos |
| Crecimiento de estudiante nuevos | Medir el crecimiento de la vinculación de estudiantes nuevos al colegio | # de estudiante nuevos/ # estudiantes nuevos del periodo anterior |

Desarrollo de un modelo de dashboard para la toma de decisiones estratégicas en el área de ventas del Colegio Nuevo Campestre

| | | |
|------------------------------|---|---|
| Copar la capacidad instalada | Medir el proceso de operativo de vinculación de clientes nuevos y asegurar la continuidad de estudiantes antiguos con el fin de copar la capacidad instalada del colegio que asegurar la sostenibilidad de la institución | # de estudiante vigentes/ total de la capacidad instalada |
|------------------------------|---|---|

Fuente: Elaboración propia

6.4 Oportunidades de mejora

Oportunidades de mejora Basado con el diagnóstico realizado y una vez establecidos indicadores clave de rendimiento (KPI) se establecen las siguientes estrategias con el fin de mejorar los resultados para el periodo matriculas 2025:

- Se solicitará el establecimiento de un presupuesto fijo para el área de mercadeo que permita duplicar el número de leads
- Aumentar el número de asesores comerciales con el fin de poder gestionar de manera óptima los nuevos leads
- Se estandarizará el alcance de las rutas del colegio con el fin de mitigar el desistimiento por ubicación del colegio.
- Se deben establecer metas para cada KPI basados en la planeación estratégica 2024 – 2026

7. Conclusiones

A partir del desarrollo de esta investigación, se ha identificado una correlación notable entre los resultados obtenidos y la literatura revisada. Según Salgueiro (2015), se define como indicador de gestión aquel dato que refleja las consecuencias de acciones tomadas en el pasado dentro de una organización. La premisa es que estos indicadores establecen las bases para las acciones a tomar tanto en el presente como en el futuro. Siguiendo las indicaciones de Salgueiro, se logró identificar las variables históricas mediante el establecimiento de indicadores del proceso de ventas.

Alejandro (2019) sostiene que disponer de buenos indicadores de gestión empresarial es fundamental para mantener una visión clara del desempeño actual de una empresa y verificar si se encuentra en el camino correcto. Según el autor, se logró identificar el nivel de crecimiento de estudiantes y establecer metas alineadas con los objetivos estratégicos definidos por la junta directiva, todo ello basado en resultados históricos.

La implementación del dashboard permitió que tanto la subdirección de marketing como la junta directiva identificaran las diferentes etapas del proceso, lo que a su vez facilitó el establecimiento de estrategias para optimizar dicho proceso. Viera (2021) señala que un dashboard es una herramienta esencial de gestión de la información que monitoriza, analiza y presenta de forma visual los indicadores clave de desempeño (KPI), métricas y datos fundamentales para el seguimiento del estado de una empresa o proceso específico. Para este proyecto se establecieron tres objetivos específicos, donde el primer objetivo indica Establecer indicadores clave de rendimiento (KPI) para el proceso de ventas con el fin de medir su eficacia y rendimiento, lo cual se logra al establecer con la junta directiva los siguiente indicadores:

Desarrollo de un modelo de dashboard para la toma de decisiones estratégicas en el área de ventas del Colegio Nuevo Campestre

numero leads generados, numero de leads contactados, numero de visitas a las instalaciones, tasa de conversión de pines, retorno de la inversión, crecimiento de estudiantes nuevos y copar la capacidad instalada.

Realizar un diagnóstico mediante un dashboard para identificar las debilidades del proceso de ventas, con el propósito de aumentar los ingresos y la fidelización de potenciales clientes para el próximo año, se logra realizar un diagnóstico el cual se presente en los resultados del proyecto, el cual permite identificar varios factores que impacta en lograr el objetivo de aumentar el número de estudiantes, como las falencias en transporte o la necesidad de amentar los leads que llegan y con eso aumentar el número de pines vendidos.

Por último, el objetivo de implementar un dashboard con indicadores para analizar y detectar áreas de oportunidad de mejora continua e innovación en el proceso de ventas, se logra al establecer las estrategias como aumentar el número asesor, presupuesto y establecer un estándar para el alcance de las rutas con le fin que las asesoras puedan aumentar el numero de pines y posterior lograr que crezca el número de estudiantes matriculados en el colegio.

