



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Instituto de Ciencias Matemáticas

“Plan Estratégico y Sistema de Balanced Scorecard para una
Empresa de Venta por Catálogo”

TESINA DE GRADO

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERO EN ESTADÍSTICA INFORMÁTICA

Presentada por:

Eliana Isabel Machuca Balanzátegui
Sayra Johanna Vozmediano Naranjo
Jefferson Rubén Borbor Precilla

GUAYAQUIL – ECUADOR

Año: 2009

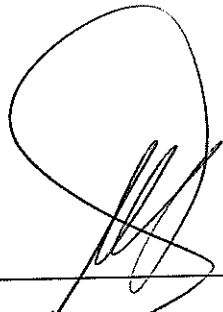
AGRADECIMIENTO

Agradecemos a nuestro Dios por permitirnos culminar nuestra carrera con éxito, a nuestras familias por su apoyo incondicional, a los profesores por su valiosa enseñanza y a todos los amigos que tendremos siempre presentes.

DEDICATORIA

A NUESTROS FAMILIARES, A
LOS PROFESORES Y
AMIGOS.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



Ing. Luis Rodríguez
SUBDIRECTOR ICM
PRESIDENTE



Ing. Jaime Lozada
DIRECTOR DE TESIS



Ing. Janet Valdiviezo
VOCAL

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta Tesina de Grado, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

(Reglamento de Graduación de la ESPOL).



Eliana Machuca

Eliana Isabel Machuca Balanzátegui

Sayra Vozmediano

Sayra Johanna Vozmediano Naranjo

Jefferson Borbor

Jefferson Rubén Borbor Precilla

RESUMEN

El presente trabajo consiste en el desarrollo de un plan estratégico y la creación de un sistema de Balanced Scorecard para una empresa de venta por catálogo. El objetivo de este proyecto es tener un enfoque realista de las necesidades de la compañía y de sus clientes, logrando que ambas partes obtengan la satisfacción deseada, y lograr la medición de los objetivos estratégicos que llevarán a la excelencia del negocio.

Como primera parte se plantean las definiciones de los elementos que contiene la metodología aplicada en este trabajo, se describe la elaboración del plan estratégico para obtener la definición del negocio, plantear la misión, visión, propuesta de valor, temas estratégicos y valores organizacionales; luego como se desarrolla un sistema de Balanced Scorecard.

En un segundo capítulo se muestran ciertos detalles de la empresa, desde sus inicios, su perfil, la situación actual y los objetivos trazados antes del desarrollo de la metodología propuesta.

Luego en el capítulo 3 se tiene la elaboración del plan estratégico, previo a la obtención de este, se dan diferentes pasos los cuales conllevan a que este plan esté definido acorde a la actualidad de la empresa y su entorno, como lo

son el planteamiento de estrategias, un análisis FODA, conocimiento sobre los grupos de interés, entre otros.

En el siguiente capítulo se desarrolla la metodología de Balanced Scorecard (BSC), la definición de objetivos organizacionales para las diferentes perspectivas del negocio e indicadores eficientes que faciliten la medición de estos objetivos, la obtención de iniciativas o pequeños proyectos que impulsen al logro de los mismos.

Una parte importante del Balanced Scorecard es ver ágilmente mediante un sistema el desempeño de los objetivos planteados, mediante una ficha en la que conste el indicador, la fórmula aplicada, la persona responsable de su medición y un gráfico del histórico de los datos, este sistema se lo muestra en el capítulo 5.

Es necesario que los datos arrojen información indispensable para la directiva de la organización que les permita tomar decisiones, para esto se utilizan herramientas estadísticas que ayudan a explotar los datos, esto lo podemos ver en el capítulo 6.

Como parte final tendremos las conclusiones y recomendaciones obtenidas a partir del completo desarrollo de la tesina, las mismas que se presentan a la

directiva de la empresa para cooperar en el crecimiento positivo del negocio, realizando o no mejoras en el desempeño actual de la compañía.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESUMEN	I
ÍNDICE GENERAL.....	IV
ABREVIATURAS	XI
SIMBOLOGÍA	XII
ÍNDICE DE CUADROS.....	XIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XVI
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO 1

1. MARCO GENERAL DE LA METODOLOGÍA.....	3
1.1 Plan estratégico	3
1.1.1 Definición del negocio	4
1.1.2 Análisis PEST	5
1.1.3 Matriz de probabilidad y difusión.....	6
1.1.4 Oportunidades y amenazas	6
1.1.5 Cadena de valor.....	6
1.1.6 Fortalezas y debilidades.....	7
1.1.7 FODA.....	8
1.1.8 Estrategias derivadas del FODA.....	8
1.1.9 Modelo de las 5 fuerzas	9
1.1.10 Identificación de los stakeholders	10

1.1.11 Matriz de influencia-poder	10
1.1.12 Voz del consumidor.....	11
1.1.13 Cuadro estratégico de la industria actual	11
1.1.14 Propuesta de valor	11
1.1.15 Cuadro estratégico de la empresa	12
1.1.16 Misión y visión.....	12
1.1.17 Valores organizacionales	13
1.1.18 Temas estratégicos.....	13
1.2 Balanced Scorecard.....	14
1.2.1 Determinación de objetivos	15
1.2.2 Mapa estratégico.....	17
1.2.3 Desarrollo de indicadores.....	18
1.2.4 Elaboración de semáforos.....	19
1.2.5 Elaboración de la matriz de Balanced Scorecard.....	19
1.2.6 Iniciativas para cada objetivo	19
1.2.7 Priorización de iniciativas.....	20
1.2.8 Diseño de las iniciativas.....	20

CAPÍTULO 2

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	22
2.1 Antecedentes.....	23
2.2 Perfil de la empresa	23

2.3	Situación actual de la empresa	25
2.3.1	Mercado	25
2.3.2	Proveedores	25
2.3.3	Catálogos	25
2.3.4	Sistema informático.....	26
2.3.5	Metas	26
2.4	Objetivos de la empresa	26

CAPÍTULO 3

3.	DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO	28
3.1	Definición del negocio.....	28
3.2	Determinar el concepto de negocio	29
3.3	Análisis PEST	30
3.4	Matriz de probabilidad-difusión	32
3.5	Oportunidades y amenazas	33
3.6	Cadena de valor.....	33
3.7	Fortalezas y debilidades	35
3.8	FODA.....	37
3.9	Estrategias derivadas del FODA.....	38
3.10	Modelo de las 5 fuerzas.....	40
3.11	Identificación de los stakeholders	41
3.12	Matriz de influencia-poder.....	41

3.13 Encuesta	43
3.13.1 Diseño de la investigación	43
3.13.2 Método de encuesta	43
3.13.3 Diseño del cuestionario.....	44
3.13.4 Pilotaje	49
3.13.5 Población objetivo.....	51
3.13.6 Marco muestral	58
3.13.7 Técnica de muestreo	60
3.13.8 Tamaño de la muestra	60
3.13.9 Datos técnicos del estudio	64
3.13.10 Hallazgos del estudio	64
3.14 Voz del consumidor	89
3.15 Curva estratégica de la industria actual	90
3.16 Propuesta de valor.....	90
3.17 Curva estratégica de la empresa	91
3.18 Misión y visión.....	92
3.19 Temas estratégicos.....	93
3.20 Matriz de cobertura de los temas estratégicos.....	94
3.21 Valores organizacionales	96
3.22 Relación entre los valores organizacionales y los temas estratégicos	96
3.23 Resumen del plan estratégico.....	98

CAPÍTULO 4

4.	DESARROLLO DEL BALANCED SCORECARD	100
4.1	Objetivos estratégicos.....	100
4.2	Matriz de cobertura de los objetivos estratégicos	103
4.3	Mapa estratégico	105
4.4	Desarrollo de los indicadores.....	107
4.5	Semáforos de los indicadores.....	110
4.6	Matriz de Balanced Scorecard.....	113
4.7	Iniciativas estratégicas.....	116
4.8	Priorización de iniciativas.....	116
4.9	Impacto de las iniciativas sobre los objetivos estratégicos	117
4.10	Diseño de las iniciativas estratégicas (Diagrama de Gantt).....	119

CAPÍTULO 5

5.	IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA BSC.....	123
5.1	Ingreso al sistema.....	123
5.2	Menú principal.....	124
5.3	File.....	125
5.3.1	Open – Perspective.....	125

5.3.2	Open – Objectives.....	127
5.3.3	Open – Indicators.....	130
5.4	Tools – Indicators.....	134
5.5	Reports	136

CAPÍTULO 6

5.3.1	ANÁLISIS ESTADÍSTICO	138
6.1	Análisis de la insatisfacción de las empresarias	138
6.2	Análisis de correlaciones	148
6.2.1	Venta (\$) vs. Unidades vendidas	148
6.2.2	Venta (\$) vs. Número de productos nuevos	148
6.2.3	Venta (\$) vs. Venta perdida.....	148
6.2.4	Unidades vendidas vs. Número de devoluciones.....	149
6.2.5	Unidades vendidas vs. Número de productos nuevos.....	149
6.2.6	Tiempo de ser empresaria(o) vs. Promedio de venta mensual.....	150
6.2.7	Promedio de venta mensual vs. Satisfacción general	150
6.2.8	Tiempo de ser empresaria(o) vs. Satisfacción general	150
6.3	Modelo de la regresión lineal múltiple para la estimación	

de las ventas en dólares del 2008151

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

APÉNDICES

BIBLIOGRAFÍA

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

A	Amenazas
ANOVA	Análisis de varianza
BSC	Balanced Scorecard
C1	Campaña 1
C2	Campaña 2
C3	Campaña 3
C4	Campaña 4
C5	Campaña 5
C6	Campaña 6
C7	Campaña 7
C8	Campaña 8
C9	Campaña 9
C10	Campaña 10
C11	Campaña 11
C12	Campaña 12
Cov	Covarianza
D	Debilidades
Empres.	Empresarias(os)
F	Fortalezas
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
Frec.	Frecuencia
gl.	Grados de libertad
Insat.	Insatisfacción
KPI	Key performance indicator
MCE	Media cuadrática de los errores
MCR	Media cuadrática de la regresión
MCT	Media cuadrática total
O	Oportunidades
P.E.	Punto de Entrega
PEST	Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico
PIB	Producto interno bruto
Prod.	Producto
RRHH	Recursos humanos

SCE	Suma cuadrática de los errores
SCR	Suma cuadrática de la regresión
SCT	Suma cuadrática total

Und. Unidad
vs. Versus

ÍNDICE DE SÍMBOLOS

Número

\$	Dólar
%	Porcentaje
b_0	Constante estimada del modelo de regresión lineal múltiple
b_i	i-ésimo parámetro de la variable independiente X_i
d	Error de diseño
F	Estadístico de prueba de la distribución Fisher
H_0	Hipótesis nula
H_1	Hipótesis alterna
N	Distribución Normal
n	Tamaño de la muestra
N	Tamaño de la población
p	Número de variables independientes
R	Coefficiente de correlación múltiple
R^2	Coefficiente de determinación
S^2	Varianza muestral
t	Estadístico de prueba de la distribución t de Student
X_i	i-ésima variable independiente
\hat{Y}	Estimación de la variable Y
\bar{y}	Media de la variable Y
Y	Variable dependiente
\hat{y}_i	i-ésima estimación de la variable Y
y_i	i-ésima observación de la variable Y
α	1- Nivel de confianza
β_0	Constante del modelo de regresión lineal múltiple
β_i	i-ésimo parámetro de la variable independiente X_i
ϵ	Error aleatorio
ϵ_i	i-esimo error
ϵ_j	j-esimo error
μ	Media poblacional
ρ	Valor de significancia
Σ	Sumatoria
σ^2	Varianza poblacional

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 3.1	Evaluación del concepto de negocio.....	29
Cuadro 3.2	Análisis PEST	31
Cuadro 3.3	Oportunidades y Amenazas.....	33
Cuadro 3.4	Cadena de valor	34
Cuadro 3.5	Evaluación de fortalezas y debilidades	36
Cuadro 3.6	Fortalezas y Debilidades.....	37

Cuadro 3.7	FODA.....	38
Cuadro 3.8	Estrategias derivadas del FODA.....	39
Cuadro 3.9	Modelo de las 5 fuerzas.....	40
Cuadro 3.10	Stakeholders.....	41
Cuadro 3.11	Formato de proposiciones	48
Cuadro 3.12	Resultados del pilotaje: “Ser empresaria(o) de este negocio, en términos generales es satisfactorio	50
Cuadro 3.13	Número de empresarias(os) activas(os) por Punto de Entrega	52
Cuadro 3.14	Número de empresarias(os) activas(os) por provincia.....	53
Cuadro 3.15	Provincias de la población objetivo	54
Cuadro 3.16	Provincia 02: Puntos de Entrega de la población objetivo	56
Cuadro 3.17	Provincia 04: Puntos de Entrega de la población objetivo	57
Cuadro 3.18	Provincia 01: Puntos de Entrega de la población objetivo	57
Cuadro 3.19	Provincia 05: Puntos de Entrega de la población objetivo	58
Cuadro 3.20	Marco muestral	59
Cuadro 3.21	Número de entrevistas por provincia	62
Cuadro 3.22	Número de entrevistas por Punto de Entrega	63
Cuadro 3.23	Análisis univariado: Género	65
Cuadro 3.24	Análisis univariado: Líder de la red	66
Cuadro 3.25	Análisis univariado: Tiempo de ser empresaria	68
Cuadro 3.26	Análisis univariado: Promedio de venta mensual en dólares.....	70
Cuadro 3.27	Correlaciones con la proposición 15.....	86
Cuadro 3.28	Mayores correlaciones.....	87
Cuadro 3.29	Necesidades de las(os) empresarias(os).....	88
Cuadro 3.30	Voz del consumidor	89
Cuadro 3.31	Matriz de cobertura de los temas estratégicos	95
Cuadro 3.32	Relación entre los valores organizacionales y los temas estratégicos.....	97
Cuadro 4.1	Matriz de cobertura de los objetivos estratégicos	104
Cuadro 4.2	Desarrollo de los indicadores.....	108
Cuadro 4.3	Semáforo de los indicadores	111
Cuadro 4.4	Matriz de Balanced Scorecard.....	114
Cuadro 4.5	Impacto de las iniciativas	118
Cuadro 4.6	Diagrama de Gantt: Realizar ferias de productos a bajo precio para Puntos de Entrega	120
Cuadro 4.7	Diagrama de Gantt: Reestructuración del presupuesto de gastos por campaña	121
Cuadro 4.8	Diagrama de Gantt: Estudio de nivel de venta óptimo	

	de productos por segmento y por talla.....	122
Cuadro 6.1	% de insatisfacción por campaña	139
Cuadro 6.2	Tabla de contingencia: % de insatisfacción vs. Región del Ecuador	144
Cuadro 6.3	Datos por región	147
Cuadro 6.4	Variables independientes.....	152
Cuadro 6.5	Análisis Estadístico: Regresión lineal múltiple	154

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1	Matriz de Probabilidad-Difusión	32
Gráfico 3.2	Matriz de Influencia-Poder	42
Gráfico 3.3	Diagrama de barras: Los precios que se muestran en los catálogos son accesibles	71
Gráfico 3.4	Diagrama de barras: La calidad de los productos que compra es la que espera	72

Gráfico 3.5	Diagrama de barras: La variedad de los diseños que se muestran en los catálogos son suficientes.....	73
Gráfico 3.6	Diagrama de barras: El diseño del catálogo le facilita realizar sus ventas.....	74
Gráfico 3.7	Diagrama de barras: El tiempo de duración de los catálogos es el adecuado.....	75
Gráfico 3.8	Diagrama de barras: La entrega del producto se la realiza en el tiempo planificado.....	76
Gráfico 3.9	Diagrama de barras: Todos los productos se encuentran disponibles al realizar sus pedidos.....	77
Gráfico 3.10	Diagrama de barras: Se encuentra satisfecha con el plan de premios que le ofrece la empresa.....	78
Gráfico 3.11	Diagrama de barras: Las comisiones que recibe como empresaria son satisfactorias.....	79
Gráfico 3.12	Diagrama de barras: El número de capacitaciones que recibe de la empresa son suficientes.....	81
Gráfico 3.13	Diagrama de barras: Las capacitaciones dictadas le permiten desarrollarse como empresarias y mejorar sus ventas.....	81
Gráfico 3.14	Diagrama de barras: La atención y el trato que recibe por el personal del Punto de Entrega es satisfactorio.....	82
Gráfico 3.15	Diagrama de barras: La información telefónica recibida por el servicio al cliente de la empresa es la esperada y oportuna.....	84
Gráfico 3.16	Diagrama de barras: La atención y el trato que recibe por el servicio al cliente de la empresa es satisfactorio.....	84
Gráfico 3.17	Diagrama de barras: Ser empresaria(o) de este negocio, en términos generales es satisfactorio.....	85
Gráfico 3.18	Curva estratégica de la industria actual.....	90
Gráfico 3.19	Curva estratégica de la empresa vs. la industria actual.....	92
Gráfico 4.1	Mapa estratégico.....	106
Gráfico 4.2	Priorización de las iniciativas estratégicas.....	117
Gráfico 6.1	Productos no disponibles.....	140
Gráfico 6.2	Número de devoluciones.....	141
Gráfico 6.3	Unidades vendidas.....	142
Gráfico 6.4	Histograma: % de insatisfacción para región Costa y Sierra.....	145
Gráfico 6.5	Venta real vs. Venta estimada.....	155

INTRODUCCIÓN

Con el pasar del tiempo cada vez se pueden observar nuevas técnicas y formas de venta de artículos básicos y no básicos para las personas. Actualmente la forma de venta por catálogo ha tomado gran competitividad, ahora en esta modalidad tenemos los artículos de bisutería, cuidado personal, ropa, calzado, artículos del hogar, entre otros.

La venta de ropa por catálogo aún no es una modalidad que muchos la utilicen por varias razones, tal vez prefieren ir a un centro comercial, observar mejor el producto como su color, tamaño, material, detalles; pues estas son características que al comprar por catálogo no se pueden efectuar, por lo que de cierta manera está el desconocimiento de lo que realmente se adquiere.

Debido al gran desenvolvimiento y crecimiento en el mercado de empresas de venta por catálogo, es oportuno tener un buen planteamiento de la empresa, definir metas que sean alcanzadas pero al mismo tiempo que conlleve a buenos resultados, logrando una alta satisfacción para todas aquellas personas que se relacionen de alguna manera con el negocio.

Cuando las empresas hablan de estrategia, parecen no tener claro que esto se trata de un elemento dinámico de primer orden, las organizaciones deben

ser capaces de adaptarse a los cambios o necesidades que surjan; es una buena base al momento de discutir sobre el futuro de la empresa; a esto se lo conoce mejor como Plan Estratégico.

Una nueva metodología que se está dando a conocer en Ecuador se denomina Balanced Scorecard (BSC) o también Cuadro de Mando Integral, desarrollada por los señores Robert Kaplan y David Norton, en el que se identifican los objetivos más importantes para la empresa y de esta manera poder obtener buenos indicadores (KPI) que permitan medir estos objetivos.

La empresa que es objeto de estudio en esta tesina, tiene el negocio de venta de ropa y accesorios por catálogo y nos hemos puesto en la necesidad de definir un plan estratégico y elaborar un sistema de Balanced Scorecard, que permitan a la directiva de la empresa monitorear el funcionamiento del negocio y de esta manera tener un sustento para la toma de decisiones.

CAPÍTULO 1

1. MARCO GENERAL DE LA METODOLOGÍA.

1.1 Plan estratégico⁽¹⁾.

El plan estratégico es un documento oficial en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo.

La definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado, para esto necesitamos desarrollar diferentes pasos, los que se detallan y explican en el presente capítulo.

⁽¹⁾ Fuente: Wikipedia, Plan Estratégico.

1.1.1 Definición del negocio⁽²⁾.

Se desea especificar cual es la actividad en la que se desenvuelve principalmente la empresa, en otras palabras, cual es el negocio que desempeña este negocio; inicialmente las definiciones se plantean en base a tres aspectos:

- ◆ Producto: ¿Cuál es el producto que se comercializa?
- ◆ Beneficio: ¿Cuáles son los beneficios que obtienen los clientes con el producto?
- ◆ Capacidades: ¿Qué capacidades tiene la empresa con sus productos?

Para determinar la mejor definición del negocio se realiza la evaluación de los posibles conceptos de negocio que se plantearon anteriormente, para esto se hacen seis preguntas.

- ◆ ¿Quiénes son los clientes y que necesitan?
- ◆ ¿Cuáles son los competidores?
- ◆ ¿Cuáles son los factores críticos de éxito?

⁽²⁾ Fuente: SAINZ DE VICUÑA ANCIN, El plan de marketing en la práctica, Edición 11, ESIC Editorial.

- ♦ ¿Puedo satisfacer las necesidades de los clientes mejor, con relación a los competidores?
- ♦ ¿Se puede mantener ventaja competitiva?
- ♦ ¿Este negocio es atractivo para la empresa?

Cada pregunta se evalúa mediante una calificación de 1 a 3, donde 1 es *No Aceptable*, 2 es *Medio* y 3 es *Aceptable*; y se escoge la que obtenga mayor puntaje entre las tres definiciones (Producto, Beneficio y Capacidades).

1.1.2 Análisis PEST.

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición y dirección de un negocio.

Es una herramienta de medición de negocios; PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Socioculturales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad; para cada factor se plantean las situaciones

actuales o futuras que afecten positiva o negativamente a la empresa⁽³⁾.

1.1.3 Matriz de Probabilidad-Difusión⁽⁴⁾.

Define los pronósticos de mayor importancia, determinados por la probabilidad de ocurrencia y el porcentaje de difusión de cada uno de los factores planteados en el análisis PEST.

1.1.4 Oportunidades y amenazas.

Luego de realizar la matriz de Probabilidad-Difusión definida anteriormente, los pronósticos de mayor importancia seleccionados serán clasificados como oportunidades o amenazas, según sean en la empresa.

1.1.5 Cadena de valor⁽⁵⁾.

Se detallan las actividades de valor y apoyo de todas las áreas de la empresa, actividades que mejoren o impidan la

⁽³⁾ Fuente: ALAN CHAPMAN, Análisis DOFA y análisis PEST, 2006.

⁽⁴⁾ La matriz de Probabilidad-Difusión es una adaptación de la matriz de Eisenhower.

⁽⁵⁾ Fuente: ZANABRIA S. JORGE, Sistemas de Información Gerencial.

mejora de los resultados que busca el negocio con su actividad comercial.

Las actividades de apoyo son:

- ◆ Infraestructura y administración
- ◆ Recursos humanos
- ◆ Tecnología y sistemas de información
- ◆ Abastecimiento – adquisiciones

Las actividades de valor son:

- ◆ Logística de entrada
- ◆ Operaciones
- ◆ Logística de salida
- ◆ Mercadeo y ventas
- ◆ Servicio al cliente

1.1.6 Fortalezas y debilidades.

Luego de realizar la cadena de valor, clasificamos todas las actividades como fortalezas o debilidades según sea el caso para la empresa.

Se evalúa cada una de estas actividades mediante una escala de 1 a 3, donde 1 es *Baja*, 2 es *Media* y 3 es *Alta*; y

obtenemos las de mayor importancia; teniendo las fortalezas y debilidades del negocio en la actualidad.

1.1.7 FODA.

El análisis FODA es una herramienta utilizada para la toma de decisiones en cualquier situación del negocio⁽⁶⁾. FODA es el acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Aquí se ubican lo que en pasos anteriores se ha obtenido.

1.1.8 Estrategias derivadas del FODA.

A partir del análisis FODA planteado en el literal anterior, se deben establecer estrategias que ayudan a que el plan estratégico este mejor enfocado, este se lo realiza mediante el cruce de fortalezas y debilidades con oportunidades y amenazas, de tal manera de:

- ♦ Potenciar las fortalezas aprovechando las oportunidades.
- ♦ Potenciar las fortalezas enfrentando a las amenazas.
- ♦ Superar las debilidades aprovechando las oportunidades.

⁽⁶⁾ Fuente: ALAN CHAPMAN, Análisis DOFA y análisis PEST.

- ♦ Superar las debilidades enfrentando las amenazas.

1.1.9 Modelo de las cinco fuerzas.

Mediante este modelo se especifica la situación actual frente a cada fuerza y se determina la estrategia a seguir con respecto a estas⁽⁷⁾.

Las fuerzas de este modelo son:

- ♦ La entrada de nueva competencia: El mercado puede ser atractivo dependiendo de las barreras de entrada que estén planteadas.
- ♦ La intensidad de la rivalidad: Se evalúa la competencia existente en cuanto a la cantidad, precios que manejan, publicidad, promociones, producto, entre otros.
- ♦ Proveedores: Se analiza el poder de negociación que tengan los proveedores, en cuanto a condiciones de precio, pedidos y los recursos con los que cuentan.
- ♦ Clientes: Especificamos como se da la negociación entre clientes y empresa, sus exigencias sobre el producto sobre el precio, calidad y servicios.

⁽⁷⁾ Fuente: MICHAEL E. PORTER, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, 1986.

- ♦ **Productos sustitutos:** Evaluamos la existencia de productos sustitutos en el mercado que lleguen a competir por precios o por su tecnología implantada.

1.1.10 Identificación de los stakeholders.

Se analiza cuales son los principales grupos de interés (stakeholders) para lograr reconocer las necesidades más importantes de estos y poderlas satisfacer. Los objetivos y metas de estos stakeholders dependen de la situación del negocio y de igual manera, los objetivos y metas de la empresa depende de estos grupos.

Hay dos clases de grupos de interés, los internos y los externos.

Grupos Internos: Son los entes o individuos que se encuentran dentro de la empresa.

Grupos Externos: Son los entes o individuos que se encuentran fuera de la empresa.

1.1.11 Matriz de Influencia-Poder.

Analiza cual de los grupos de interés, ya definidos, son los de mayor importancia, mediante la influencia (baja o alta) que tienen frente a las estrategias y decisiones que tome la

empresa y el poder (mucho, poco) que poseen para obtener buenos resultados para el negocio.

1.1.12 Voz del consumidor.

Indica las necesidades con mayor prioridad de cada uno de los grupos de interés y la calificación actual de cada necesidad en base a la opinión del stakeholder.

1.1.13 Cuadro estratégico de la industria actual.

Muestra la situación actual de las empresas que incursionan en el mismo mercado con respecto a las características del producto y del negocio, las cuales se ubican en nivel alto o bajo.

Al final tendremos como resultado la curva de valor de la industria actual.

1.1.14 Propuesta de Valor.

La propuesta de valor significa elegir deliberadamente un conjunto de diferentes actividades para brindar una mezcla única de valor, esta mezcla consta de productos, servicios,

beneficios y valores agregados que la empresa o institución les ofrece a sus clientes⁽⁸⁾.

Es primordial plantear dicha propuesta de tal manera de diferenciarse de las demás empresas en el mercado.

1.1.15 Cuadro estratégico de la empresa.

Detalla la curva de valor de la empresa la cual nos muestra el nivel relativo ofrecido en relación a los atributos que tiene el negocio en base al producto.

Muestra el nuevo concepto del negocio con que se va a manejar. Esta curva se presenta junto al de la industria actual para visualizar la diferencia del negocio frente a los demás.

1.1.16 Misión y Visión⁽⁹⁾.

La misión es la razón de ser de la empresa u organización.

⁽⁸⁾ Fuente: DONNELLY IVANCEVICH, Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas, Octava Edición.

⁽⁹⁾ Fuente: CRUZ LEYVA SANDRO, Estrategia y Dirección Estratégica.

Al definirla debe ser clara y concisa, siempre orientada hacia el cliente y no hacia el producto o servicio, y refleja el propósito fundamental de la empresa en el mercado.

La visión define lo que la empresa u organización quiere lograr en el futuro, es lo que la organización aspira llegar a ser, debe ser retadora, positiva y coherente con la misión, marca el fin último que la estrategia debe seguir y proyecta la imagen que se pretende alcanzar.

1.1.17 Valores organizacionales.

Conjunto de principios, reglas y aspectos culturales con los que se rige la organización, son las pautas del comportamiento de la empresa⁽¹⁰⁾.

1.1.18 Temas estratégicos.

Los temas estratégicos son componentes, los cuales conformarán la estrategia empresarial, estos temas estratégicos son el resumen del análisis FODA, necesidades

⁽¹⁰⁾ Fuente: www.plan-estrategico.com/glosario-plan-estrategico-l

del stakeholders, modelo de las cinco fuerzas, propuesta de valor y las declaraciones de la misión y visión⁽¹¹⁾.

Permiten definir una serie de objetivos en las principales dimensiones de la empresa (Finanzas, RRHH, Canales, Sistema, etc.)

1.2 Balanced Scorecard⁽¹²⁾.

El Balanced Scorecard BSC o Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos interrelacionados, medibles a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento y acciones de todos los miembros de la organización.

El concepto de Balanced Scorecard (BSC) consta de una metodología para traducir la Estrategia en términos operacionales, y acompaña la Visión y la Estrategia de las organizaciones con los objetivos, mediciones, e iniciativas de las siguientes perspectivas:

⁽¹¹⁾ Fuente: DONNELLY IVANCEVICH, Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas, Octava Edición.

⁽¹²⁾ Fuente: The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action, Harvard Business, School Press Boston, 1996.

- ♦ Financiera
- ♦ Clientes
- ♦ Procesos
- ♦ Aprendizaje y el Crecimiento.

1.2.1 Determinación de objetivos⁽¹³⁾.

Se plantean objetivos estratégicos dentro de cuatro perspectivas las que se pueden describir de la siguiente forma:

Perspectiva financiera: Tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva esta particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de crecimiento y mantenimiento del negocio.

Perspectiva de clientes: En esta perspectiva se determinan los objetivos para responder las expectativas de los clientes. La satisfacción de clientes estará relacionada a la propuesta de valor que la organización o empresa se plantee.

⁽¹³⁾ Fuente: MEMBRANO JOAQUÍN Y MONTES EDUARDO, Metodologías Avanzadas para la Planificación y Mejora, Ediciones Díaz de Santos, 2007.

Perspectiva de procesos: En esta perspectiva se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos claves de la organización, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambios y mejoras. La consideración de esta perspectiva dentro del Balanced Scorecard, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o de nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día por sí solas no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios.

Luego de tener planteados los objetivos de la organización, es necesario efectuar la matriz de cobertura de estos objetivos, de tal manera de asegurarse que los mismos sean de fuerte relación con la misión, visión, propuesta de valor y temas estratégicos.

1.2.2 Mapa estratégico.

El mapa de la estrategia es la representación visual de los objetivos más importantes de una organización, el cual representa una de las aportaciones conceptuales más relevantes dentro de la metodología del Balanced Scorecard⁽¹⁴⁾.

Entre los principales elementos a destacar del mapa estratégico están:

- ♦ Perspectivas
- ♦ Objetivos estratégicos
- ♦ Líneas estratégicas
- ♦ Rutas de causa-efecto

Luego de ubicar los objetivos en el mapa estratégico, dependiendo de las perspectivas analizadas, se trazan líneas estratégicas uniendo los objetivos de tal forma de crear rutas estratégicas las cuales luego serán seguidas por la empresa para alcanzar los objetivos.

⁽¹⁴⁾ Fuente: MEMBRANO JOAQUÍN Y MONTES EDUARDO, Metodologías Avanzadas para la Planificación y Mejora, Ediciones Díaz de Santos, 2007.

1.2.3 Desarrollo de indicadores.

Los indicadores claves de desempeño (KPI) son medidas con las que puede determinar las deficiencias y virtudes de la empresa por lo que es importante elegir los indicadores que puedan solucionar el presente y permitir realizar una planificación del futuro.

La ruta metodológica consiste en un conjunto de pasos a seguir para determinar el KPI para cada objetivo; estos pasos son:

- ♦ Definir el objetivo a medir.
- ♦ Aclarar lo que quiero realmente conseguir con el objetivo anteriormente definido.
- ♦ Conceptualizar, lo que necesito asegurar.
- ♦ Formular, aplicar el KPI.

Aunque cada empresa tiene sus propios KPI, las mediciones más comunes apuntan a tener indicadores de la productividad de los empleados, la calidad de los productos y servicios, la rentabilidad del negocio, el cumplimiento de plazos, la eficacia de los procesos, los tiempos de desarrollo de trabajos, el uso de los recursos, el crecimiento, control de

costos, el nivel de innovación y desempeño de la infraestructura tecnológica.

1.2.4 Elaboración de semáforos.

Para la realización de semáforos en la matriz BSC tenemos que considerar, que se debe tener un valor real, un valor base y un valor meta para así poder determinar el estado de la empresa en el objetivo planteado mediante la utilización del semáforo.

1.2.5 Elaboración de la matriz de Balanced Scorecard.

Con la información de los objetivos asignados a las diferentes perspectivas, con sus correspondientes indicadores y los valores que definirán el semáforo, se procede a crear la matriz de BSC, en la que se pone además de lo ya mencionado, las unidades y fórmula del indicador, la persona responsable, el tiempo de medición y el desempeño que se obtenga.

1.2.6 Iniciativas para cada objetivo.

Las iniciativas son los medios que se deben desarrollar para alcanzar las metas, y pueden ser tantos como se requieran,

por lo general se realizan todas aquellas iniciativas que influye mucho más sobre la estrategia de la empresa⁽¹⁵⁾.

1.2.7 Priorización de iniciativas.

La priorización de iniciativas es un proceso en el cual los responsables obtienen el orden en que se deberán realizar las iniciativas para el cumplimiento de la estrategia, se obtienen aquellos proyectos que influyan más sobre la estrategia de la empresa, dependiendo del impacto sobre los objetivos y la necesidad de recursos, tanto de tiempo como económico.

1.2.8 Diseño de las iniciativas.

Una vez priorizadas las iniciativas por parte de los responsables, se debe realizar el “Plan de Acción” mediante un Diagrama de Gantt⁽¹⁶⁾, el que permite identificar las actividades a seguir para el desarrollo de cada proyecto, la duración de las tareas, lo que se obtienen de estas y además de la persona responsable de dicha actividad.

⁽¹⁵⁾ Fuente: MEMBRANO JOAQUÍN Y MONTES EDUARDO, Metodologías Avanzadas para la Planificación y Mejora, Ediciones Díaz de Santos, 2007.

⁽¹⁶⁾ Gráfico de Gantt es una herramienta con el que se muestra el tiempo de dedicación para diferentes actividades durante un tiempo total determinado.

Este Diagrama de Gantt consiste simplemente en un sistema de coordenadas en que se indica un calendario, o escala de tiempo definido en términos de la unidad más adecuada al trabajo que se va a ejecutar: hora, día, semana, mes, etc.; las actividades que constituyen el trabajo a ejecutar, tendrá una barra horizontal cuya longitud es proporcional a su duración.

CAPÍTULO 2

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

2.1 Antecedentes.

Entre las necesidades del ser humano está la vestimenta; el mundo se ha desarrollado de tal manera de generar un producto y satisfacer al cliente; por tal razón se tiene la aparición de industrias textiles, pero de igual manera han surgido empresas comercializadoras de ropa.

Los centros comerciales han sido siempre los lugares a donde ir para comprar todo lo que uno quiera, pero para aquellas personas que no gustan de esto, existe la modalidad de venta por catálogo.

La ropa, como elemento indispensable para vestir, ha generado moda y tendencias; donde diseñadores realizan sus creaciones para que al ser usadas marquen la diferencia y lo actual.

Pues al ser la vestimenta algo que todos compramos y usamos, necesita de un complemento, los accesorios que le añadimos y permiten el embellecer a quien lo use. Todo esto en la actualidad se lo puede adquirir mediante un catálogo.

Nuestro proyecto lo aplicaremos para una empresa de venta por catálogo de ropa y accesorios. Se inició desde el año 2001, y en la actualidad se encuentra entre las mejores empresas del Ecuador dentro de su categoría; debido a su calidad, el servicio, la atención que brinda y las destacadas personas que ofrecen el producto.

2.2 Perfil de la empresa.

La empresa en la que nos enfocaremos es de administración familiar, de tipo comercial y pequeña, pero con ventas en la mayoría de las provincias del Ecuador. Está enfocada hacia el mercado de la clase Media-Baja.

Ofrece productos para vestir y accesorios que complementan la imagen, permitiendo estar a la moda y con las tendencias actuales del mundo; teniendo siempre calidad de los mejores proveedores nacionales, excelentes diseños y el buen servicio de su personal y de quienes venden. Tomando en cuenta su principal razón de ser “la satisfacción de sus clientes”.

Tiene lanzamientos de catálogos por campaña, las cuales tienen duraciones de un mes aproximadamente, ofrece productos para diferentes segmentos, que los secciona dentro del catálogo: Bebés, Preescolares, Escolares, Jóvenes, Contemporáneos, Clásicos, Tradicionales y Materno; tanto para personas del género masculino y femenino.

Cuenta con gran variedad de productos: camisetas, camisas, blusas, pantalones de tela, jeans, faldas, shorts, bermudas, vestidos, interiores, pijamas, trajes de baño, chompas, carteras, zapatos, correas, gorras y bisutería.

Su principal eje son las(os) empresarias(os), quienes se pueden inscribir en la empresa y comenzar a vender como ellas lo desean y en la cantidad que deseen, todo dependiendo de cuánto quieran ganar en comisiones, quienes de igual manera pueden inscribir a otras empresarias y convertirse en líderes, pudiendo lograr administrar un local que sea un Punto de Entrega, donde la empresarias pueden ir a realizar sus pedidos y recibir la mercadería.

2.3 Situación actual de la empresa.

2.3.1 Mercado.

La empresa se encuentra en proceso de crecimiento, debido al aumento en su demanda, al número de empresarias(os), de igual manera el número de clientes, mayor línea de productos y aumento en la participación del mercado.

En el ámbito geográfico el mercado se encuentra dividido de la siguiente manera: 88.4% en la Costa, 6.1% en la Sierra, 5.4 en el Oriente y 0.1% en Galápagos.

2.3.2 Proveedores.

La empresa decide lo que se le compra a los proveedores y exigen de igual manera la fecha de entrega con cambio de productos deficientes en caso de haberlos, pero en lo que no interviene es en definir el precio de compra de los productos a los proveedores.

2.3.3 Catálogos.

Tiene lanzamientos de catálogos todos los meses, cuenta con catálogos de promociones que se lo ofrece desde el año 2008, con descuentos interesantes para

empresarias(os) y clientes. Cuenta con 66 puntos de entrega en todo el Ecuador, donde las(los) empresarias(os) pueden realizar pedidos de productos de los catálogos y retirarlos.

2.3.4 Sistema informático.

La empresa cuenta con un sistema, en el cual se almacena: información del inventario, productos, catálogos, ventas realizadas, facturaciones, entre otros. Además cuenta con el sistema de Call Center para atención eficaz y eficiente hacia sus empresarias(os) y clientes; el cual permite la grabación de la atención dada al cliente, permitiendo una correcta evaluación del personal.

2.3.5 Metas.

Al inicio del 2008 se desarrolló una proyección de ventas, para las campañas y para cada mes, la cual se requiere obtener y con buenos resultados se lo está logrando.

2.4 Objetivos de la empresa.

Como todo negocio, tiene planteados cinco objetivos definidos a inicio del año 2008:

- ◆ Vender líneas completas de ropa, accesorios de vestir, productos cosméticos, estéticos y de cuidado personal.
- ◆ Penetrar en el mercado de clase Media-Alta.
- ◆ Aumentar el número de empresarias(os).
- ◆ Aumentar el porcentaje de satisfacción del mercado.
- ◆ Incrementar las ganancias anuales.

CAPÍTULO 3

3. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO.

3.1 Definición de negocio.

Las posibles definiciones del negocio se determinan en base a tres aspectos que son producto, beneficio y capacidades.

- ♦ **Producto:** Las(os) empresarias(os) venden nuestros productos por catálogo.
- ♦ **Beneficio:** Las(os) empresarias(os) reciben comisiones por las ventas de nuestros productos.
- ♦ **Capacidades:** Comunidad de empresarias(os) que tienen la oportunidad de mejorar su vida, aumentando las relaciones personales, sociales y económicas.

3.2 Determinar el concepto del negocio.

Luego de definir el negocio en sus tres modalidades, se evalúa de acuerdo a seis preguntas relevantes que permitirán tener la definición más representativa para el negocio, esto se desarrolla en el cuadro 3.1.

CUADRO 3.1				
Evaluación del Concepto de Negocio				
Preguntas		I	II	III
1	¿Quiénes son los clientes y que necesitan?	1	3	2
2	¿Cuáles son los competidores?	2	3	1
3	¿Cuáles son los factores críticos de éxito?	1	2	3
4	¿Puedo satisfacer las necesidades de los clientes mejor, con relación a los competidores?	1	2	3
5	¿Se puede mantener ventaja competitiva?	1	2	3
6	¿Este negocio es atractivo para la empresa?	1	2	3
		7	14	15

Concepto de Negocio	
I	Producto
II	Beneficio
III	Capacidades

Calificación	
1	No Aceptable
2	Medio
3	Aceptable

Al realizar esta evaluación se obtiene que la definición en el aspecto de capacidades es la que tuvo mayor calificación, por lo tanto el concepto de negocio que maneja la empresa es:

“Comunidad de empresarias(os) que tienen la oportunidad de mejorar su vida, aumentando las relaciones personales, sociales y económicas.”

3.3 Análisis PEST.

A partir de este análisis se determinarán las situaciones actuales y futuras que afecten positiva o negativamente a la empresa dentro de los ámbitos: político, económico, sociocultural y tecnológico; esto se desarrolla en el cuadro 3.2

Con la ayuda de este análisis se podrán plantear las oportunidades y amenazas pertenecientes al negocio.

CUADRO 3.2
Análisis PEST**Pronósticos Políticos**

Inestabilidad política

Nuevas leyes laborales

Auditorías externas

Pronósticos Económicos

Aumento de impuestos

Disminución del PIB

Pronósticos Socioculturales

Nuevas técnicas de ventas

Cambios en tendencias de moda

Nueva competencia

Pronósticos Tecnológicos

Nuevos canales de comunicación

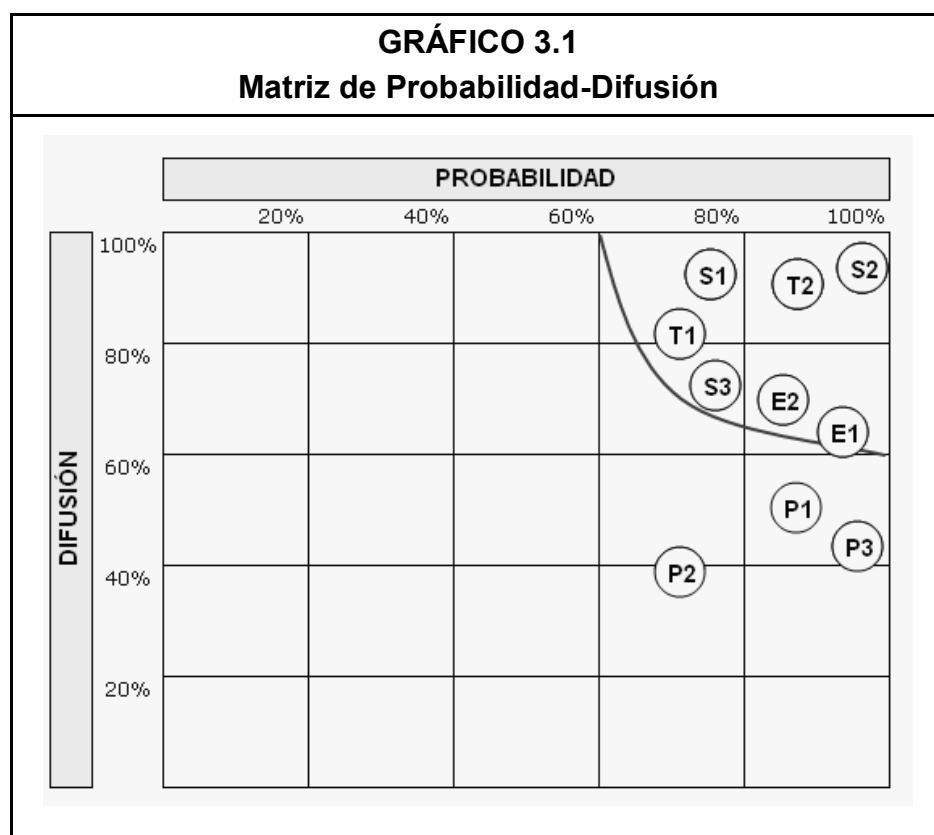
Software actualizado del Call
Center

Nuevos tipos de telas

3.4 Matriz de Probabilidad-Difusión.

Luego de haber realizado el análisis PEST es necesario definir cuales son los pronósticos que tienen mayor importancia, determinados por la probabilidad de ocurrencia y el porcentaje de difusión de cada uno. (Ver gráfico 3.1)

Para esto se aplica la matriz de probabilidad y difusión obteniendo la región en donde se concentren los pronósticos con mayor influencia sobre la empresa, en donde se encontrarán las oportunidades y amenazas.



3.5 Oportunidades y amenazas.

Al obtener los pronósticos principales a partir de la matriz de probabilidad y difusión se clasifica si estos son oportunidades o amenazas, que serán parte del FODA.