Considerando los resultados obtenidos, se hace evidente la necesidad de desarrollar más proyectos relacionados con el establecimiento de indicadores. Estos indicadores se revelan como herramientas altamente efectivas, especialmente cuando se combinan con un dashboard, permitiendo así identificar con precisión el estado real de una empresa. Es importante destacar que actualmente muchas PYMES no llevan a cabo este proceso, lo que en algunos casos obstaculiza su crecimiento potencial.

8. Recomendaciones

Es importante reconocer que el desarrollo proyecto tuvo ciertas limitaciones, una de las principales limitaciones fue la disponibilidad y calidad de los datos históricos de ventas necesarios para alimentar el dashboard, la empresa al carecer de registros precisos o completos, afecto la precisión y la utilidad del modelo, adicionalmente la resistencia al cambio por parte de algunos miembros del equipo por las nuevas herramientas que se implementaron afectaron el desarrollo del proyecto y lograr establecer las estrategias basados en los resultados obtenidos.

El desarrollo de un modelo de dashboard para la toma de decisiones estratégicas en el área de ventas del Colegio Nuevo Campestre representa un paso significativo hacia la mejora continua de la gestión en instituciones educativas, este proyecto demuestra cómo la implementación de herramientas tecnológicas especializadas puede potenciar la eficiencia y efectividad en la toma de decisiones estratégicas.

Invito a nuestra universidad minuto de dios, facultad ciencias empresariales, así como a nuestros compañeros y colegas, a seguir explorando este tema y a contribuir con investigaciones adicionales, al profundizar en este campo, podremos descubrir nuevas formas de optimizar los procesos de ventas en entornos educativos, brindando así un impacto positivo tanto en la gestión administrativa como en la experiencia educativa de los estudiantes.

Basados en los resultados obtenidos se recomienda al Colegio Nuevo Campestre las siguientes acciones: monitorear de manera efectiva los indicadores clave de rendimiento (KPIs) esto permitirá una visión en tiempo real del desempeño de las ventas, identificando áreas de mejora y oportunidades de crecimiento, capacitar al personal en el uso y comprensión del dashboard para

Desarrollo de un modelo de dashboard para la toma de decisiones estratégicas en el área de ventas del Colegio Nuevo Campestre

asegurar una adopción exitosa de la herramienta y establecer reuniones periódicas para revisar los datos del dashboard y discutir los hallazgos con el equipo de ventas.

9. Referencias bibliográficas

- Alejandro, D., & Matiz, S. (2009). Teoría de indicadores de gestión y su aplicación práctica.
- Bonnefoy, J., & Armijo, M. (2005). Indicadores de desempeño. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social-ILPES.
- Caballero, I. S., & Pérez, C. F. (2015). Diseño de un modelo basado en criterios e indicadores de características para la evaluación de los sitios webs de archivos. *Revista general de información y documentación*, 22(0).
- Chaves Montero, A. (2018). La utilización de una metodología mixta en investigación social.
- Cortés, J. G. (2019). Los indicadores de gestión. *Mercados y Negocios*, (40), 129-141.
- Cuozzo, M. (2023). Diseño de un dashboard para la gestión económica financiera de una unidad académica” (Doctoral dissertation, CIENCIAS ECONOMICAS).
- Drucker, P. F. (1994). Trade lessons from the world economy. *Foreign Affairs*, 99-108.
- Feu Gelis, J., Simó Gil, N., Serra Salamé, C., & Canimas Brugué, J. (2016). Dimensiones, características e indicadores para una escuela democrática. *Estudios Pedagógicos (Valdivia)*, 42(3), 449-465
- Franklin Fincowsky, E. B. (2009). Organización de empresas. México, DF McGraw Hill.
- Galarza, C. A. R. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 9(3), 1-6.
- Galicia Pérez, C. F., & Romero Challco, G. (2021). Indicadores financieros y la toma de decisiones en la Empresa J&J Brother’s EIRL-Cusco periodo 2019.
- García, L. A. M. (2018). Indicadores de la gestión logística. Ecoe Ediciones