CUADRO 3.3	
Oportunidades y Amenazas	
OPORTUNIDADES	
Nuevas técnicas de ventas	
Cambios en tendencias de moda	
Disminución del PIB	
AMENAZAS	
Nueva competencia	
Aumento de impuestos	

3.6 Cadena de valor.

La cadena de valor nos permite obtener las debilidades y fortalezas para las actividades de apoyo y de valor de la empresa, involucrando todas las áreas en las que funciona el negocio, para cada nivel que se vaya a evaluar, se denotan las actividades actuales que impulsen o impidan el logro de mejores resultados (ver cuadro 3.4).

CUADRO 3.4

CADENA DE VALOR

ACTIVIDADES DE APOYO				
INFRAESTRUCTURA Y ADMINISTRACION				
1. Bodegas				
2. Salas de capacitación				
3. Puntos de Entrega				
4. Administración plana				
RECURSOS HUMANOS				
1. Capacitación a empresarias(os)				
2. Capacitación al personal administrativo				
TECNOLOGIA Y SISTEMAS DE INFORMACION				
1. Sistema de Base de Datos				
2. Sistema de Call Center				
ABASTECIMIENTO - ADQUISICIONES				
1. Pedido de productos a proveedores				
2. Crédito por la mercadería				
ACTIVIDADES DE VALOR				
LOGISTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGISTICA DE SALIDA	MERCADEO Y VENTAS	SERVICIO ALCLIENTE
1. Recepción de pedidos de los proveedores	1. Revisión de productos	1. Envío de pedidos a los Puntos de Entrega	1. Promociones	1. Cambios de productos a las empresarias(os)
2. Recepción de catálogos	2. Almacenamiento y clasificación de productos	2. Entrega de catálogos	2. Organización de eventos	2. Comunicación a través del Call Center
3. Cambios en productos defectuosos de los proveedores	3. Embalaje de pedidos	3. Rotación del inventario		3. Entrega de premios a empresarias(os)

3.7 Fortalezas y debilidades.

Para cada una de las situaciones que se detallaron en la cadena de valor se especifica si son fortalezas o debilidades, y se asigna una calificación de acuerdo al nivel de importancia que tengan dentro del negocio. (Ver Cuadro 3.5)

CUADRO 3.5
Evaluación de Fortalezas y Debilidades

ACTIVIDADES	FORTALEZA	DEBILIDAD	CALIFICACIÓN
Bodegas		x	3
Salas de capacitación	x		2
Puntos de Entrega	x		3
Administración plana		x	1
Capacitación a empresarias(os)		x	3
Capacitación al personal administrativo	x		1
Sistema de base de datos	x		2
Sistema de Call Center	x		2
Pedido de productos a proveedores	x		2
Crédito por la mercadería	x		1
Recepción de pedidos de los proveedores	x		3
Recepción de catálogos	x		2
Cambios en productos defectuosos de los proveedores	x		1
Revisión de productos	x		2
Almacenamiento y clasificación de productos	x		2
Embalaje de pedidos	x		2
Envío de pedidos a los Puntos de Entrega		x	3
Entrega de catálogos	x		2
Rotación del inventario		x	3
Promociones	x		3
Organización de eventos	x		2
Cambios de productos a las empresarias(os)		x	2
Comunicación a través del Call Center	x		3
Entrega de premios a empresarias(os)		x	2

Importancia	
1	Baja
2	Media
3	Alta

A continuación se muestran las fortalezas y debilidades del negocio que formarán parte del FODA, que fueron determinadas por el cuadro anterior.

CUADRO 3.6
Fortalezas y Debilidades
FORTALEZAS
Puntos de Entrega
Recepción de pedidos de los proveedores
Promociones
Comunicación a través del Call Center
DEBILIDADES
Bodegas
Capacitación a empresarias(os)
Envío de pedidos a los Puntos de Entrega
Rotación del inventario

3.8 FODA.

En el Cuadro 3.7 se muestran las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa.

CUADRO 3.7	
FODA	
FORTALEZAS	
Puntos de Entrega	
Recepción de pedidos de los proveedores	
Promociones	
Comunicación a través del Call Center	
	OPORTUNIDADES
	Nuevas técnicas de ventas
	Cambios en tendencias de moda
	Disminución del PIB
DEBILIDADES	
Bodegas	
Capacitación a empresarias(os)	
Envío de pedidos a los Puntos de Entrega	
Rotación del inventario	
	AMENAZAS
	Nueva competencia
	Aumento de impuestos

3.9 Estrategias derivadas del FODA.

Estas estrategias son generadas de los diferentes elementos del FODA, esto nos ayudará a que el plan estratégico esté mejor enfocado.

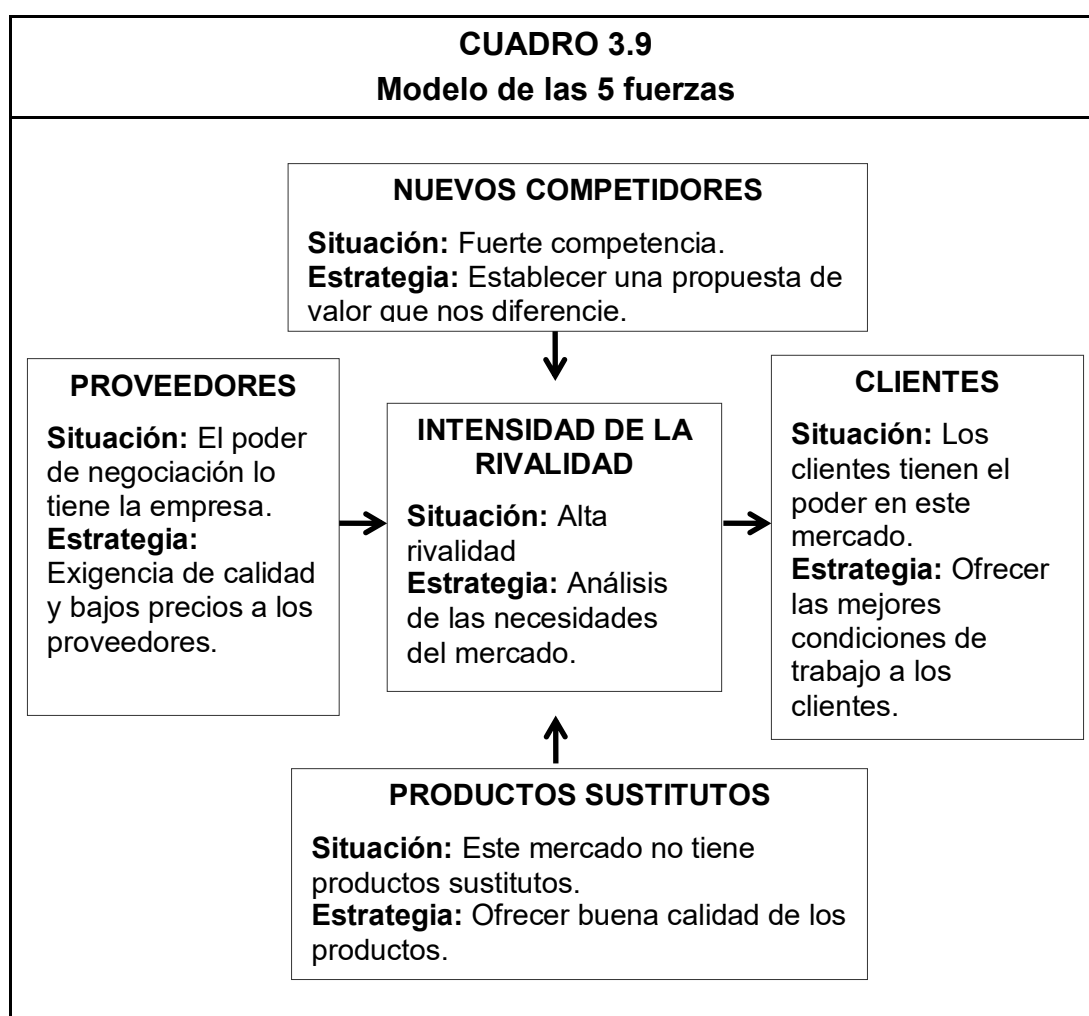
De tal manera de potenciar las fortalezas y superar las debilidades a partir de las oportunidades y amenazas (ver cuadro 3.8).

CUADRO 3.8
ESTRATEGIAS DERIVADAS DEL FODA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F1: Puntos de Entrega	D1: Bodegas
		F2: Recepción de pedidos de los proveedores	D2: Capacitación a empresarias(os)
		F3: Promociones	D3: Envío de pedidos a los Puntos de Entrega
		F4: Comunicación a través del Call Center	D4: Rotación del inventario
OPORTUNIDADES	O1: Nuevas técnicas de ventas	(F3,O3) Realizar promociones durante la disminución del PIB	(O1,D2) Capacitar a las(os) empresarias(os) con nuevas técnicas de ventas
	O2: Cambios en tendencias de moda		
	O3: Disminución del PIB		
AMENAZAS	A1: Nueva competencia	(F3,A1) Dar promociones para incrementar el volumen de venta, evitando que las(os) empresarias(os) no trabajen en la competencia	(A2,D4) Aprovechar el inventario de bajo costo para que se venda y disminuir el volumen de stock y tener mayor espacio disponible en la bodega
	A2: Aumento de impuestos		

3.10 Modelo de las cinco fuerzas.

En el cuadro 3.9 planteamos la situación actual y la estrategia a aplicar para cada una de las cinco fuerzas que influyen sobre la empresa, estas son: rivalidad, nuevos competidores, clientes, proveedores y productos sustitutos.



3.11 Identificación de los stakeholders.

En la actualidad el éxito de los negocios se fundamenta en la identificación de sus principales stakeholders y conocer sus necesidades, de tal manera de lograr la satisfacción total de ellos.

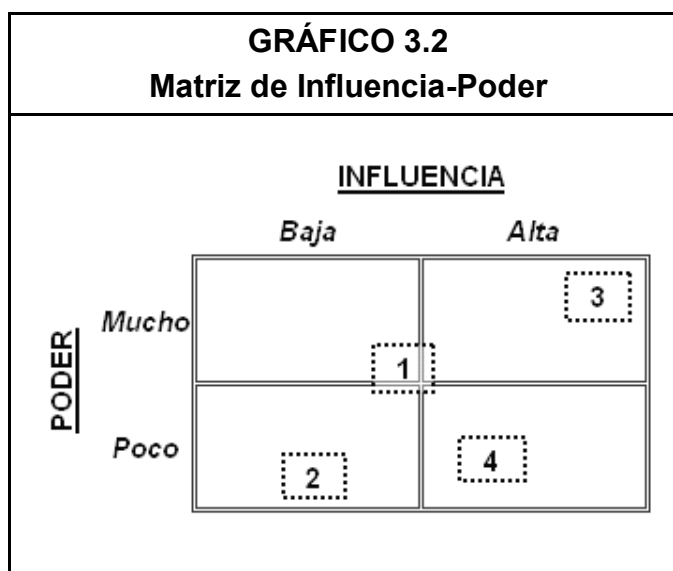
Como primer punto se necesita visualizar todos los grupos de interés de los que depende la empresa, se enfocan los grupos internos y externos. (Ver cuadro 3.10)

CUADRO 3.10 Stakeholders	
	Grupos Internos
1	Empleados
2	Accionistas
	Grupos Externos
3	Empresarias(os)
4	Proveedores

3.12 Matriz de Influencia-Poder.

De los stakeholders definidos anteriormente, es preciso conocer los principales grupos en base a la influencia que tienen sobre las decisiones y estrategias de la empresa, y el poder para el logro

de objetivos y resultados del negocio, para esto utilizamos la Matriz de Influencia-Poder. (Ver gráfico 3.2)



Luego de haber realizado el gráfico de tal manera de ubicar los stakeholders, se determina que las(os) empresarias(os) de la empresa conforman el principal grupo de interés para el negocio, seguido a esto se deben conocer sus necesidades y basar las estrategias en estos requerimientos; para esto se realizó una encuesta a las(os) empresarias(os) de la empresa.

3.13 Encuesta⁽¹⁷⁾.

3.13.1 Diseño de la investigación.

Con el objetivo de determinar la necesidades importantes del grupo de empresarias(os), conocer el desempeño en cada necesidad y poder tomar decisiones; se realizó una investigación de mercado.

Este estudio fue de tipo concluyente, debido a que se requería información clara y específica, obteniéndola de una muestra grande y representativa, para efectuar un análisis cuantitativo de los datos que se recolectaron a través del proceso de la encuesta.

3.13.2 Método de encuesta.

Se empleó la encuesta de tipo personal⁽¹⁸⁾, utilizamos los Puntos de Entrega de la empresa como lugar de la entrevista, porque es donde las(os) empresarias(os) acuden a realizar sus pedidos de compra y retiro de los mismos.

⁽¹⁷⁾ La encuesta es un método para recolectar datos de una población, de manera sistemática.

⁽¹⁸⁾ En la encuesta personal la información se obtiene mediante un encuentro directo y personal entre el entrevistador y el entrevistado.

3.13.3 Diseño del cuestionario⁽¹⁹⁾.

Se inició especificando los temas a evaluar en el cuestionario durante la entrevista, estos temas serán las posibles necesidades del grupo de interés.

Las necesidades involucradas en el estudio fueron:

- ◆ Producto
- ◆ Catálogo
- ◆ Pedidos
- ◆ Plan de premios
- ◆ Comisiones
- ◆ Capacitaciones
- ◆ Puntos de Entrega
- ◆ Servicio al Cliente

Sobre cada tema mencionado, se plantearon proposiciones para el cuestionario, donde se utilizó una técnica de escala no comparativa, empleando el modelo de Likert⁽²⁰⁾ para la calificación de estas necesidades.

⁽¹⁹⁾ El cuestionario es un documento constituido por un conjunto de preguntas orientadas a obtener información específica de lo que se investiga.

⁽²⁰⁾ Al responder a una escala Likert los sujetos han de indicar su grado de acuerdo o desacuerdo con cada uno de los ítems de la escala.

El cuestionario comprende de tres secciones, una primera parte correspondiente a la información del entrevistado, luego la calificación de proposiciones referente a sus necesidades y como última sección una pregunta de opinión.

Dentro de la información del entrevistado se tiene:

- ♦ Género
- ♦ Es o no empresaria(o) líder de red
- ♦ Tiempo de ser empresaria(o)
- ♦ Promedio de venta mensual
- ♦ Provincia
- ♦ Ciudad
- ♦ Punto de Entrega con el cuál trabaja

Para cada tema que se requiere evaluar se efectuaron las siguientes proposiciones:

Producto

1. Los precios que se muestran en los catálogos son accesibles.
2. La calidad de los productos que compra es la que espera.

3. La diversidad de diseños que se muestran en los catálogos son suficientes.

Catálogo

1. El diseño del catálogo le facilita realizar sus ventas.
2. El tiempo de duración de los catálogos es el adecuado.

Pedidos

1. La entrega del producto se la realiza en el tiempo programado.
2. Todos los productos se encuentran disponibles al realizar sus pedidos.

Plan de premios

1. Se encuentra satisfecha(o) con el plan de premios que le ofrece la empresa.

Comisiones

1. Las comisiones que recibe como empresaria(o) son satisfactorias.

Capacitaciones

1. El número de capacitaciones que recibe de la empresa son suficientes.
2. Las capacitaciones dictadas le permiten desarrollarse como empresaria(o) y mejorar sus ventas.

Puntos de Entrega

1. La atención y el trato que recibe por el personal del Punto de Entrega es satisfactorio.

Servicio al Cliente

1. La información telefónica recibida por el Servicio al Cliente de la empresa es la esperada y oportuna.
2. La atención y el trato que recibe por el Servicio al Cliente de la empresa es satisfactorio.

De tal manera de conocer el desempeño general de la satisfacción de empresarias, se formuló la siguiente proposición:

Ser empresaria(o) de este negocio, en términos generales es satisfactorio.

Cada proposición se presentó con las siguientes opciones para calificar su respuesta:

- ♦ Total acuerdo
- ♦ De acuerdo
- ♦ Indiferente (*Ni de acuerdo ni desacuerdo*)
- ♦ Desacuerdo
- ♦ Total desacuerdo

Teniéndolo finalmente de la manera que se muestra en el siguiente cuadro.(Ver cuadro 3.11)

CUADRO 3.11						
Formato de Proposiciones						
		TOTAL ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO
1	"Proposición"					

Con el objetivo de tener información mucho más amplia de las necesidades, se planteó la siguiente pregunta al final del cuestionario:

Según su opinión, ¿Qué debería mejorar la empresa?

En el **Apéndice A** se tiene el formato del cuestionario que se utilizó para el estudio de mercado.

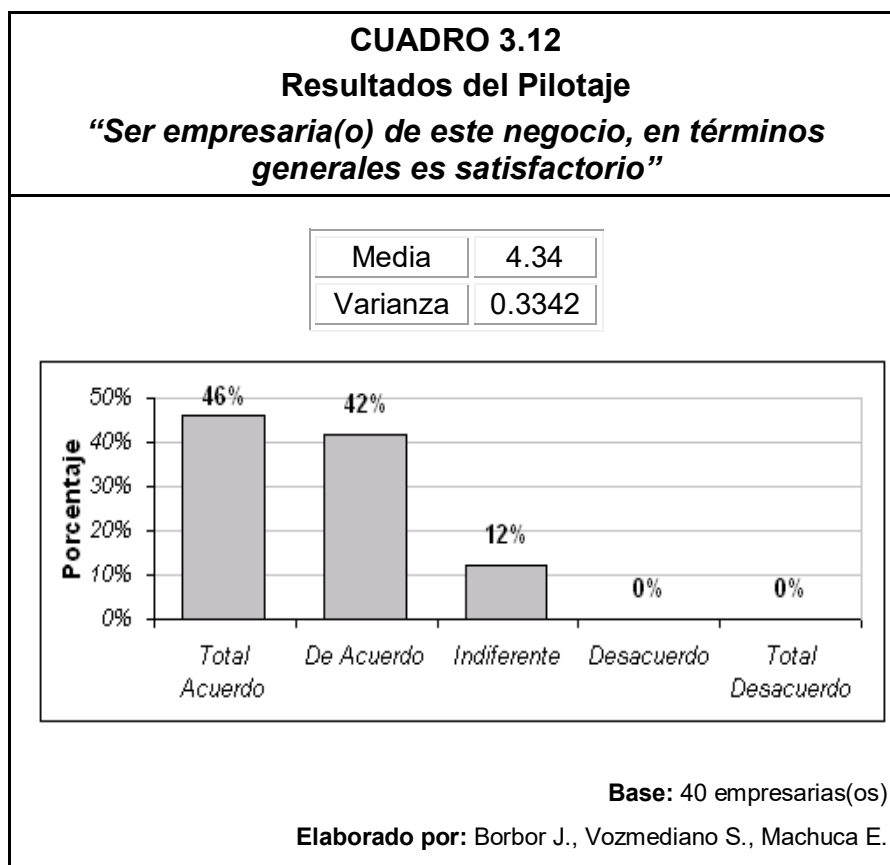
3.13.4 Pilotaje.

El objetivo de realizar entrevistas aplicando el cuestionario diseñado a una muestra piloto, es de afinar detalles de las preguntas como el vocabulario o la extensión de estas y principalmente obtener la varianza de la proposición más importante del estudio, lo que nos sirve en la determinación del tamaño de muestra real a tomar para la encuesta.

El pilotaje se lo realizó en la Provincia del Guayas en la ciudad de la Guayaquil, se escogió el Punto de Entrega con mayor cantidad de empresarias(os) inscritas. Se entrevistó a 40 empresarias(os) en el Punto de Entrega # 35, el cual tiene 888 empresarias(os) activas, que hicieron pedidos de mercadería durante los tres últimos meses.

La proposición de mayor relevancia en el cuestionario de la investigación es la número 15: “Ser empresaria(o) de este negocio, en términos generales es satisfactorio”, sobre esta proposición a continuación se muestra su análisis.

Se obtuvo que el 88% de las(os) empresarias(os) se encuentran en la Zona De Acuerdo (Total Acuerdo 46% y De Acuerdo 42%), con varianza 0.3342, ningún entrevistado se mostró en Desacuerdo ni en Total Desacuerdo con respecto a la proposición; en el cuadro 3.12 se presenta el correspondiente diagrama de barras, además los valores de la media y varianza.



3.13.5 Población objetivo⁽²¹⁾.

En el cuadro 3.13 se muestra el número de empresarias(os) activas(os) que tiene la empresa por Punto de Entrega y estos a su vez están agrupados por su respectiva provincia.

⁽²¹⁾ Población objetivo es ese grupo entero de elementos de los que queremos recoger datos.

CUADRO 3.13
Número de Empresarias(os) Activas(os) por Punto de Entrega

PROVINCIA	PUNTO DE ENTREGA	# EMPRES. ACTIVAS	PROVINCIA	PUNTO DE ENTREGA	# EMPRES. ACTIVAS	
Provincia 01	Punto 01	192	Provincia 04	Punto 08	263	
	Punto 03	36		Punto 15	143	
	Punto 05	109		Punto 17	21	
	Punto 16	127		Punto 30	86	
	Punto 37	75		Punto 33	64	
Provincia 02	Punto 02	82		Punto 38	483	
	Punto 04	154		Punto 44	300	
	Punto 07	145		Punto 45	180	
	Punto 12	58		Punto 46	147	
	Punto 13	74		Punto 53	64	
	Punto 14	60	Provincia 05	Punto 09	358	
	Punto 19	45		Punto 26	66	
	Punto 22	185		Punto 41	78	
	Punto 24	30	Provincia 06	Punto 11	135	
	Punto 27	64	Provincia 07	Punto 18	40	
	Punto 29	62	Provincia 08	Punto 21	141	
	Punto 32	20	Provincia 09	Punto 23	58	
	Punto 34	485	Provincia 10	Punto 25	84	
	Punto 35	888		Punto 43	79	
	Punto 36	375		Punto 51	57	
	Punto 39	315	Provincia 11	Punto 28	164	
	Punto 42	33	Provincia 12	Punto 31	170	
	Punto 56	148	Provincia 13	Punto 40	20	
	Punto 57	119		Punto 47	55	
	Punto 58	98		Punto 52	38	
	Punto 59	167	Provincia 14	Punto 49	105	
	Punto 60	55	Provincia 15	Punto 54	35	
	Punto 61	93	Provincia 16	Punto 55	109	
	Punto 62	322	Provincia 17	Punto 63	4	
	Punto 64	21	Provincia 18	Punto 65	14	
	Punto 66	3				
	Provincia 03	Punto 06	124			
		Punto 10	53			
Punto 20		122				
Punto 48		49				
Punto 50		65				

Fuente: Base de Datos de la Empresa

La empresa cuenta con empresarias(os) en 18 provincias del Ecuador, y en cada una de estas Puntos de Entrega, siendo en 66 locales distribuidos entre las provincias y en total 8614 empresarias(os).

CUADRO 3.14
Número de Empresarias(os) Activas(os) por Provincia

PROVINCIA	# EMPRES. ACTIVAS	% PESO
Provincia 01	539	6.3%
Provincia 02	4101	47.6%
Provincia 03	413	4.8%
Provincia 04	1751	20.3%
Provincia 05	502	5.8%
Provincia 06	135	1.6%
Provincia 07	40	0.5%
Provincia 08	141	1.6%
Provincia 09	58	0.7%
Provincia 10	220	2.6%
Provincia 11	164	1.9%
Provincia 12	170	2.0%
Provincia 13	113	1.3%
Provincia 14	105	1.2%
Provincia 15	35	0.4%
Provincia 16	109	1.3%
Provincia 17	4	0.0%
Provincia 18	14	0.2%
TOTAL	8614	100%

Fuente: Base de Datos de la Empresa

En el cuadro 3.14 se mostró el número de empresarias(os) activas(os) por provincia y su correspondiente peso con respecto al total.

Para el estudio de mercado realizado, se limitó el número de provincias a incluir en la investigación, mediante juicio, escogiendo aquellas provincias donde se tiene mayor cantidad de empresarias(os) activas(os), de tal manera de cubrir el 80% de la población total. Al aplicar este criterio, se tiene que las provincias que forman parte de la población objetivo, que se muestran en el siguiente cuadro.

CUADRO 3.15		
Provincias de la Población Objetivo		
PROVINCIA	# EMPRES. ACTIVAS	% PESO
Provincia 02	4101	47.6%
Provincia 04	1751	20.3%
Provincia 01	539	6.3%
Provincia 05	502	5.8%
TOTAL	6893	80%

Elaborado por: Borbor J., Vozmediano S., Machuca E.

Luego para cada provincia se limitó el número de Puntos de Entrega a los cuales visitar, de igual manera con el criterio aplicado anteriormente, se escogió los locales que tengan la mayor cantidad de empresarias(os) activas(os), de tal manera de acumular el 80%.

A continuación se presentan los Puntos de Entrega por provincia de la población objetivo.

En el cuadro 3.16 se tienen once Puntos de Entrega para la provincia 02, los cuales acumulan el 80.5% del total de empresarias(os) de esta provincia que están activas(os).

CUADRO 3.16		
Provincia 02		
<i>Puntos de Entrega de la Población Objetivo</i>		
PUNTO DE ENTREGA	# EMPRES. ACTIVAS	% PESO
Punto 35	888	21.7%
Punto 34	485	11.8%
Punto 36	375	9.1%
Punto 62	322	7.9%
Punto 39	315	7.7%
Punto 22	185	4.5%
Punto 59	167	4.1%
Punto 04	154	3.8%
Punto 56	148	3.6%
Punto 07	145	3.5%
Punto 57	119	2.9%
TOTAL	3303	80.5%

Elaborado por: Borbor J., Vozmediano S., Machuca E.

En el cuadro 3.17, para la provincia 04, se tienen cinco Puntos de Entrega, que cubren el 78.4% de las(os) empresarias(os) activas(os) de la provincia.

CUADRO 3.17		
Provincia 04		
<i>Puntos de Entrega de la Población Objetivo</i>		
PUNTO DE ENTREGA	# EMPRES. ACTIVAS	% PESO
Punto 38	483	27.6%
Punto 44	300	17.1%
Punto 08	263	15.0%
Punto 45	180	10.3%
Punto 46	147	8.4%
TOTAL	1373	78.4%

Elaborado por: Borbor J., Vozmediano S., Machuca E.

En el cuadro 3.18 se muestran tres Puntos de Entrega correspondientes a la provincia 01, acumulando el 79.4% del total de empresarias(os) activas(os).

CUADRO 3.18		
Provincia 01		
<i>Puntos de Entrega de la Población Objetivo</i>		
PUNTO DE ENTREGA	# EMPRES. ACTIVAS	% PESO
Punto 01	192	35.6%
Punto 16	127	23.6%
Punto 05	109	20.2%
TOTAL	428	79.4%

Elaborado por: Borbor J., Vozmediano S., Machuca E.

En el cuadro 3.19, para la provincia 05, se muestra un Punto de Entrega, que cubre el 71.3% de las(os) empresarias(os) activas(os) de la provincia.

CUADRO 3.19		
Provincia 05		
<i>Puntos de Entrega de la Población Objetivo</i>		
PUNTO DE ENTREGA	# EMPRES. ACTIVAS	% PESO
Punto 09	358	71.3%
TOTAL	358	71.3%

Elaborado por: Borbor J., Vozmediano S., Machuca E.

3.13.6 Marco muestral⁽²²⁾.

El marco muestral para el estudio de investigación se lo presenta en el siguiente cuadro, mostrando los Puntos de Entrega por provincia.

⁽²²⁾ El marco muestral es una representación de todos los elementos de la población objetivo que consta de una lista de características que permitan identificar dicha población.

CUADRO 3.20
Marco Muestral

PROVINCIA	PUNTO DE ENTREGA	# EMPRES. ACTIVAS
Provincia 02	Punto 35	888
	Punto 34	485
	Punto 36	375
	Punto 62	322
	Punto 39	315
	Punto 22	185
	Punto 59	167
	Punto 04	154
	Punto 56	148
	Punto 07	145
	Punto 57	119
Provincia 04	Punto 38	483
	Punto 44	300
	Punto 08	263
	Punto 45	180
	Punto 46	147
Provincia 01	Punto 01	192
	Punto 16	127
	Punto 05	109
Provincia 05	Punto 09	358
TOTAL		5462

Elaborado por: Borbor J., Vozmediano S., Machuca E.

3.13.7 Técnica de muestreo.

Para seleccionar las unidades de investigación de la población objetivo se aplicará la técnica de muestreo no probabilística, por conveniencia⁽²³⁾. A partir de los Puntos de Entrega que se presentaron en el marco muestral, se realizará la visita a los lugares donde estén situados y se realizará la entrevista a las(os) empresarias(os) que acudan al local.

3.13.8 Tamaño de la muestra.

El tamaño de la muestra es determinado mediante la estimación de la varianza de la proposición más importante del cuestionario a aplicar para el estudio.

La estimación de esta varianza se la obtuvo en el pilotaje realizado, teniendo:

$$S^2 = 0.3342$$

⁽²³⁾ Muestreo por conveniencia: es un tipo de muestreo no probabilístico, en donde los elementos son seleccionados según la conveniencia del investigador, o primariamente, porque estaban disponibles en un tiempo o lugar conveniente.

Tomando como error de diseño el valor de 0.05 y con una confianza del 95%; se calculó el tamaño de la muestra para el estudio de investigación con la siguiente fórmula:

(24)

$$n = \frac{1}{\frac{1}{n_o} + \frac{1}{N}}$$

Donde:

$$n_o = \frac{z_{\alpha/2}^2 \sigma^2}{d^2}$$

Teniendo:

$$Z^2_{\alpha/2} = (1.96)$$

$$\sigma = 0.3342$$

$$d^2 = (0.05)^2$$

Por lo tanto:

$$n_o = 513.55$$

Entonces el tamaño de la muestra es:

$$n = 485$$

(24) Fuente: MENDENHALL W. y BEAVER R., Introducción a la probabilidad y estadística, Edición 12, Cengage Learning Editores, 2007.

Para el estudio de investigación que se requiere realizar es necesario entrevistar a 485 empresarias(os).

El tamaño de la muestra de lo distribuyó de la siguiente manera, las 485 entrevistas se las dividió para las provincias seleccionadas según su peso, de lo cual se tuvo lo siguiente. (Ver cuadro 3.21)

CUADRO 3.21			
Número de entrevistas por Provincia			
PROVINCIA	# EMPRES. ACTIVAS	% PESO	# ENTREVISTAS
Provincia 02	4101	59.5%	289
Provincia 04	1751	25.4%	123
Provincia 01	539	7.8%	38
Provincia 05	502	7.3%	35
TOTAL	6893	100%	485

Elaborado por: Borbor J., Vozmediano S., Machuca E.

La muestra para cada provincia fue estratificada, porque se distribuyó el número de entrevistas a realizar por provincia dependiendo del número de empresarias activas por Punto de Entrega, obteniendo lo que se muestra en el cuadro 3.22.

CUADRO 3.22
Número de entrevistas por Punto de Entrega

PROVINCIA 02	PUNTO DE ENTREGA	# EMPRES. ACTIVAS	% SOBRE ENCUESTA	# ENTREVISTAS
	Punto 35	888	26,9%	78
	Punto 34	485	14,7%	42
	Punto 36	375	11,4%	33
	Punto 62	322	9,7%	28
	Punto 39	315	9,5%	28
	Punto 22	185	5,6%	16
	Punto 59	167	5,1%	15
	Punto 04	154	4,7%	13
	Punto 56	148	4,5%	13
	Punto 07	145	4,4%	13
	Punto 57	119	3,6%	10
	TOTAL	3303	100%	289

PROVINCIA 04	PUNTO DE ENTREGA	# EMPRES. ACTIVAS	% SOBRE ENCUESTA	# ENTREVISTAS
	Punto 38	483	35,2%	43
	Punto 44	300	21,8%	27
	Punto 08	263	19,2%	24
	Punto 45	180	13,1%	16
	Punto 46	147	10,7%	13
	TOTAL	1373	100%	123

PROVINCIA 01	PUNTO DE ENTREGA	# EMPRES. ACTIVAS	% SOBRE ENCUESTA	# ENTREVISTAS
	Punto 01	192	44,9%	17
	Punto 16	127	29,7%	11
	Punto 05	109	25,5%	10
	TOTAL	428	100%	38

PROVINCIA 05	PUNTO DE ENTREGA	# EMPRES. ACTIVAS	% SOBRE ENCUESTA	# ENTREVISTAS
	Punto 09	358	100%	35
	TOTAL	358	100%	35

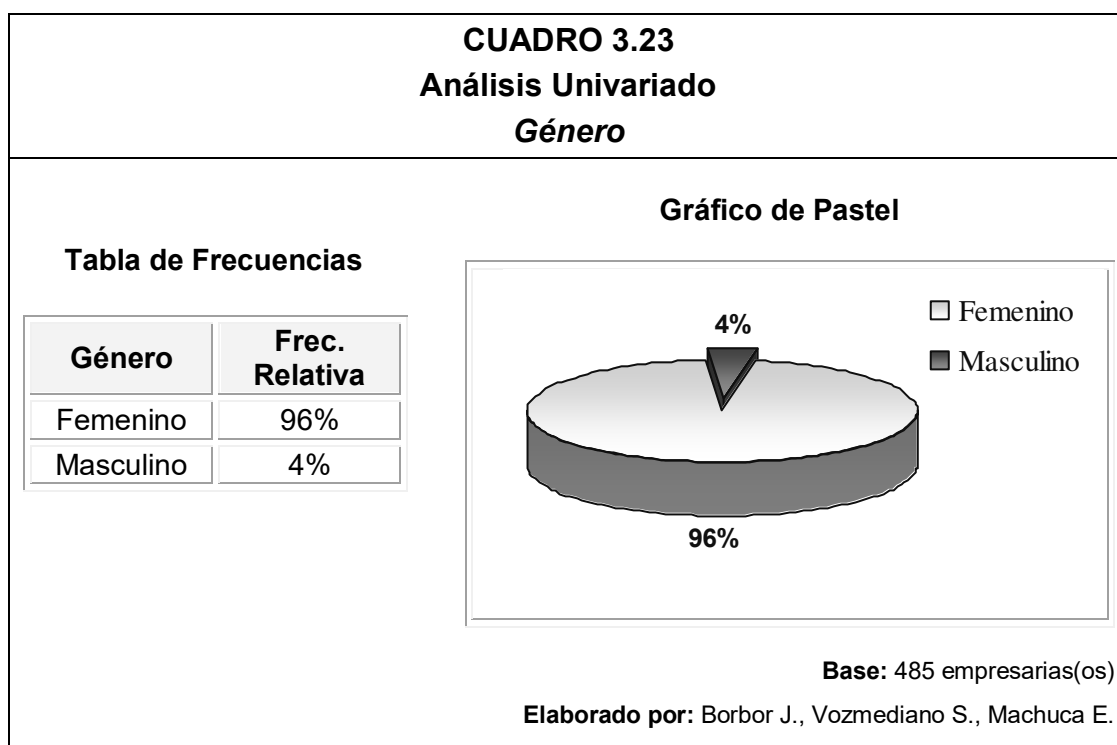
Elaborado por: Borbor J., Vozmediano S., Machuca E.

3.13.9 Datos técnicos del estudio.

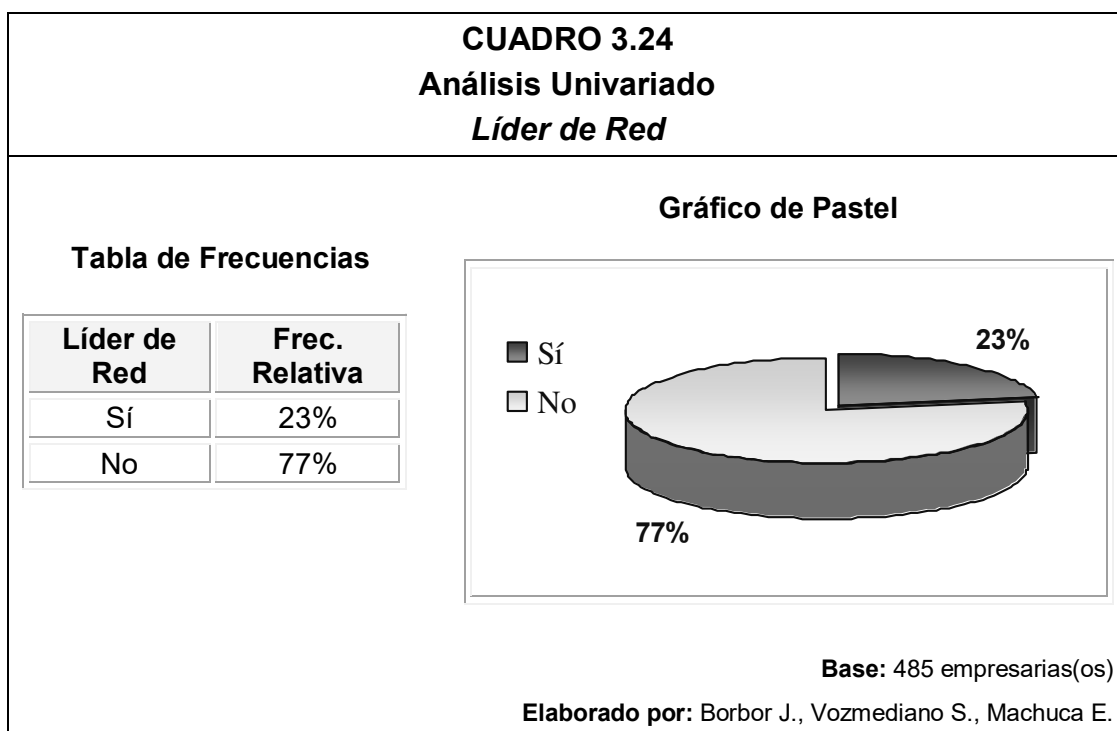
Fecha de trabajo de campo:	Del 9 de Julio al 16 de Agosto de 2008
Número de entrevistados:	485 empresarias(os)
Método de encuesta:	Personal
Población objetivo:	Empresarias(os) de los Puntos de Entrega de la empresa con mayor número de empresarias(os) inscritas(os).
Técnica de muestreo:	Por conveniencia
Error de muestreo:	± 5%
Nivel de confianza:	95%

3.13.10 Hallazgos del estudio.

1. El 96% de las personas entrevistadas fueron de género *femenino*, y el 4% son masculino.



2. Del total de empresarias(os) entrevistadas(os), solo el 23 % son *líderes* de red mientras que el 77% no lo son.



3. En promedio las(os) empresarias(os) tienen 16.202 meses, pero este tiempo es muy diferente entre los entrevistados por tener una alta desviación estándar de 15.349; durante el estudio nos encontramos con personas que tiene 5 años en el negocio, el 90% no tiene más de 2 años siendo empresaria(o).

El coeficiente de asimetría muestra que la distribución de probabilidades de esta variable es asimétrica positiva, por lo que tiene mayor concentración de datos a la izquierda de la media.

El 46% tiene máximo trabajando 1 año con esta empresa, la mayoría no más de 2 años y el 8% tiene entre 4 y 5 años en el negocio. Los datos mencionados y demás estimadores se muestran el cuadro 3.25.

CUADRO 3.25
Análisis Univariado
Tiempo de ser Empresaria(o)

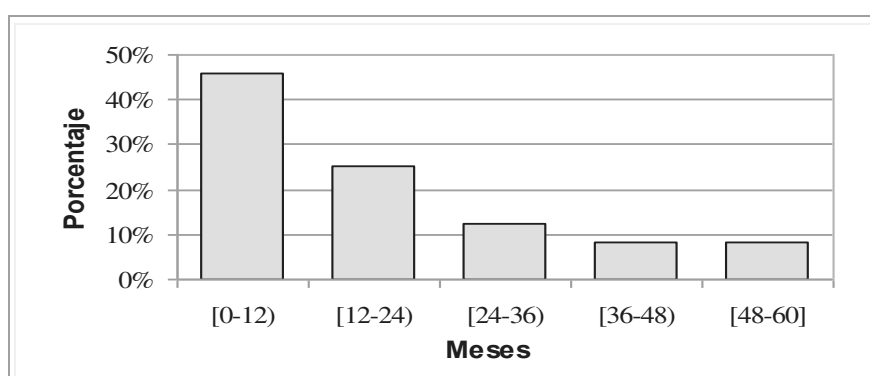
Estadística Descriptiva

Media	16.202	
Mediana	12.000	
Varianza	235.593	
Desviación Estándar	15.349	
Coefficiente de Asimetría	1.314	
Curtosis	0.908	
Mínimo	1.000	
Máximo	60.000	
Cuartiles	25	4.000
	50	12.000
	75	24.000

Tabla de Frecuencias

Meses	Frec. Relativa
[0 – 12)	46%
[12 – 24)	25%
[24 – 36)	12%
[36 – 48)	8%
[48 – 60]	8%

Diagrama de Barras



Base: 485 empresarias(os)

Elaborado por: Borbor J., Vozmediano S., Machuca E.

4. Las(os) empresarias(os) mensualmente venden en promedio \$190.50, el 50% vende no más de \$150 mensualmente, existe alta dispersión de estos valores con varianza de 24020.482

La distribución de probabilidades de esta variable es asimétrica positiva, por lo que gran cantidad de datos del estudio se acumulan a la izquierda de la media, es decir son valores inferiores al promedio.

Lo máximo que vende en promedio alguna empresaria es \$1000; la mayoría de las personas venden en promedio menos de \$200 representado por el 62% de los entrevistados y el 44% vende entre \$100 y \$200, mientras que sólo el 3% realizan ventas mayores a \$600 en promedio al mes (Ver cuadro 3.26).

CUADRO 3.26
Análisis Univariado
Promedio de Venta Mensual en Dólares

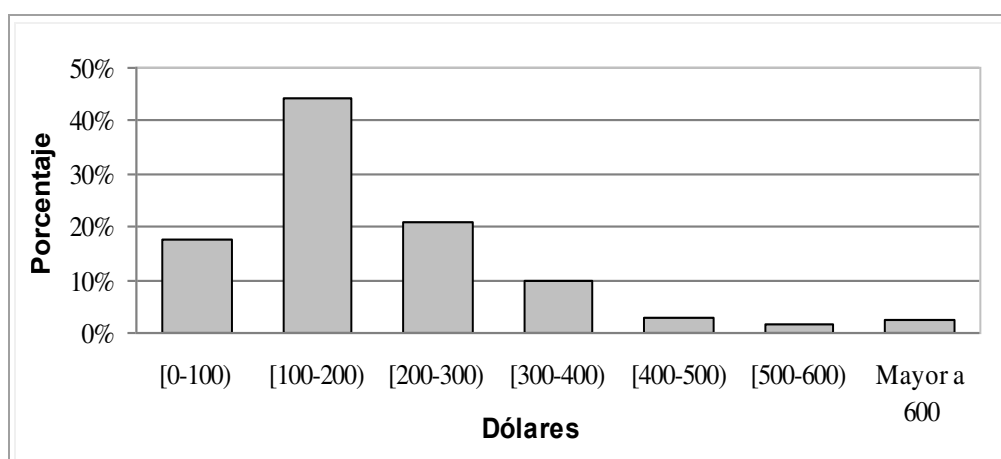
Estadística Descriptiva

Media	190.500	
Mediana	150.000	
Varianza	24020.482	
Desviación Estándar	154.985	
Coefficiente de Asimetría	2.625	
Curtosis	8.772	
Mínimo	13.000	
Máximo	1000.000	
Cuartiles	25	100.000
	50	150.000
	75	202.500

Tabla de Frecuencias

Meses	Frec. Relativa
[0 – 100)	18%
[100 – 200)	44%
[200 – 300)	21%
[300 – 400)	10%
[400 – 500)	3%
[500 – 600)	2%
Mayor a 600	3%

Diagrama de Barras

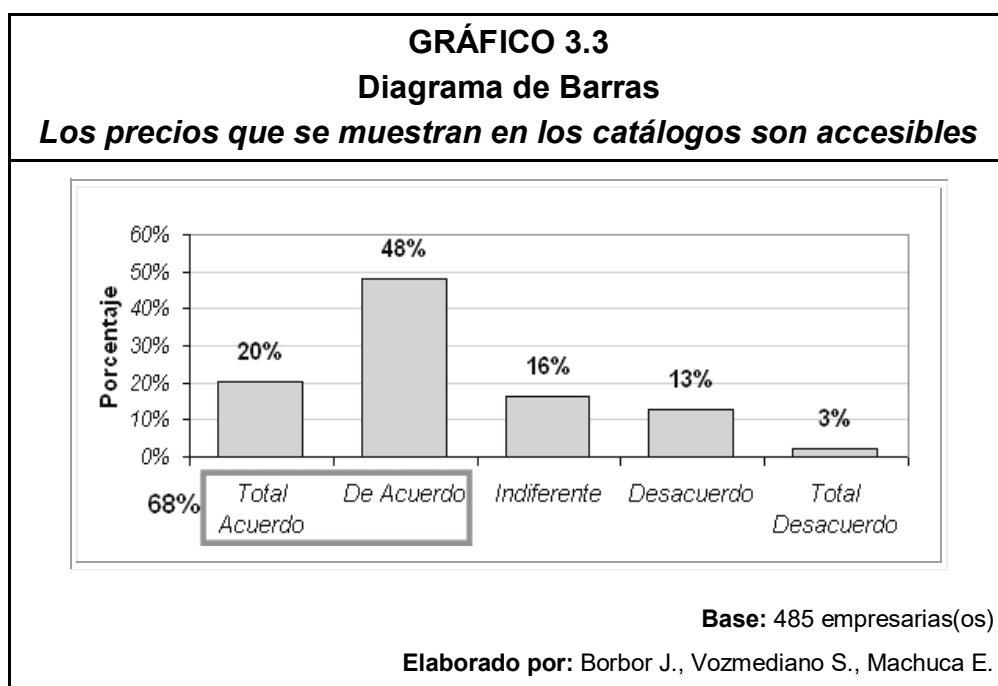


Base: 485 empresarias(os)

Elaborado por: Borbor J., Vozmediano S., Machuca E.