Desarrollo de un modelo de dashboard para la toma de decisiones estratégicas en el área de ventas del Colegio Nuevo Campestre

- González, J. L. (2020). Técnicas e instrumentos de investigación científica. Arequipa, Arequipa, Perú.
- Huanca, O. A. C., & Tinitana, K. M. L. (2019). Los indicadores financieros y el impacto en la insolvencia de las empresas. *Observatorio de la economía latinoamericana*, (261).
- Hugo, B. R. (2016). *Indicadores financieros*. Ediciones Umbral.
- Jaramillo, C. M. P., & Jesús, M. (2019). *Los indicadores de gestión*. España.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Santapau, A. (2009). *El cuadro de mando integral*.
- Könnölä, T., Carrillo-Hermosilla, J., & Gonzalez, P. D. R. (2018, September). Dashboard of ecoinnovation. In *DIME International Conference—Innovation, sustainability and policy* (pp. 11-13).
- Leyva Ferreiro, G. (2018). Indicadores de desempeño empresarial para medir la calidad de las estrategias financieras. *Cofin Habana*, 12(1), 58-75.
- López-Rodríguez, C. E., Velásquez-Lizcano, C., Fajardo-Sierra, J. M., & Sierra-Otalora, J. L. (2024). Un acercamiento a las metodologías para la valoración financiera: análisis bibliométrico y revisión sistemática de literatura. *RAN-Revista Academia & Negocios*, 10(1), 36-52.
- Morillo, M. (2004). Indicadores no financieros de la contabilidad de gestión: herramienta del control estratégico. *Actualidad contable FACES*, 7(8), 70-84.
- Odar, R. M. T. (2015). El alcance de las investigaciones jurídicas. *Derecho y cambio social*, 12(41), 20.
- Ortega, A. O. (2018). *Enfoques de investigación. Métodos para el diseño urbano—Arquitectónico*, 1.

Desarrollo de un modelo de dashboard para la toma de decisiones estratégicas en el área de ventas del Colegio Nuevo Campestre

- Ortiz, H. (2021). Indicadores financieros. *Análisis Financiero Aplicado*, Bajo NIIF 16 Edición, 191-202.
- Padilha, M. (2016). Tipos de indicadores: una mirada reflexiva. Roberto Carneiro, Juan Carlos Toscano y Tamara Díaz (coordinadores), *Los desafíos de las TIC para el cambio educativo*, 45-58.
- Park, K. W., Smaltz, D., McFadden, D., & Souba, W. (2018). The operating room dashboard. *Journal of Surgical Research*, 164(2), 294-300.
- Quintana Peña, A. (2006). Metodología de investigación científica cualitativa.
- Rincón, R. D. (2016). Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición. *Revista Universidad EAFIT*, 34(111), 43-59.
- Rodríguez, C. E., Mogollón, D. F. & López, J. G. (2023). Estilo de liderazgo estratégico como determinante para la perdurabilidad empresarial del sector servicios. *Semestre Económico*, 27(61), 1-17.
- Rosero Villabón, O. G. (2006). Indicadores financieros para el Balanced ScoreCard (Doctoral dissertation).
- Salgueiro, A. (2015). Indicadores de gestión y cuadro de mando. Ediciones Díaz de Santos.
- Santillan, R., Barberan, N., Bastidas, T., & Peña, M. (2022). Relación de los índices financieros con la actitud tributaria de las microempresas. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 27(8), 1167-1181.
- Sosa, M. (2021). Análisis de indicadores financieros en un proceso inflacionario: estudio de caso.
- Stubbs, E. A. (2004). Indicadores de desempeño: naturaleza, utilidad y construcción. *Ciência da Informação*, 33, 149-154.

Desarrollo de un modelo de dashboard para la toma de decisiones estratégicas en el área de ventas del Colegio Nuevo Campestre

Viera, Y. C., Borrego, J. M., & Viera, E. C. (2021). Propuesta de metodología para el diseño de dashboard. *Revista cubana de transformación digital*, 2(3), 56-76.

Zapata Ortiz, K. D. (2021). Análisis de Indicadores financieros Ingeniería de Pereira SAS.