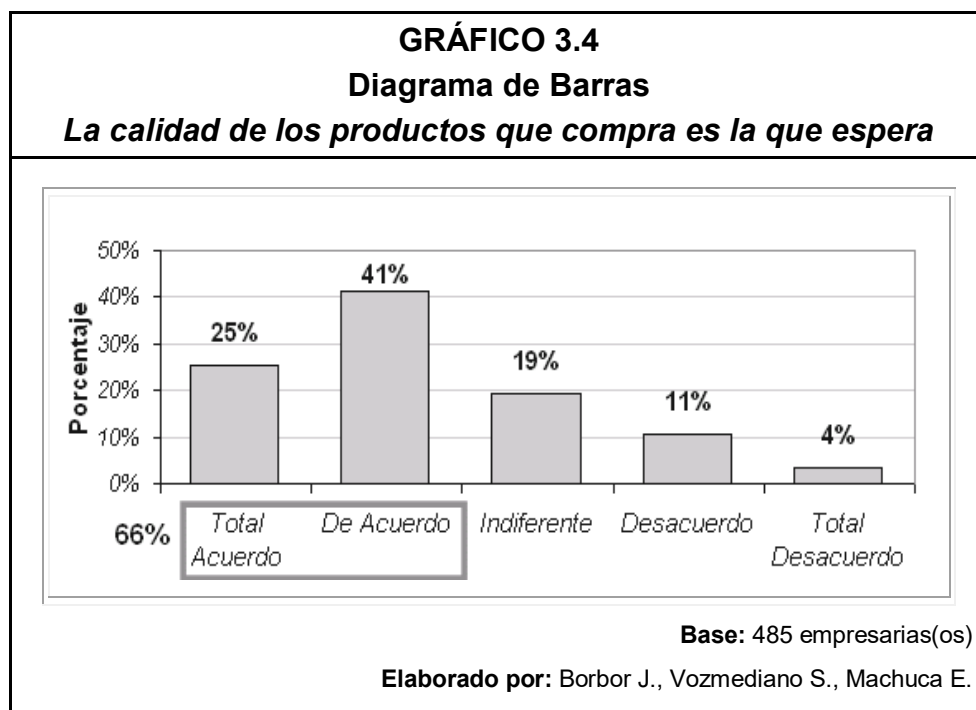
5. En el gráfico 3.3 se observa el diagrama de barras para la proposición “Los precios que se muestran en los catálogos son accesibles” se tiene que el 68% de los entrevistados se encuentra en la *Zona de Acuerdo* en relación a esta variable, sólo el 16% opinan en *Desacuerdo* y *Total Desacuerdo*.

La moda se puede ver en la opción *De Acuerdo* representado con el 48% de las(os) empresarias(os) pertenecientes a la muestra del estudio.



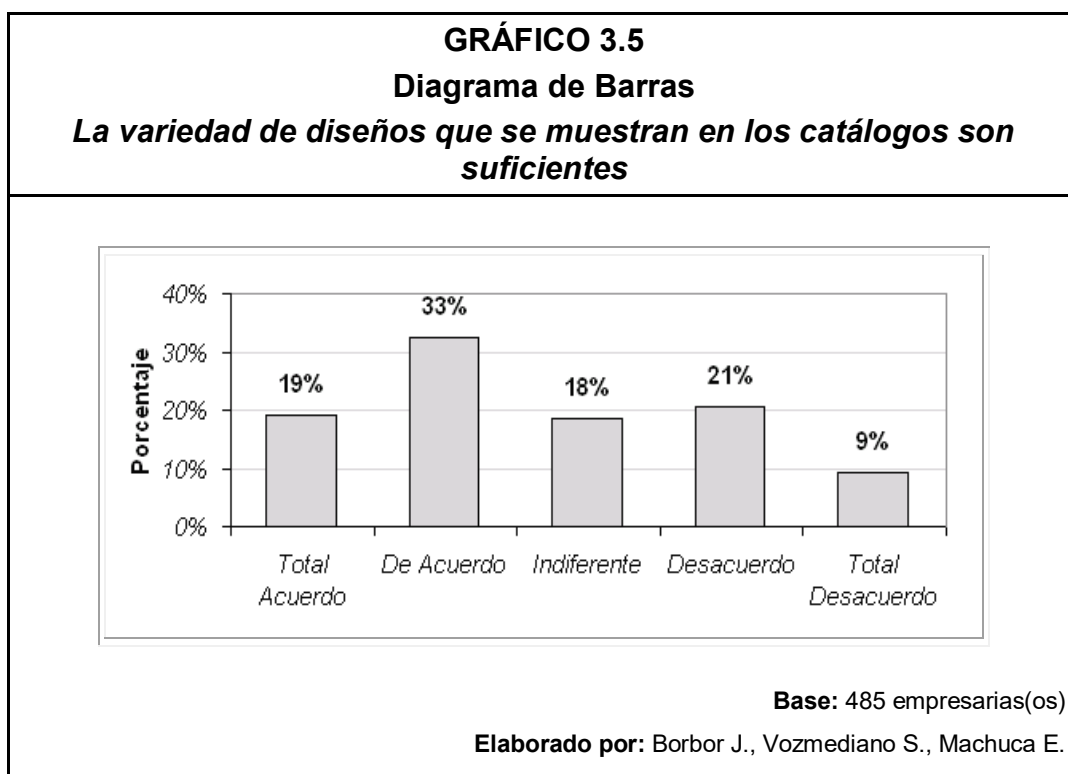
6. Con respecto a la calidad de los productos que ofrece la empresa a las(os) empresarias(os), el 25% opina estar *Total Acuerdo*, el 41% está *De Acuerdo*, por lo que el 66% se presenta en la *Zona de Acuerdo*.

El 4% de los entrevistados se muestran en *Total Desacuerdo*, lo antes mencionado lo podemos ver en el gráfico 3.4.



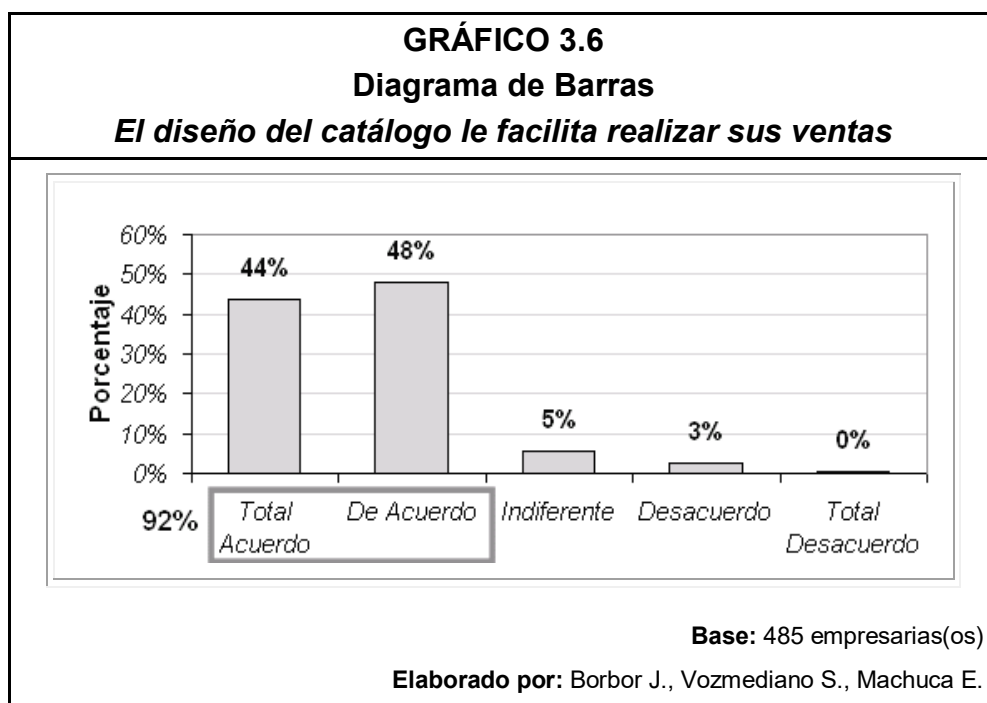
7. En lo relacionado a la tercera proposición del cuestionario sobre la variedad de diseños que se muestran en los catálogos de este negocio, se observa el diagrama de barras correspondiente a esta variable, en el gráfico 3.5, la dispersión en la opinión de las(os) empresarias(os) si es que la variedad de diseños es suficiente.

El 52% se muestra en la *Zona de Acuerdo* y el 48% fuera de esta zona, de donde el 9% opinan estar en *Total Desacuerdo*.



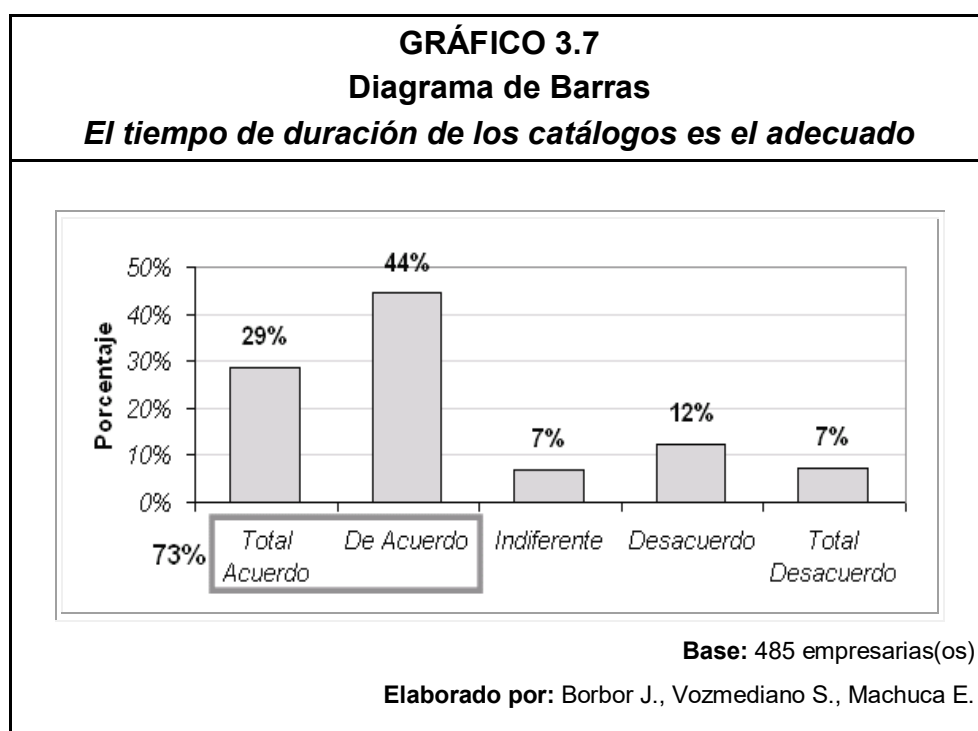
8. En el gráfico 3.6 se presenta para la proposición “El diseño del catálogo le facilita realizar sus ventas” el correspondiente diagrama de barras, en el cual podemos observar que el 92% de las(os) empresarias(os) entrevistadas(os) muestran en la *Zona de Acuerdo*.

Ninguna de las(os) empresarias(os) estuvo en *Total Desacuerdo* en con la proposición planteada. El 5% opina estar Indiferente, es decir no está ni en la *Zona de Acuerdo* ni en la *Zona de Desacuerdo*.



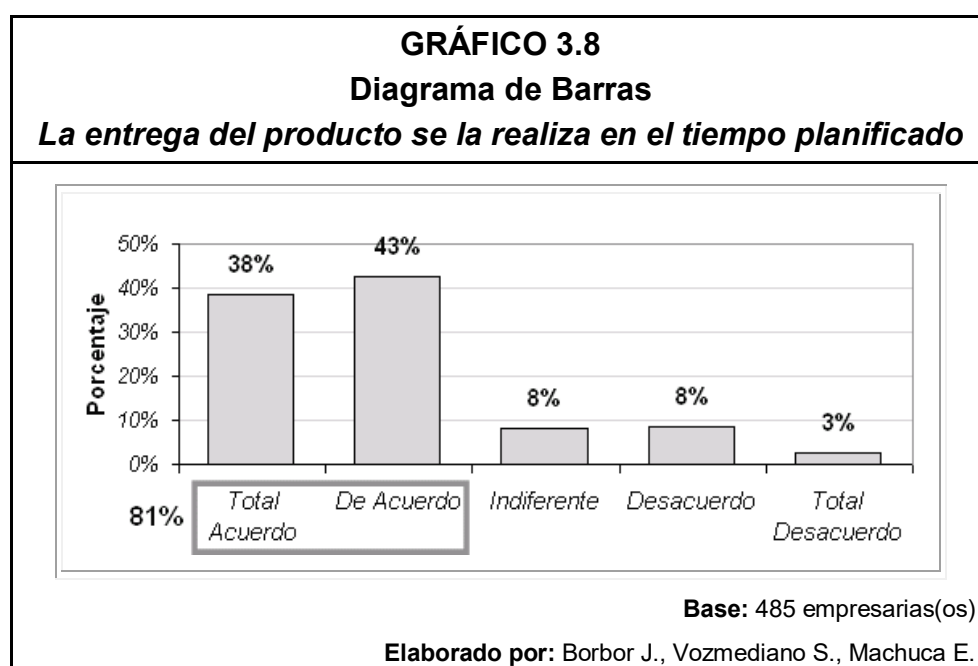
9. En lo relacionado al tiempo de duración que tienen actualmente los catálogos, el 73% de los entrevistados se muestran en la *Zona de Acuerdo*, de donde 29% opina estar en *Total Acuerdo* en que este tiempo es el adecuado.

El 19% se presentan en la *Zona de Desacuerdo* y el 7% opina estar *Indiferente*. Esto lo podemos ver en el gráfico 3.7.



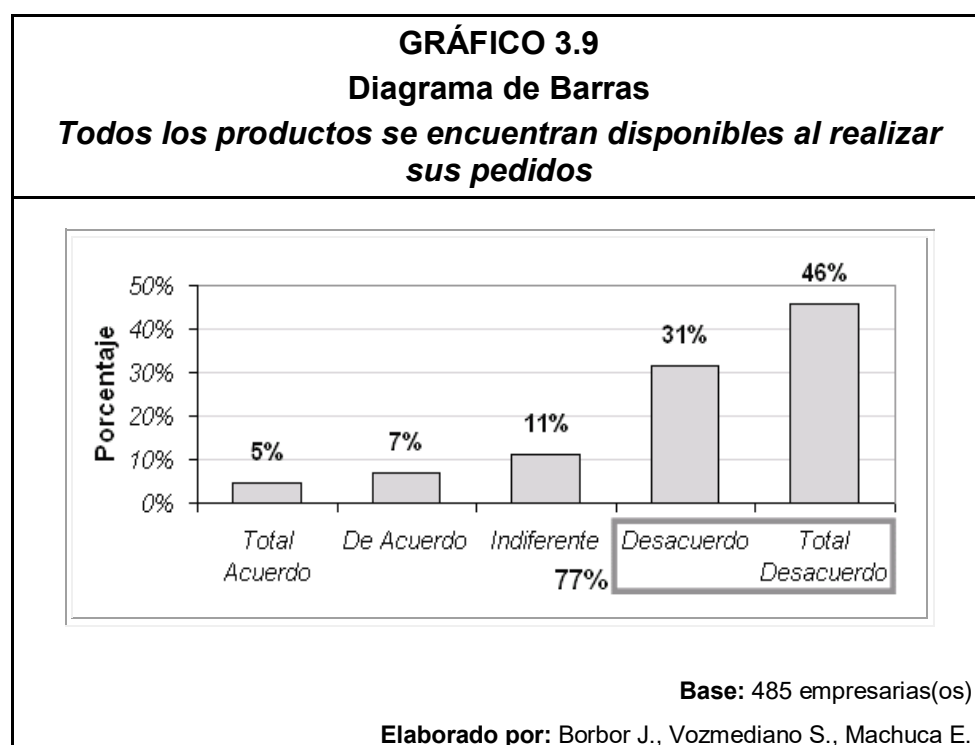
10. Como proposición dentro de este estudio se tiene: “La entrega del producto se la realiza en el tiempo planificado”, para lo cual se tuvo al 81% de las personas entrevistadas en la *Zona de Acuerdo*, de donde el 43% opinaron estar *De Acuerdo*.

Sólo el 3% se mostró en *Total Desacuerdo* en que los productos no son entregados a tiempo y el 8% opina estar en *Desacuerdo*. Esto se puede observar en el gráfico 3.8.



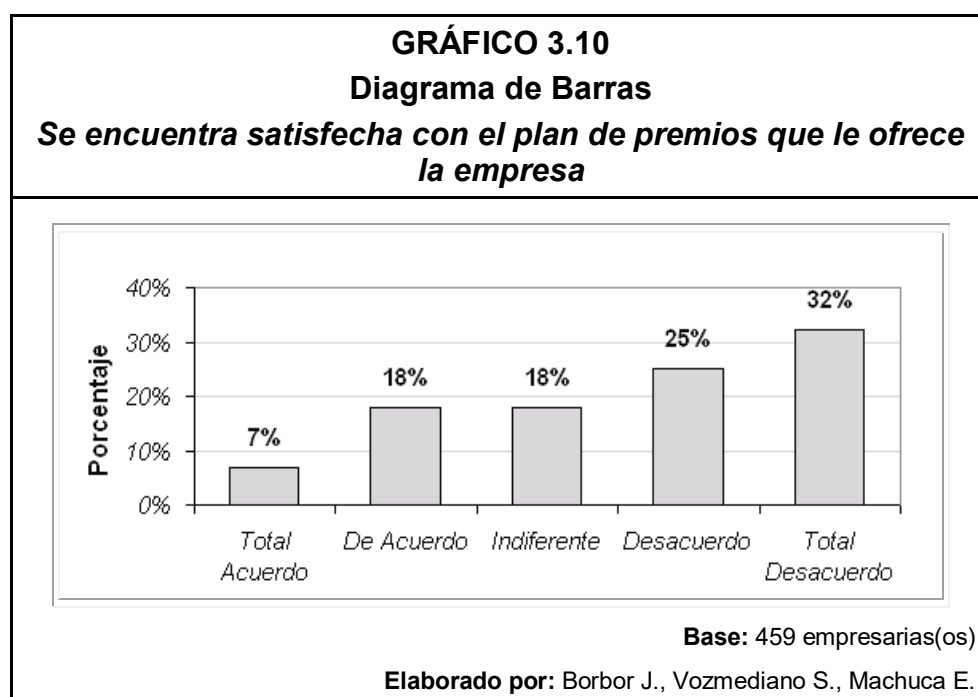
11. En el gráfico 3.9 se tiene el diagrama de barras acerca de la variable de disponibilidad de los productos en los pedidos, se puede observar que el 46% respondió a esta proposición estando en *Total Desacuerdo* y el 31% opinó estar en *Desacuerdo*, por lo tanto el 77% de los entrevistados se ubica en la *Zona de Desacuerdo*.

Solamente el 12% comentó en la *Zona de Acuerdo*, ya sea estando *Total Acuerdo* o *De Acuerdo*.



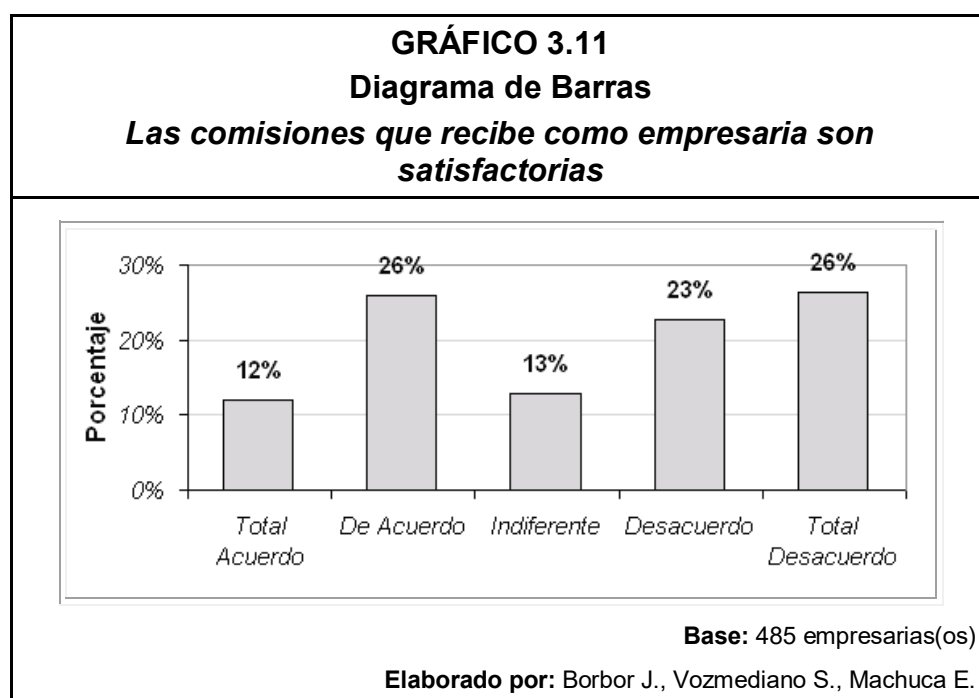
12. En lo relacionado a la satisfacción de las(os) empresarias(os) con el plan de premios que ofrece la empresa, el 7% opinó estar en *Total Acuerdo* con esta proposición, mientras que el 32% está en *Total Desacuerdo*, teniendo que la mayoría de los entrevistados se encuentra en la *Zona de Desacuerdo* para esta variable.

Para esta proposición se tuvo falta de respuesta del 5.36%, debido al no conocimiento del plan de premios que da este negocio. (Ver gráfico 3.10)



13. Se dieron opiniones muy diferentes con respecto a la satisfacción por las comisiones que reciben como empresarias(os), el 12% está *Total Acuerdo*, mientras que el 26% se ubica en *Total Desacuerdo*.

El 49% se ubica en la Zona de Desacuerdo y el 51% está fuera de esta zona, pues los entrevistados opinan Total Acuerdo, De Acuerdo o Indiferente; esto se muestra en el gráfico 3.11.



14. Se cuestionó dos puntos con respecto a las capacitaciones que brindan la empresa. La primera, si el número de capacitaciones que reciben son suficientes y la segunda, si estas les permiten desarrollarse como empresaria(o) y mejorar sus ventas.

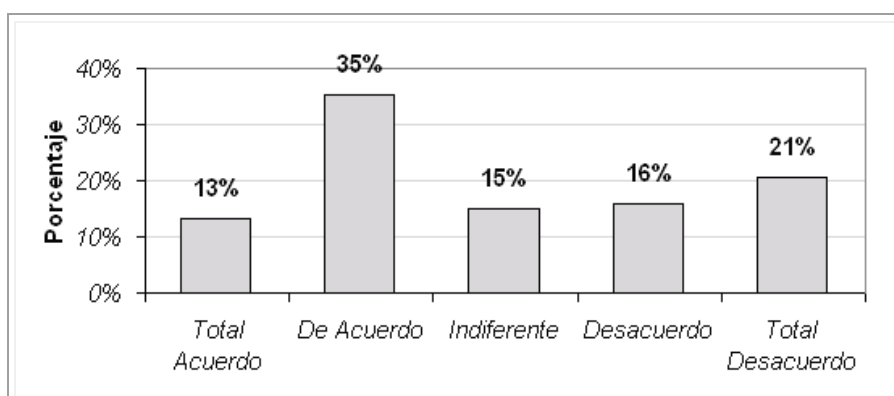
En ambos puntos, se tuvo falta de repuestas de los entrevistados por no haber recibido capacitaciones por diversas razones, esta tasa fue del 34.64%.

Las opiniones para ambas proposiciones se asemejan un poco, se tiene que el 48% está en la *Zona de Acuerdo* con respecto al número de capacitaciones recibidas, el 57% corresponde a la *Zona de Acuerdo* si es que estas les permite desarrollarse como empresarias(os) y mejorar sus ventas.

Los datos mencionados se muestran en los gráficos 3.12 y 3.13, que pertenecen a la cantidad y calidad de capacitaciones respectivamente.

GRÁFICO 3.12**Diagrama de Barras**

El número de capacitaciones que recibe de la empresa son suficientes

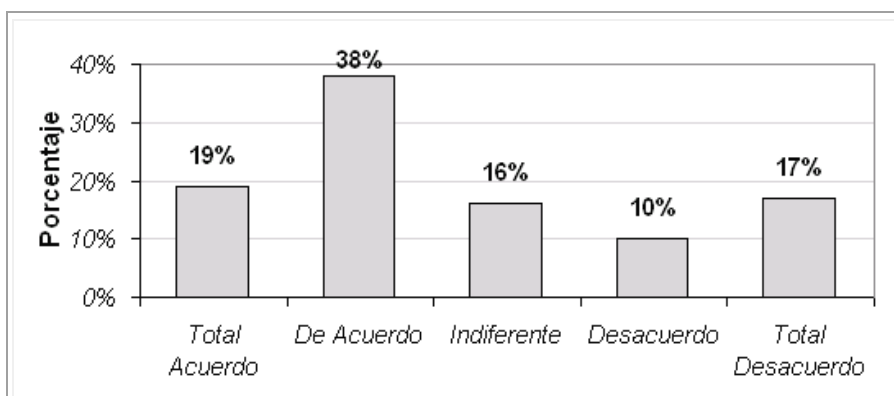


Base: 317 empresarias(os)

Elaborado por: Borbor J., Vozmediano S., Machuca E.

GRÁFICO 3.13**Diagrama de Barras**

Las capacitaciones dictadas le permiten desarrollarse como empresaria y mejorar sus ventas

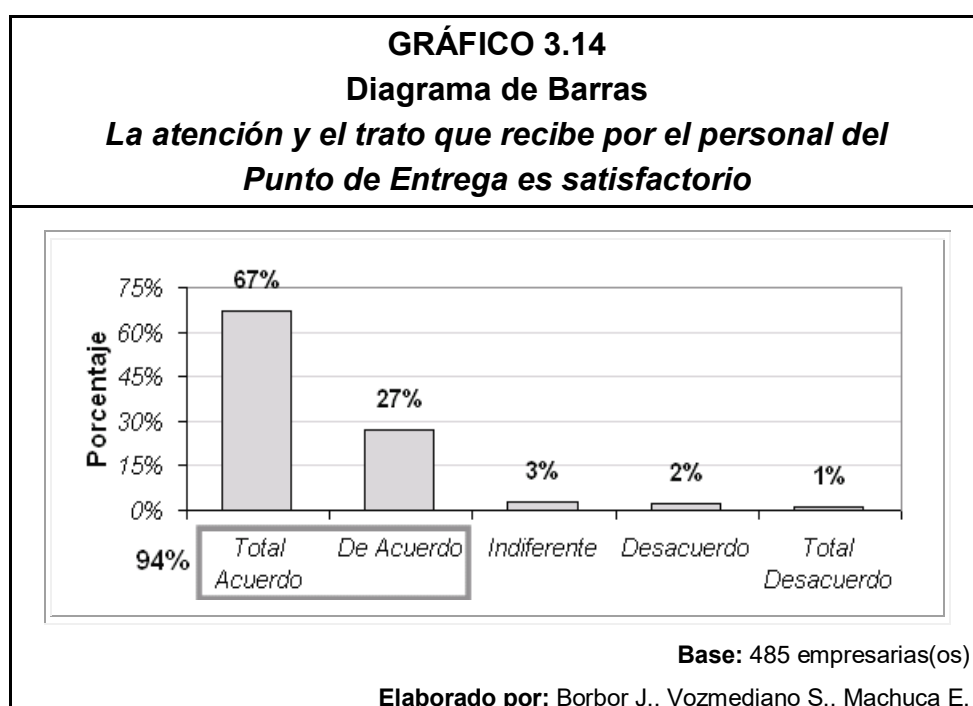


Base: 317 empresarias(os)

Elaborado por: Borbor J., Vozmediano S., Machuca E.

15. Se solicitó la opinión a los entrevistados sobre la atención y trato que reciben del personal del Punto de Entrega con el que trabajan, la mayoría está en *Total Acuerdo*, con 67%, en que la atención y trato que les dan es satisfactorio.

Sólo el 6% de las personas entrevistadas se encuentran fuera de la Zona de *Desacuerdo* con respecto a la proposición. Esto se puede observar en el gráfico 3.14



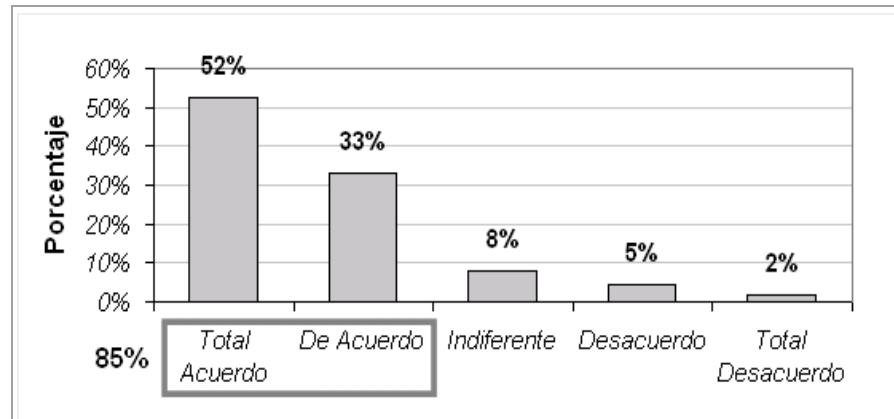
16. Se quiso conocer una evaluación acerca de la eficiencia de la atención telefónica que da la empresa, mediante dos criterios: la información telefónica y, la atención y el trato que brindan. Sólo el 81.03% de nuestros entrevistados pudo dar su opinión porque son quienes habían hecho uso de este servicio.

Ambas distribuciones se asemejan, observando en los gráficos 3.15 y 3.16 que mientras disminuye la calificación dada a la proposición, el porcentaje de respuestas también disminuye.

En general se encuentran en la *Zona de Acuerdo* para ambos puntos, con 85% y 92% respectivamente. En cuanto a la información telefónica dada a las(os) empresarias(os) el 52% estuvo en *Total Acuerdo* y, para la atención y trato que brindan fue 60% que opinó de igual manera. Un bajo porcentaje de personas se mostró en *Total Desacuerdo* y *Desacuerdo* frente a las proposiciones.

GRÁFICO 3.15**Diagrama de Barras**

La información telefónica recibida por el Servicio al Cliente de la empresa es la esperada y oportuna

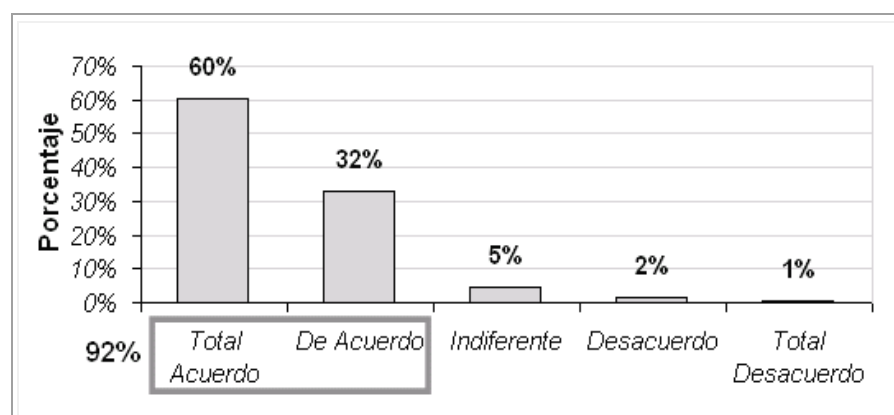


Base: 393 empresarias(os)

Elaborado por: Borbor J., Vozmediano S., Machuca E.

GRÁFICO 3.16**Diagrama de Barras**

La atención y el trato que recibe por el Servicio al Cliente de la empresa es satisfactorio

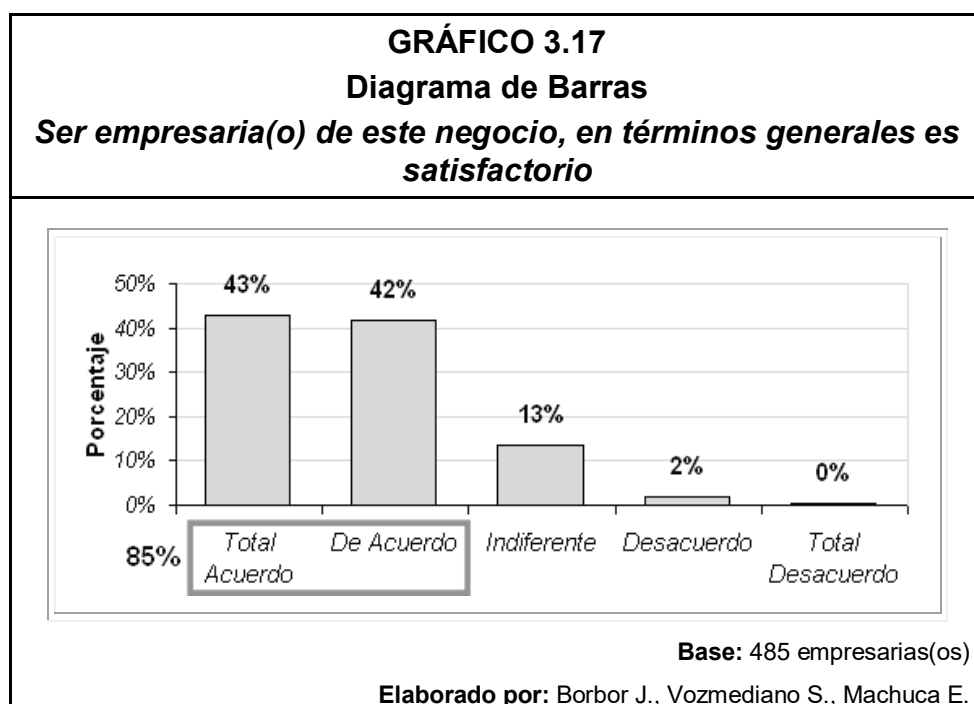


Base: 393 empresarias(os)

Elaborado por: Borbor J., Vozmediano S., Machuca E.

17. La proposición de mayor importancia dentro del estudio es: “Ser empresaria(o) de este negocio, en términos generales es satisfactorio”. En el gráfico 3.17 se tiene el diagrama de barras correspondiente a esta proposición.

En la gráfica se observa que el 43% está en *Total Acuerdo* con dicha satisfacción, el 42% está *De Acuerdo*, el 13% se posiciona *Indiferente* frente a la proposición y sólo el 2% en *Desacuerdo*.



18. La proposición 15: “*Ser empresaria(o) de este negocio, en términos generales es satisfactorio*” es de mayor importancia en el estudio, se calculó la correlación entre esta proposición y las demás, la correlación más alta contra la proposición 15 la tiene la proposición 12 que corresponde a la atención y trato que brinda el Punto de Entrega a las(os) empresarias(os).

CUADRO 3.27
Correlaciones con la Proposición 15

Prop. 1 y Prop. 15	0.214
Prop. 2 y Prop. 15	0.370
Prop. 3 y Prop. 15	0.169
Prop. 4 y Prop. 15	0.243
Prop. 5 y Prop. 15	0.103
Prop. 6 y Prop. 15	0.212
Prop. 7 y Prop. 15	0.304
Prop. 8 y Prop. 15	0.248
Prop. 9 y Prop. 15	0.320
Prop. 10 y Prop. 15	0.265
Prop. 11 y Prop. 15	0.253
Prop. 12 y Prop. 15	0.411
Prop. 13 y Prop. 15	0.391
Prop. 14 y Prop. 15	0.407

Elaborado por: Borbor J., Vozmediano S., Machuca E.

Con lo antes mostrado se obtiene en el cuadro 3.28 las correlaciones más altas.

CUADRO 3.28		Mayores Correlaciones	
Prop. 12 y Prop. 15	0.411	→	Atención del P.E.
Prop. 14 y Prop. 15	0.407	→	Servicio al Cliente
Prop. 13 y Prop. 15	0.391	→	
Prop. 2 y Prop. 15	0.370	→	Calidad del Producto
Prop. 9 y Prop. 15	0.320	→	Comisiones
Prop. 7 y Prop. 15	0.304	→	Disponibilidad del Producto
Prop. 10 y Prop. 15	0.265	→	Capacitaciones
Prop. 11 y Prop. 15	0.253	→	

Elaborado por: Borbor J., Vozmediano S., Machuca E.

Con esto se obtiene el orden de importancia de las necesidades de las(os) empresarias(os), y con una regla de tres simple se puede asignar un porcentaje de importancia, de donde la mayor sea el 100%, lo cual se muestra en el cuadro 3.29.

CUADRO 3.29
Necesidades de las(os) empresarias(os)

Atención del Punto de Entrega	100%
Servicio al Cliente	97.1%
Calidad del Producto	90.0%
Comisiones	77.9%
Disponibilidad del Producto	74.0%
Capacitaciones	63.0%

Elaborado por: Borbor J., Vozmediano S., Machuca E.

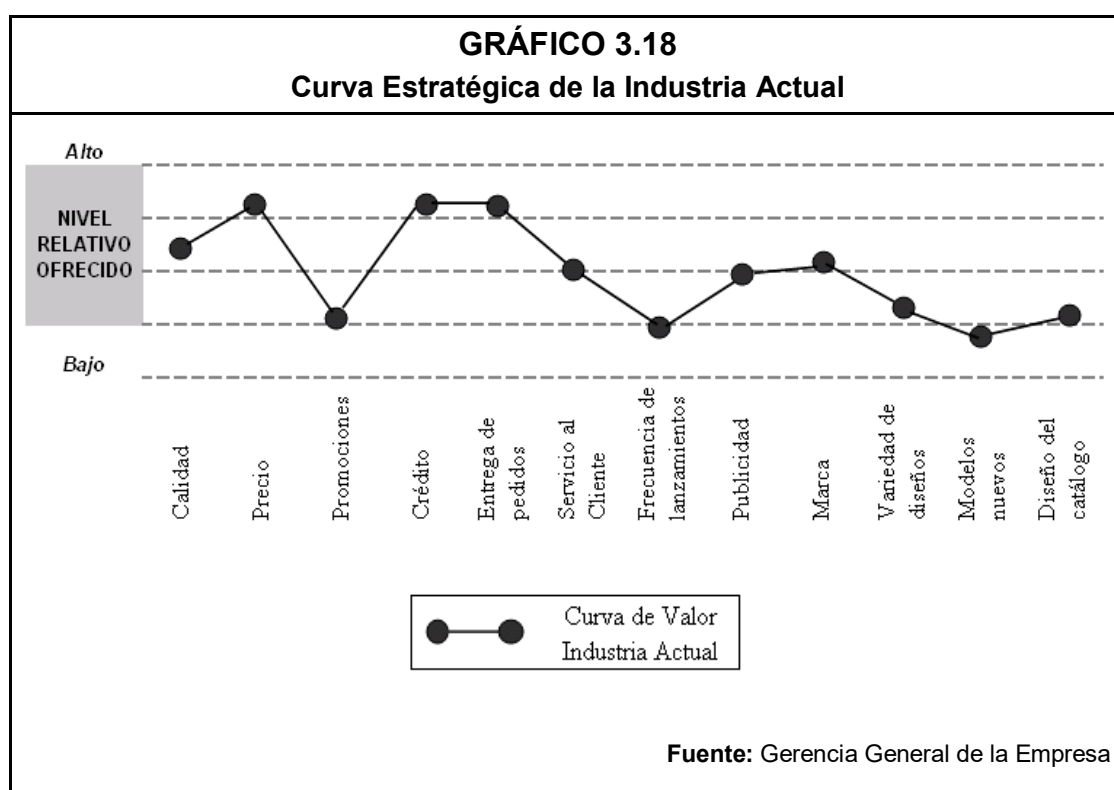
3.14 Voz del consumidor.

Luego de haber efectuado la encuesta, podemos realizar el cuadro de voz del consumidor en el cual se han anotado las necesidades más importantes para las(os) empresarias(os), con su porcentaje de prioridad, también la calificación obtenida en el estudio, en un intervalo de 1 a 5 y además para cada punto se tiene una estrategia la misma que fue planteada por la directiva de la empresa en cuanto a cómo mejorar estas necesidades. (Ver cuadro 3.30).

CUADRO 3.30							
Voz del Consumidor							
Necesidades	Prioridad	Calificación					¿Cómo mejorarlo?
		1	2	3	4	5	
Atención del Punto de Entrega	100%					●	Capacitación en atención al cliente para los Puntos de Entrega
Servicio al Cliente	97%					●	Mejorar la relación Cliente-Empresa
Calidad del Producto	90%					●	Exigir mejora de los procesos a los proveedores
Comisiones	74%					●	Aumentando las ventas
Disponibilidad del Producto	78%					●	Mejorar la programación de las cantidades por producto
Capacitaciones	63%					●	Cursos a las empresarias(os)

3.15 Curva estratégica de la industria actual.

En el gráfico 3.18 se muestra la curva de valor perteneciente al mercado actual de venta por catálogo, se ha ubicado la situación actual de estas empresas en base a varios aspectos de productos, clientes, atención, entre otros.



3.16 Propuesta de valor.

Como se mencionó en el Capítulo 1, es fundamental plantear una propuesta de valor en el negocio de tal manera de ofrecer a las(os) empresarias(os) algo diferente que sea en beneficio de

ellas(os) y de la empresa; por lo tanto la propuesta planteada es la siguiente:

“Mejorar la comunicación con nuestras(os) empresarias(os) para lograr contacto permanente con ellas(os). Capacitaremos a las líderes de los Puntos de Entrega, para que de igual manera mejoren la comunicación, brindando una excelente atención y buen trato a las(os) empresarias(os).”

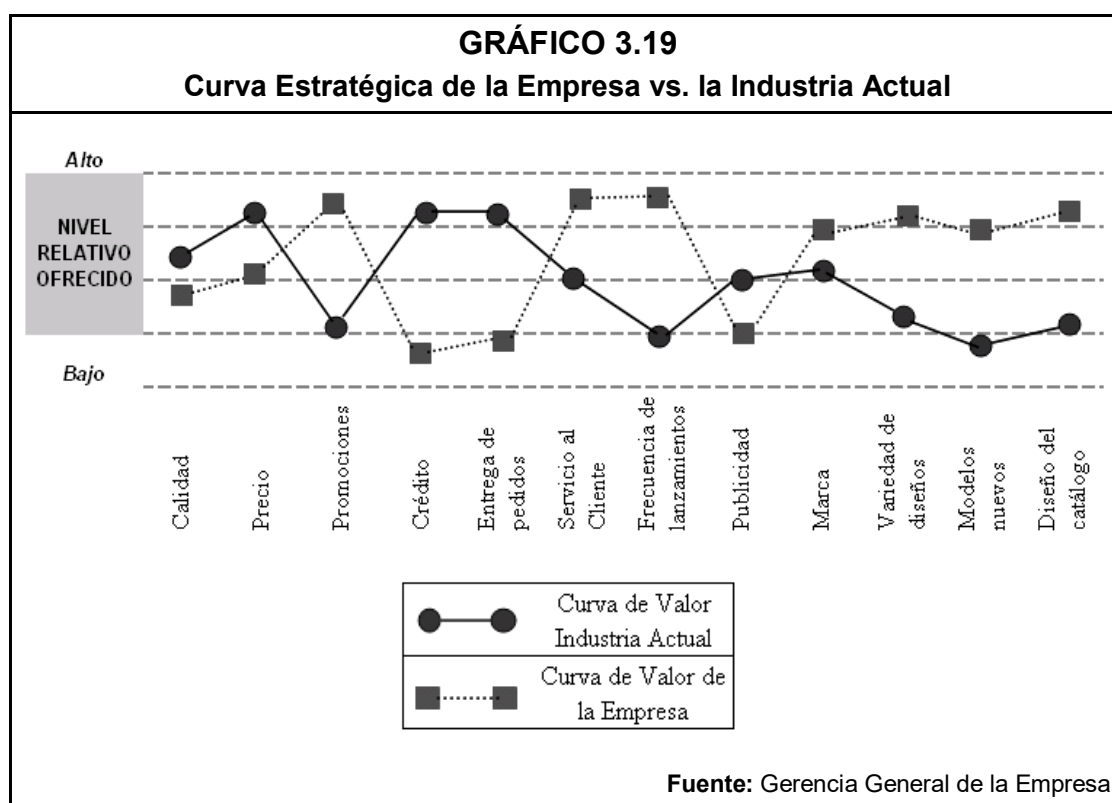
Esta propuesta de diferenciarse en el mercado, está regida en el grupo de mayor importancia para la empresa, sus empresarias(os), y de igual manera enfocada en lo más importante de sus necesidades, la atención y el trato que reciben.

3.17 Curva estratégica de la empresa.

Luego de tener en el gráfico 3.18 la curva estratégica de la industria actual del mercado de venta por catálogo, se procede a graficar junto a esta, la curva de valor para la empresa que es tema principal en esta tesina.

Se puede observar en el gráfico 3.19, la curva estratégica de la industria actual contra la curva de la empresa, con esto se ve

como va a funcionar la empresa, cuales serán sus características a partir de la propuesta de valor que se ha definido, y se ve el nivel de cambios que tiene con respecto a la competencia.



3.18 Misión y Visión.

Como parte de establecer un plan estratégico de la empresa, es necesario tener definida la misión y visión del negocio.

Misión: “Conformar una comunidad de empresarias que sean fuente y motor de desarrollo, mejorando su calidad de vida.”

Visión: “Ser la empresa número uno en venta por catálogo.”

3.19 Temas estratégicos.

A partir de una lluvia de ideas, de posibles estrategias a aplicar dentro de la empresa, se llegan a definir temas estratégicos que engloban estas ideas.

Los temas estratégicos que se fijaron son los siguientes:

- ♦ Comunicación.
- ♦ Mejoramiento continuo.
- ♦ Rentabilidad del negocio.
- ♦ Crecimiento del mercado.
- ♦ Satisfacción de empresarias(os).

A continuación para cada tema se muestra las ideas de estrategias, a partir de las cuales se obtuvieron los temas estratégicos.

Comunicación

- ♦ Tener contacto permanente con las(os) empresarias(os).
- ♦ Mejorar la atención y el trato a las(os) empresarias(os).

Mejoramiento Continuo

- ♦ Exigencia en la calidad de productos a los proveedores.
- ♦ Mejorar la entrega de los premios e inventivos a las(os) empresarias(os).
- ♦ Programación óptima por tallas de los productos.

Rentabilidad del negocio

- ♦ Cumplir con las metas propuestas.
- ♦ Incrementar los ingresos en ventas por empresaria(o).

Crecimiento del mercado

- ♦ Realizar promociones con el fin de ganar mercado.
- ♦ Aumentar la variedad de productos por segmento.

Satisfacción de Empresarias(os)

- ♦ Capacitaciones a las(os) empresarias(os) en cuanto al producto.
- ♦ Entrega a tiempo de pedidos y catálogos.
- ♦ Mejorar el servicio al cliente.

3.20 Matriz de cobertura de los temas estratégicos.

De tal manera de conocer el nivel que cubre cada tema estratégico, que se planteó anteriormente, con respecto a: la

definición del negocio, el planteamiento del análisis FODA, la definición de los stakeholders, la propuesta del valor para el negocio y, la misión y visión que detallan y resumen a la empresa; se asigna una puntuación del 1 al 3, donde 1 es Baja, 2 es Media y 3 es Alta.

CUADRO 3.31						
Matriz de Cobertura de los Temas Estratégicos						
TEMAS ESTRATÉGICOS	ANÁLISIS ESTRATÉGICO					
	<i>Negocio</i>	<i>FODA</i>	<i>Stakeholders</i>	<i>Propuesta de Valor</i>	<i>Misión / Visión</i>	Total
Comunicación	2	2	2	3	2	11
Mejoramiento Continuo	2	2		2	3	9
Rentabilidad del negocio	3	2	3	2	3	13
Crecimiento del mercado	2	1	2		3	8
Satisfacción de Empresarias	3	3	3	2	3	14

1	Baja
2	Medio
3	Alta

3.21 Valores organizacionales.

Es también fundamental tener planteados los valores que se regirán y desarrollarán en el negocio, los cuales apoyarán para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

- ◆ Respeto
- ◆ Competencia
- ◆ Nuestra gente
- ◆ Trabajar con otros
- ◆ Diversidad

3.22 Relación entre los valores organizacionales y los temas estratégicos.

Al ya haber especificado los valores estratégicos de la empresa, es también necesario ver su relación con los temas estratégicos, de tal manera de ver si estos valores son los correctos o deben ser modificados, teniendo un alto nivel de cobertura.

CUADRO 3.32
Relación entre los Valores Organizacionales y los Temas Estratégicos

VALORES	TEMAS ESTRATÉGICOS					Total
	<i>Comunicación</i>	<i>Mejoramiento Continuo</i>	<i>Rentabilidad del negocio</i>	<i>Crecimiento del mercado</i>	<i>Satisfacción de empresarias(os)</i>	
Respeto	2	2			3	7
Competencia		3	2	2	1	8
Nuestra Gente	3	2	1		2	8
Trabajar con Otros	2	2			2	6
Diversidad		3	2	1	2	8

1	Baja
2	Medio
3	Alta

3.23 Resumen del plan estratégico.

Luego de haber seguido los pasos para plantear un plan estratégico, se presenta a continuación un resumen de este, el que incluye: la definición de negocio, misión, visión, propuesta de valor, temas estratégicos y valores organizacionales; es básico establecer un plan estratégico dentro de un periodo de cinco años, luego de este tiempo se debe redefinir.

Negocio

Comunidad de empresarias que tienen la oportunidad de mejorar su vida, aumentando las relaciones personales, sociales y económicas.

Misión

Conformar una comunidad de empresarias que sean fuente y motor de desarrollo, mejorando su calidad de vida.

Visión

Ser la empresa número uno en venta por catálogo.

Propuesta de valor

Mejorar la comunicación con nuestras empresarias para lograr contacto permanente con ellas. Capacitaremos a las líderes de los Puntos de Entrega, para que de igual manera mejoren la comunicación, brindando una excelente atención y buen trato a las empresarias.

Temas estratégicos

- ◆ Comunicación
- ◆ Mejoramiento continuo
- ◆ Rentabilidad del negocio
- ◆ Crecimiento del mercado
- ◆ Satisfacción de empresarias

Valores organizacionales

- ◆ Respeto
- ◆ Competencia
- ◆ Nuestra gente
- ◆ Trabajar con otros
- ◆ Diversidad

CAPÍTULO 4

4. DESARROLLO DEL BALANCED SCORECARD.

4.1 Objetivos estratégicos.

Para plasmar la matriz del Balanced Scorecard tenemos que plantear los objetivos de la empresa basados en las cuatro perspectivas ya descritas en capítulos anteriores.

Perspectiva Financiera:

- ♦ *Mayor utilidad neta.*

Se planteó este objetivo para reducir costos de tal manera que nuestras utilidades se incrementen.

- ♦ *Mayores ingresos por ventas.*

Mantener nuestro posicionamiento y abrir nuevos mercados de tal manera de ver el incremento en lo que ingrese como ventas.

- ♦ *Rentabilidad.*

Mantener en cada campaña un margen de rentabilidad aceptable para continuar extendiéndose en el mercado.

- ♦ *Mejorar el nivel de costos de productos.*

Incrementar la ganancia por producto reduciendo los costos de cada uno de éstos.

Perspectiva de Empresarias:

- ♦ *Mejorar la atención a empresarias(os) por Puntos de Entrega.*

Lograr mayor satisfacción de empresarias y fidelidad a la empresa, por medio de la atención que reciban en los puntos de entrega.

- ♦ *Venta de productos de calidad.*

Confianza y seguridad de los productos que comercializan cada empresaria(o).

- ♦ *Alto nivel de satisfacción de las necesidades de las(os) empresarias(os).*

Se tendrá la evaluación de las necesidades más importantes de las(os) empresarias(os) y su satisfacción general. Para esto se aplicará un cuestionario (ver **Apéndice B**) con el que hará la encuesta de tal manera de conocer la evaluación para cada una de las necesidades de las(os) empresarias(os).

Perspectiva de Procesos:♦ *Disponibilidad del producto.*

Lograr tener todos los productos disponibles al inicio de la campaña, que estos se encuentren en bodega listos para su distribución.

♦ *Alta rotación de productos nuevos.*

Lograr que gran parte de la remisión por producto se venda, queriendo siempre que este se agote.

♦ *Evitar perder ventas por falta de producto.*

Cumplir con los pedidos en la cantidad y en el momento requerido, reduciendo las pérdidas por falta de producto, teniendo el volumen de stock adecuado para cada producto.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:♦ *Crecimiento de ventas por hora efectiva capacitada.*

Capacitar al personal de tal forma que se incrementen las ventas.

♦ *Fomentar el trabajo en equipo.*

Desarrollar diferentes tipos de talleres, con el objetivo de buscar en conjunto el crecimiento de la empresa.

♦ *Alto desempeño del personal del Servicio al Cliente.*

Se busca evaluar al personal de Servicio al Cliente, de manera de impulsarlos a que realicen un excelente trabajo,

entendiendo que son ellos los que tratan con los clientes, de quienes esperan una muy buena atención. El Jefe de Servicio al Cliente en cada campaña evaluará el desempeño de su personal mediante el formulario que se puede observar en el **Apéndice C**.

4.2 Matriz de cobertura de los objetivos estratégicos.

El desarrollo de esta matriz de cobertura se la puede observar en el cuadro 4.1.

CUADRO 4.1
MATRIZ DE COBERTURA DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

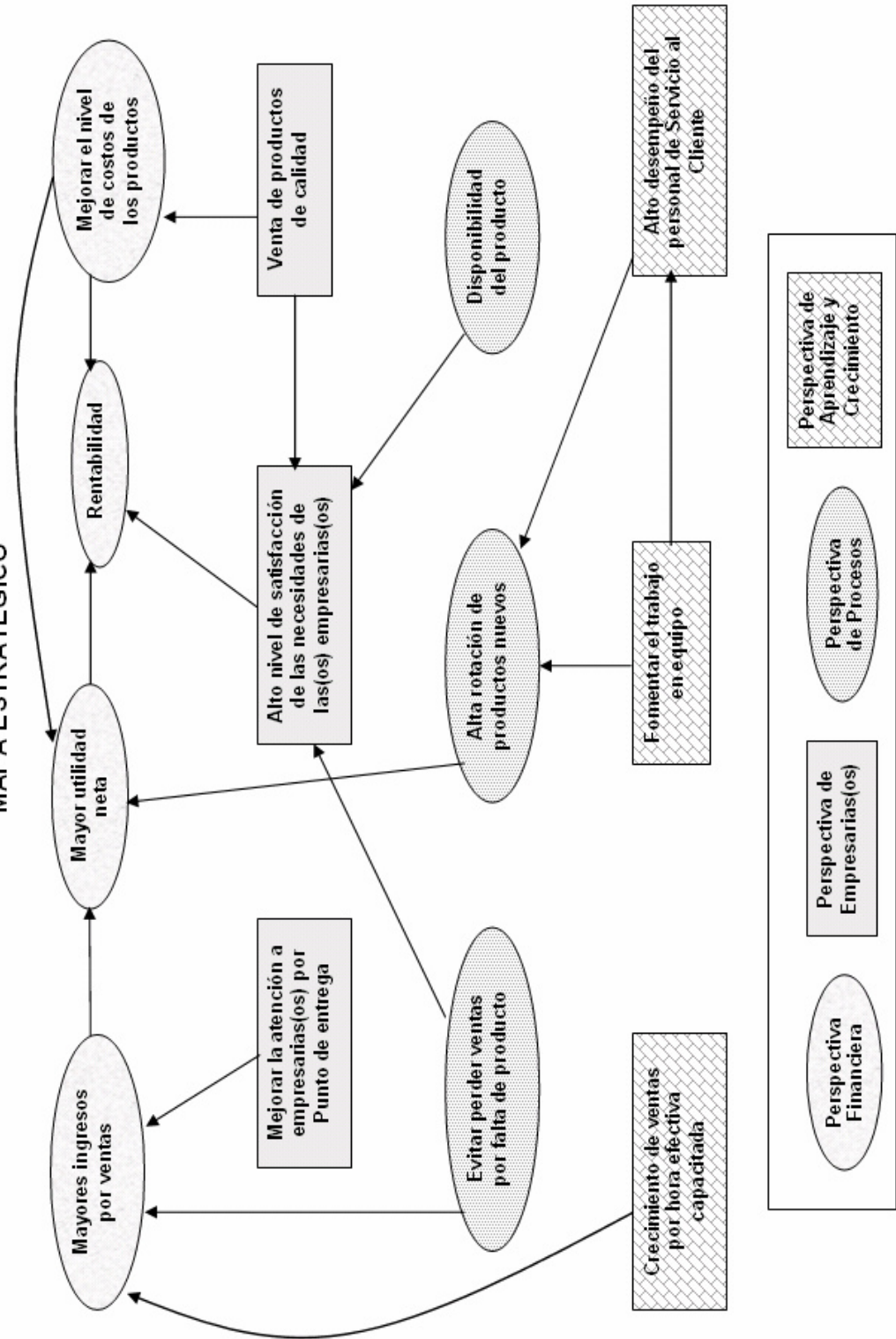
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	TEMAS ESTRATÉGICOS							ESTRATEGIA		Total
	Comunicación	Mejoramiento Continuo	Rentabilidad del negocio	Crecimiento del mercado	Satisfacción de empresarias(os)	Misión / Visión	Propuesta de Valor			
Mayor utilidad neta		3	3	2		2			10	
Mayores ingresos por ventas		3	2	2		2			9	
Rentabilidad		2	3	2		1			8	
Mejorar el nivel de costos de productos		3	2						7	
Mejorar la atención a empresarias(os) por punto de entrega	3	2			3		3		11	
Venta de productos de calidad	2	2			3				7	
Alto nivel de satisfacción de las necesidades de las(os) empresarias(os)	2	3	1		3	2	2		13	
Disponibilidad del producto	2	1	2		3				8	
Alta rotación de productos nuevos	2	2	2		2				8	
Evitar perder ventas por falta de producto	2	2	2		2				8	
Crecimiento de ventas por hora efectiva capacitada	3	2	2		1	2	2		12	
Fomentar el trabajo en equipo	3	1		2					8	
Alto desempeño del personal del Servicio al Cliente	3	1			3		3		10	

4.3 Mapa estratégico.

El mapa estratégico que queda definido para la empresa, teniendo sus rutas estratégicas, por la unión de objetivos estratégicos; esto se puede ver en el gráfico 4.1.

GRÁFICO 4.1

MAPA ESTRATÉGICO



4.4 Desarrollo de los indicadores.

Cada objetivo será medido por indicadores, que para llegar a ellos, es necesario aclarar y conceptualizar, lo que nos permite tener un mejor enfoque en lo que realmente queremos conseguir y qué debemos asegurar (ver cuadro 4.2).

CUADRO 4.2
DESARROLLO DE LOS INDICADORES

	DEFINIR	ACLARAR	CONCEPTUALIZAR	INDICADOR	FÓRMULA
<i>Financiera</i>	Mayor utilidad neta	Que la empresa obtenga utilidades superiores con respecto al año anterior	Que la utilidad neta por campaña aumente al compararla con la del año anterior	Aumento de la utilidad neta por campaña con respecto al año anterior	Utilidad Neta por campaña / Utilidad Neta de la misma campaña del año anterior
	Mayores ingresos por ventas	Obtener alto volumen de ventas por campaña	Aumento de los ingresos por ventas con respecto al año anterior	Aumento de ventas por campaña con respecto al año anterior	Ventas por campaña / ventas del la misma campaña del año anterior
	Rentabilidad	Que la utilidad represente gran parte de las ventas	Se espera obtener alto porcentaje de rentabilidad sobre las ventas realizadas	% rentabilidad	Utilidad Neta / Venta
	Mejorar el nivel de costos de los productos	Reducir el nivel de costos de los productos	Tener un bajo nivel de costos de los productos sobre las ventas	% de costos de productos sobre ventas	Costos de productos / Ventas
	Mejorar la atención a empresarias(os)	Satisfacción de las empresarias por la atención que reciben	Que el porcentaje de insatisfacción por la atención sea bajo	% de empresarias insatisfechas por la atención	# de quejas / # de empresarias(os) activas(os)
<i>Empresarias</i>	Venta de productos de calidad	Que no se den altas devoluciones por la calidad de los productos	Que el porcentaje de devoluciones sea reducido	% de devolución por campaña	# de devoluciones / # de unidades vendidas
	Alto nivel de satisfacción de las necesidades de las(os) empresarias(os)	Que las empresarias se encuentren satisfechas con sus necesidades	Alta calificación de la satisfacción de las necesidades de empresarias(os)	Valor de satisfacción de las necesidades de las(os) empresarias(os)	Valor de satisfacción de las necesidades de las(os) empresarias(os)






















Procesos	Disponibilidad del producto	Tener todos los productos en bodega al comenzar cada campaña	Tener un muy bajo porcentaje de productos nuevos que no estén en bodega al inicio de las campañas	% de productos nuevos no disponibles en la bodega al inicio de la campaña	# de productos no disponibles / # de productos totales
	Alta rotación de productos nuevos	Lograr que las cantidades programadas por producto sean las óptimas para la venta	Que la rotación de los productos sea mayor o igual a 75%	Rotación de productos nuevos	Unidades vendidas / Unidades Remisionadas
	Evitar perder ventas por falta de producto	Que nuestros clientes siempre tengan disponibilidad de cualquier producto al realizar su pedido	Que no se dé una alto porcentaje de pérdida por falta de productos	% de pérdida por falta de producto	(posible venta - la venta total) / venta total
	Crecimiento de ventas por hora efectiva capacitada	Que las capacitaciones dadas a las(os) empresarias(os) influyan sobre su nivel de ventas	Tener una aumento en las ventas por hora efectiva capacitada a las(os) empresarias(os)	% de aumento en ventas por hora efectiva capacitada	% aumento en ventas / total de horas efectivas capacitadas
	Fomentar el trabajo en equipo	Que el personal de la empresa trabaje en equipo y poder lograr las metas trazadas	Tener actividades de trabajo en equipo que influyan sobre su trabajo	# de actividades realizadas	que fomenten el trabajo en equipo
	Alto desempeño del personal de Servicio al Cliente	Que el desempeño del departamento de Servicio al Cliente sea de calidad para lograr que nuestros clientes se encuentren satisfechos.	Que la calificación de evaluar al personal de Servicio al Cliente sea alto	Evaluación de empleados de Servicio al Cliente	
Aprendizaje y Crecimiento					

□

4.5 Semáforos de los indicadores.

Cada indicador debe tener fijado un valor meta y base, de tal manera que al ser aplicados se tenga el resultado del desempeño con este indicador. En el cuadro 4.3 se tienen los valores correspondientes de los semáforos que medirán los KPI, los valores utilizados fueron obtenidos desde la base de datos de la empresa.

CUADRO 4.3
SEMAFÓROS DE LOS INDICADORES

Perspectiva	Objetivo	KPI	Unidades	Semaforo
Financieras	Mayor utilidad neta	Aumento del % utilidad neta por campaña con respecto al año anterior	%	 >= 80%
				 >= 75.4% y < 80%
				 < 75.4%
	Mayores ingresos por ventas	Aumento de ventas por campaña con respecto al año anterior	%	 >= 50%
				 >= 45.37% y < 50%
				 < 45.37%
Rentabilidad	% Rentabilidad	%	 >= 60% y <= 100%	
			 >= 33.72% y < 50%	
			 >= 0% y < 33.72%	
Mejorar el nivel de costos de los productos	% de costos de productos sobre ventas	%	 >= 0% y <= 40%	
			 > 40% y <= 54.57%	
			 > 54.57%	
Clientes	Mejorar la atención a empresas(os)	% de empresas(os) insatisfechas por la atención	%	 >= 0% y <= 2%
				 > 2% y <= 2.7%
				 > 2.7
	Venta de productos de calidad	% de devolución por campaña	%	 = 0%
				 > 0% y <= 0.13%
				 > 0.13% y <= 100%
Alto nivel de satisfacción de las necesidades de las(os) empresas(os)	Valor de satisfacción de las necesidades de las(os) empresas(os)	calificación sobre 10	 >= 8.75 y < 10	
			 >= 8.0 y < 8.75	
			 >= 0 y < 8.0	

Procesos	Disponibilidad del producto	% de productos nuevos no disponibles en la bodega al inicio de la campaña	%	● = 0%	
				● > 0% y <= 0.69%	
				● > 0.69% y <= 100%	
	Alta rotación de productos nuevos	Rotación de productos nuevos	%	● >= 75% y < 100%	
				● >= 61.49% y < 75%	
				● >= 0% y < 61.49%	
	Evitar perder ventas por falta de producto	% de pérdida por falta de producto	%	● >= 0% y <= 4%	
				● > 4% y <= 4.82%	
				● > 4.82%	
Crecimiento de ventas por hora efectiva capacitada	% de aumento en ventas por hora efectiva capacitada	%	● >= 0.15%		
			● >= 0.1% y < 0.15%		
			● >= 0 % y < 0.1%		
Fomentar el trabajo en equipo	# de actividades realizadas que fomenten el trabajo en equipo	Veces	● >= 3		
			● = 1 o = 2		
			● = 0		
Alto desempeño del personal de Servicio al Cliente	Evaluación de empleados de Servicio al Cliente	calificación sobre 10	● >= 9.75 y < 10		
			● >= 9.03 y < 9.75		
			● >= 0 y < 9.03		

4.6 Matriz de Balanced Scorecard.

En el cuadro 4.4 se tiene la matriz completa de Balanced Scorecard, detallando para cada perspectiva, los objetivos, los KPI, la persona responsable de su medición, sus valores de base, meta y valor actual, el color del semáforo correspondiente, el desempeño⁽²⁵⁾ obtenido y el tiempo de medición.

⁽²⁵⁾ Valor de Desempeño: [(Valor actual – Base) / (Meta – Base)]

CUADRO 4.4
MATRIZ DE BALANCED SCORECARD

Perspectiva	Objetivo	KPI		Unidad	Responsable	Base	Meta	Valor	Semáforo	Desempeño	Tiempo de Medición
<i>Financieras</i>	Mayor utilidad neta	Aumento de la utilidad neta por campaña con respecto al año anterior	Utilidad Meta por campaña / Utilidad Meta de la misma campaña del año anterior	%	Gerente	75.40%	80%	59.72%		-340.5%	Por campaña
	Mayores ingresos por ventas	Aumento de ventas por campaña con respecto al año anterior	Ventas por campaña / ventas de la misma campaña del año anterior	%	Gerente	45.37%	50%	69.41%		519.2%	Por campaña
	Rentabilidad	% Rentabilidad	Utilidad Meta / Venta	%	Gerente	33.72%	60%	55.65%		83.5%	Por campaña
	Mejorar el nivel de costos de los productos	% de costos de productos sobre ventas	Costos de productos / Ventas	%	Gerente	54.57%	40%	39.70%		102.1%	Por campaña
<i>Empresarias</i>	Mejorar la atención a empresarias(os)	% de empresarias(os) insatisfechas por la atención	# de quejas / # de empresarias(os) activas(os)	%	Jefe de Servicio al Cliente	2.70%	2%	2.40%		43.5%	Trimestral
	Venta de productos de calidad	% de devolución por campaña	# de devoluciones / # de unidades vendidas	%	Jefe de Bodega	0.10%	0%	0.07%		44.5%	Por campaña
	Alto nivel de satisfacción de las necesidades de las(os) empresarias(os)	Valor de satisfacción de las necesidades de las(os) empresarias(os)	calificación sobre 10		Jefe de Servicio al Cliente	8.00	8.75	8.52		69.3%	Anual

<i>Procesos</i>										
Disponibilidad del producto	% de productos nuevos no disponibles en la bodega al inicio de la campaña	# de productos no disponibles / # de productos totales	%	Jefe de Bodega	0.69%	0%	0.00%	●	100.0%	Por campaña
Alta rotación de productos nuevos	Rotación de productos nuevos	Unidades vendidas / Unidades Remisionadas	%	Coordinación de Producto	61.49%	75%	65.00%	●	26.0%	Por campaña
Evitar perder ventas por falta de producto	% de pérdida por falta de producto	(posible venta - la venta total) / venta total	%	Coordinación de Producto	4.82%	4%	5.15%	●	-40.4%	Por campaña
<i>Aprendizaje y Crecimiento</i>										
Crecimiento de ventas por hora efectiva capacitada	% de aumento en ventas por hora efectiva capacitada	% aumento en ventas / total de horas efectivas capacitadas	%	Jefe de Capacitación	0.1%	0.15%	0.13%	●	84.0%	Semestral
Fomentar el trabajo en equipo	# de actividades realizadas que fomenten el trabajo en equipo	Recursos Humanos	Veces	Recursos Humanos	0	3	2	●	66.7%	Annual
Alto desempeño del personal de Servicio al Cliente	Evaluación de empleados de Servicio al Cliente	calificación sobre 10	calificación sobre 10	Jefe de Servicio al Cliente	9.03	9.75	9.45	●	58.1%	Por campaña

4.7 Iniciativas estratégicas.

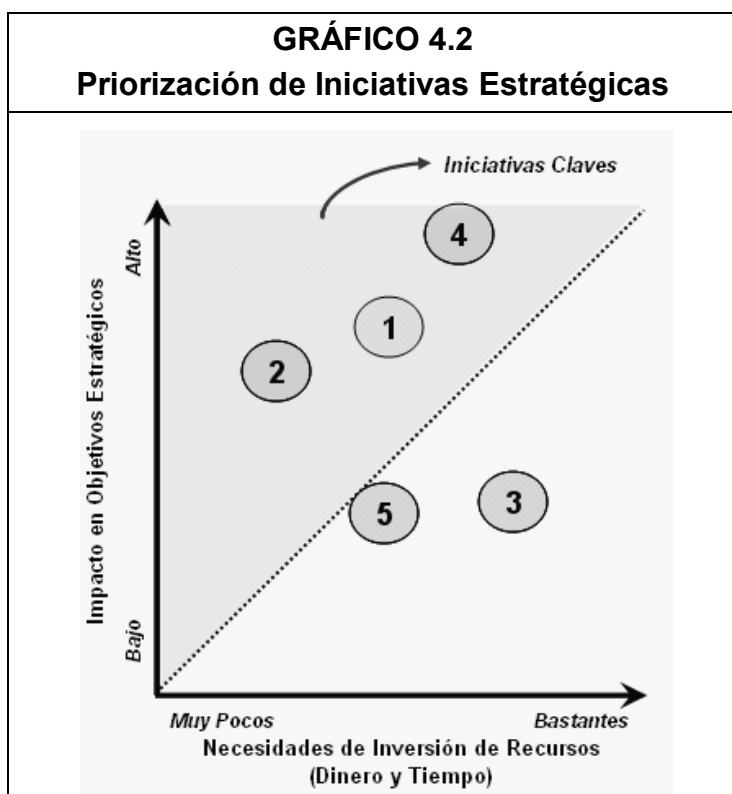
Las iniciativas que fueron planteadas inicialmente en conjunto con la gerencia de la empresa, de tal manera de influir sobre los objetivos que se han detallado con anterioridad y ver buenos resultados en el negocio, se muestran a continuación:

1. Realizar ferias de productos a bajo precio para Puntos de Entrega.
2. Reestructuración del presupuesto de gastos por campaña.
3. Capacitaciones a líderes de Puntos de Entrega sobre servicio al cliente.
4. Estudio de nivel de venta óptimo de productos por segmento y por talla.
5. Préstamos a líderes de Puntos de Entrega para adecuación de los locales.

4.8 Priorización de iniciativas.

De las iniciativas que se han planteado, es provechoso trabajar en ciertos proyectos que no sean de alta necesidad de inversión de recursos pero que sean de alto impacto para con los objetivos estratégicos.

Las cinco iniciativas fueron ubicadas en el gráfico 4.2 y las que se encuentran en la parte sombreada, serán aquellos en los que se trabajará y que influirán en los resultados que espera la empresa.



4.9 Impacto de las iniciativas sobre los objetivos estratégicos.

Se puede además elegir que iniciativas efectuar, por medio de la medición de los impactos hacia los objetivos estratégico.

CUADRO 4.5
Impacto de las Iniciativas

	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS				
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	1	2	3	4	5
Mayor utilidad neta	3	2		2	
Mayores ingresos por ventas	3			1	
Rentabilidad	3	2		2	
Mejorar el nivel de costos		3		2	
Mejorar la atención a empresarias por puntos de entrega			3		3
Venta de productos de calidad					
Alto nivel de satisfacción de empresarias			2	2	2
Entrega a tiempo de los pedidos de proveedores					
Alta rotación de productos nuevos		1		2	
Evitar perder ventas por falta de producto		1		3	
Crecimiento de ventas por capacitación					
Fomentar el trabajo en equipo		1			
Alto desempeño del personal del Servicio al Cliente					
TOTAL	9	10	5	14	5

Calificación	
1	Bajo
2	Medio
3	Alto

Las iniciativas que se desarrollarán son:

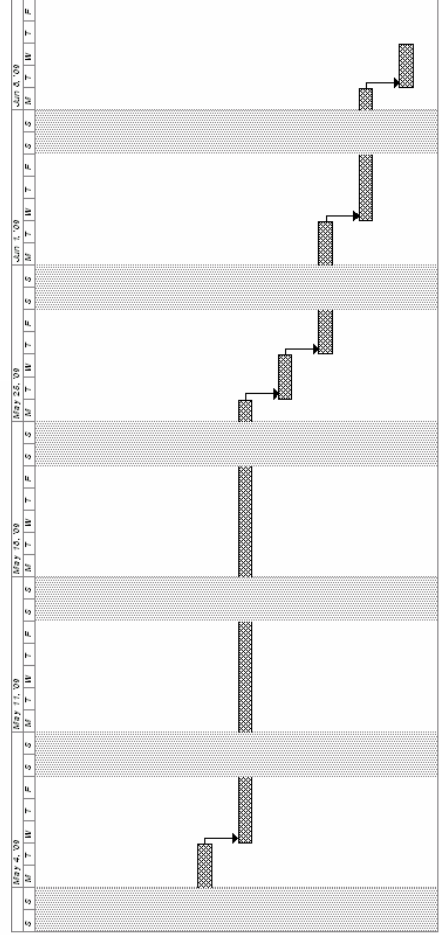
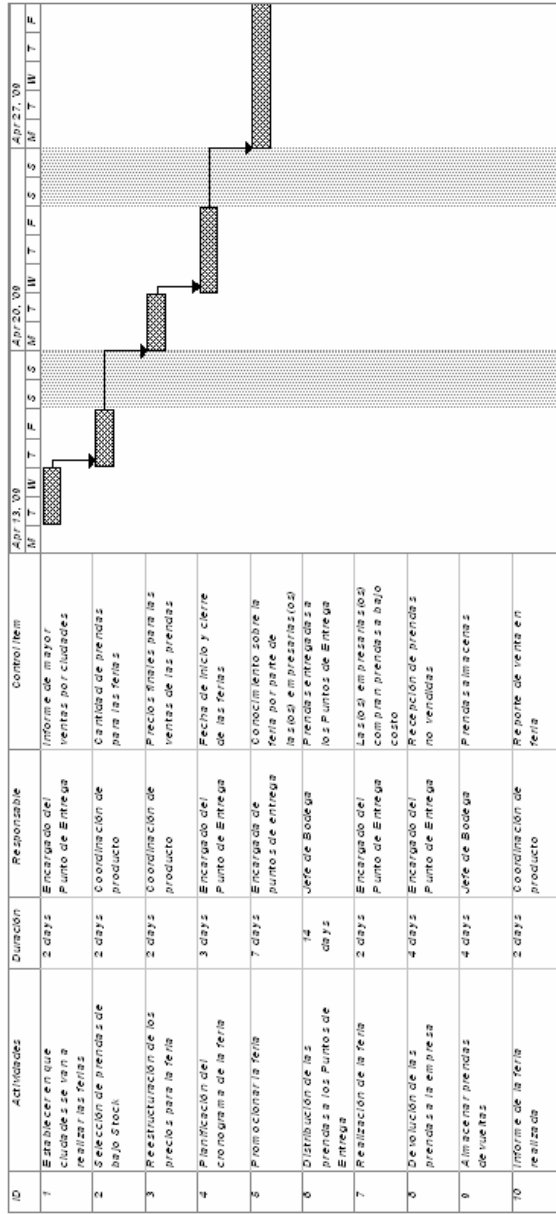
- ♦ Realizar ferias de productos a bajo precio para Puntos de Entrega.
- ♦ Reestructuración del presupuesto de gastos por campaña.
- ♦ Estudio de nivel de venta óptimo de productos por segmento y por talla.

4.10 Diseño de las iniciativas estratégicas (Diagrama de Gantt).

Cada iniciativa que se desarrollará se realizará su diseño, el cual es la planificación de actividades para lograr el proyecto, definiendo responsables, tiempo de ejecución y resultado para cada paso (ver cuadro 4.6, 4.7 y 4.8).

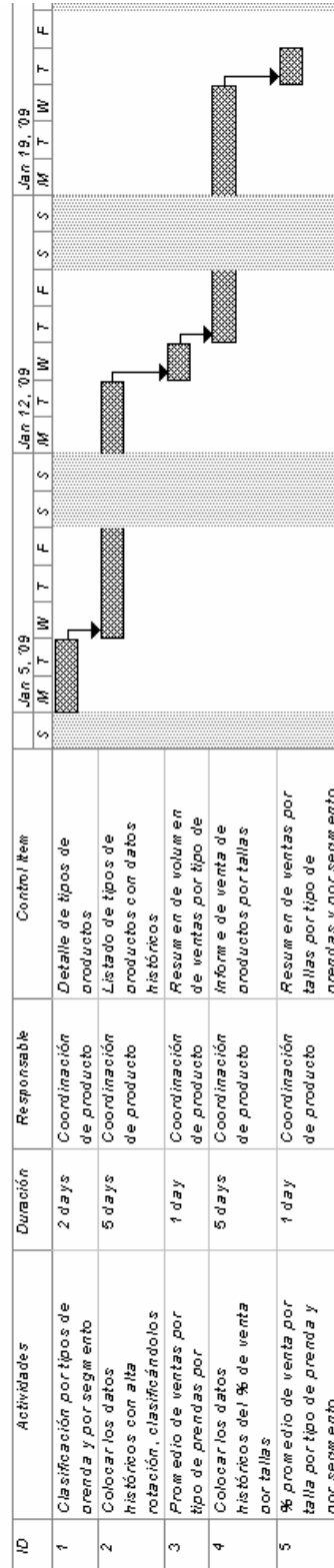
CUADRO 4.6

DIAGRAMA DE GANTT:
REALIZAR FERIAS DE PRODUCTOS A BAJO PRECIO PARA PUNTOS DE ENTREGA



CUADRO 4.8

DIAGRAMA DE GANTT:
ESTUDIO DEL NIVEL DE VENTA ÓPTIMO DE PRODUCTOS POR SEGMENTO Y POR TALLA



CAPÍTULO 5

5. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA BSC.

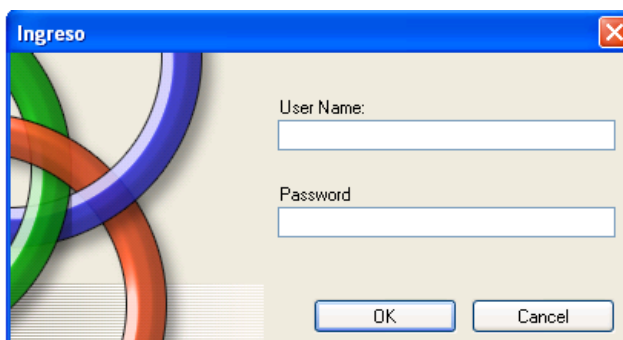
En este capítulo se presenta el sistema de Balanced Scorecard que se ha desarrollado para el monitoreo de los objetivos estratégicos definidos por la empresa. Se muestran las diferentes opciones con las que cuenta el sistema, sus funciones y alcances.

5.1 Ingreso al sistema.

Al ejecutar el sistema se solicitará el ingreso del usuario y la clave, habrá dos usuarios, los mismos que tendrán el acceso a diferentes opciones del sistema, esto se detalla a continuación:

Usuario 1: Open-Perspectives
 Open – Objectives
 Tools - Indicators
 Reports – Indicators

Usuario 2: Open - Indicators
 Tools - Indicators
 Reports – Indicators



5.2 Menú principal.

El menú principal del sistema de Balanced Scorecard contiene tres opciones.

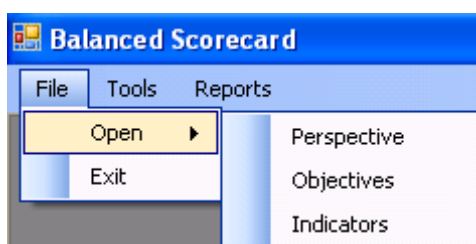


- ♦ **File:** Ingreso, modificación y eliminación de las perspectivas, objetivos estratégicos y los indicadores que maneja la empresa.
- ♦ **Tools:** El histórico de cada indicador y su respectivo gráfico, ilustra el estado de los indicadores.
- ♦ **Reports:** Consultas de los indicadores en forma general o por filtros.

5.3 File.

En el menú **File** encontramos la opción **Open** en la que podremos escoger entre:

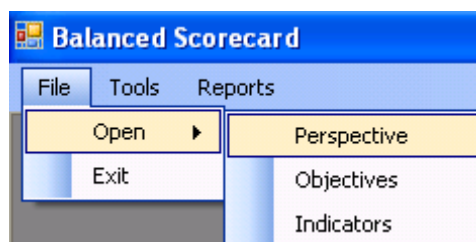
- ◆ Perspective
- ◆ Objectives
- ◆ Indicators



Y con la opción **Exit** podemos salir del sistema.






5.1 Open - Perspective.




Se realiza el ingreso, modificación y eliminación de las perspectivas de la empresa.



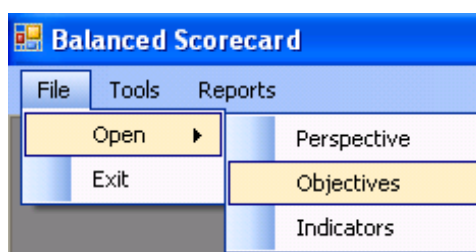
Con esta opción se muestra el formulario mostrado a continuación.

Los botones incluidos en este formulario funcionan de la siguiente manera:

	Ir al <i>primer registro</i>
	Ir al <i>registro anterior</i>
	Ir al <i>registro siguiente</i>
	Ir al <i>último registro</i>
	<i>Añadir</i> una nueva perspectiva

	<i>Eliminar una perspectiva</i>
	<i>Grabar los cambios realizados</i>
	<i>Cerrar la ventana</i>

5.2 Open - Objectives.



Al escoger esta opción desde el menú se muestra la siguiente pantalla, con este formulario pueden agregar, modificar y eliminar objetivos.

En la sección izquierda se tiene la selección de los objetivos por perspectivas y en la sección derecha se muestra la información correspondiente al objetivo seleccionado, el indicador, las unidades de medición, el valor base, el valor meta, la persona responsable del control del objetivo, los parámetros del indicador y la fórmula a utilizar para el cálculo del mismo.



Grabar los cambios realizados.



Añadir un nuevo objetivo dentro de la perspectiva seleccionada.



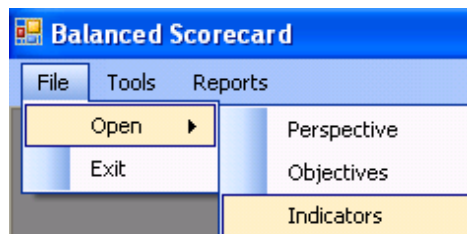
Eliminar el objetivo seleccionado.



Cerrar la ventana.

Cuando se tenga seleccionado cierto objetivo, la información correspondiente a su indicador se la puede modificar, se realizan los cambios debidos y se hace click en el botón de **Guardar**.

5.3 Open - Indicators.



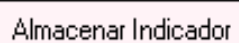
Al seleccionar la opción Indicators dentro del menú Open, aparece la ventana que se usa para el ingreso de los datos de cada indicador.

Del lado izquierdo se tiene la selección de los objetivos por perspectivas y la información correspondiente a cada objetivo.

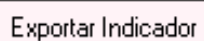
En la parte derecha tenemos el ingreso de los valores para cada uno de los parámetros a utilizar para el cálculo del indicador, seleccionando la campaña y el año al cual corresponde el valor ingresado, se observan los datos históricos y con la otra pestaña podemos ver el gráfico de los últimos doce valores de cada indicador, además para el valor que se calcule se muestra el color del semáforo correspondiente dependiendo de los valores base y meta que estén definidos.

Calcular

Permite calcular el valor del indicador mediante la fórmula definida, utilizando los valores de los parámetros que se hayan ingresado, a la vez muestra el color del semáforo.

Almacenar Indicador

Cuando se haya calculado el indicador se puede almacenar este valor y que se mostrará en el histórico.

Exportar Indicador

Con este botón se puede exportar todos los datos históricos del indicador.

A continuación se muestran las ventanas dadas con esta opción de menú.

To Calculating Indicator, Insert the Parameters Values

Please Select the Indicator

- Financiera
 - Mayor utilidad neta
 - Mayores ingresos por venta
 - Rentabilidad
 - Mejorar el nivel de costos de los E
- Empresarias
 - Mejorar la atención a empresarios
 - Venta de productos de calidad
 - Alto nivel de satisfacción de las n
- Procesos
 - Disponibilidad del producto
 - Evitar perder venta por falta de p
 - Alta rotación de productos nuevo
 - Aprendizaje y Crecimiento
- Crecimiento de ventas por hora el
 - Fomentar el trabajo en equipo
 - Alto desempeño del personal del

Objetive's Information

Objetivos:

Mayor utilidad neta

KPI:

Aumento de la utilidad neta por campaña con respecto al año anterior

Responsable:

Gerente

Base:

0.754

Meta:

0.8

Fórmula:

A/B

To calculate Indicator please input the parameter values

Código Nombre Valor

A Utilidad neta por campaña 50000

B Utilidad neta de la misma campaña del año anterior 35000

Calcular 1.42857142857143 C 1 2009

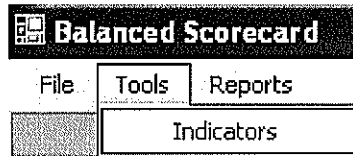
Indicator's History

Indicator's History Indicator's Graphs

Año	Campaña	Valor	Semáforo	Línea Base	Meta	Perspectiva
2007	C 1	0.5550564...	Rojo	0.754	0.8	Financiera
2007	C 2	1.225152...	Verde	0.754	0.8	Financiera
2007	C 3	0.579524...	Rojo	0.754	0.8	Financiera
2007	C 4	0.034616...	Rojo	0.754	0.8	Financiera
2007	C 5	0.607391...	Rojo	0.754	0.8	Financiera
2007	C 6	0.924773...	Verde	0.754	0.8	Financiera
2007	C 7	1.228282...	Verde	0.754	0.8	Financiera
2007	C 8	0.403444...	Rojo	0.754	0.8	Financiera
2007	C 9	1.149945...	Verde	0.754	0.8	Financiera
2007	C 10	1.637123...	Verde	0.754	0.8	Financiera
2007	C 11	3.748997...	Verde	0.754	0.8	Financiera
2007	C 12	1.011023...	Verde	0.754	0.8	Financiera
2008	C 1	0.696243...	Rojo	0.754	0.8	Financiera
2008	C 2	0.571286...	Rojo	0.754	0.8	Financiera
2008	C 3	0.869713...	Verde	0.754	0.8	Financiera

Almacenar Indicador Exportar Indicador

5.4 Tools - Indicators.



Al seleccionar esta opción del menú tendremos la pantalla con la se realizan consultas del histórico por cada objetivo, el gráfico de los datos y además el color del semáforo del último valor ingresado.

En la siguiente página se muestra la ventana que se visualiza al escoger esta opción del menú.

Consulta por Indicador

Please Select the Indicator

Perspectivas

- Financiera
 - Mayor utilidad neta**
 - Mayores ingresos por venta
 - Rentabilidad
 - Mejorar el nivel de costos de los p...
- Empresarias
 - Mejorar la atención a empresarios
 - Venta de productos de calidad
 - Alto nivel de satisfacción de las n...
- Procesos
 - Disponibilidad del producto
 - Evitar perder venta por falta de p...
 - Alta rotación de productos nuevo...
- Aprendizaje y Crecimiento
 - Crecimiento de ventas por hora el...
 - Fomentar el trabajo en equipo
 - Alto desempeño del personal del...

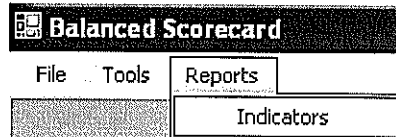
Indicator's History

Año	Campaña	Valor	Semaforo	Línea Base	Meta	Perspectiva
2007	C1	0.5550646...	Rojo	0.754	0.8	Financiera
2007	C2	1.2251526...	Verde	0.754	0.8	Financiera
2007	C3	0.5795243...	Rojo	0.754	0.8	Financiera
2007	C4	0.0346165...	Rojo	0.754	0.8	Financiera
2007	C5	0.6073918...	Rojo	0.754	0.8	Financiera
2007	C6	0.9247733...	Verde	0.754	0.8	Financiera
2007	C7	1.2282820...	Verde	0.754	0.8	Financiera
2007	C8	0.4034442...	Rojo	0.754	0.8	Financiera
2007	C9	1.1499459...	Verde	0.754	0.8	Financiera
2007	C10	1.6371231...	Verde	0.754	0.8	Financiera
2007	C11	3.7489975...	Verde	0.754	0.8	Financiera

Historico de Indicadores

Exportar Indicador

5.5 Reports.



Al escoger esta opción podemos consultar todos los datos históricos dependiendo del filtro que definamos, estos filtros pueden ser por perspectivas, objetivos, responsable, estado del indicador (semáforo), por campaña o por año.

A continuación mostramos una consulta realizada de los indicadores que durante el año 2008 hayan tenido como resultado que el semáforo sea de color verde.

Consulta

Filtrar por Perspectiva
 Asistencia y crecimiento
 Empresarias
 Financiera
 Procesos

Filtrar por Objetivos
Ayudando productos nuevos
 Alto desempeño del personal del Servicio al Cliente
 Alto nivel de satisfacción de las necesidades de
 Crecimiento de ventas por hora efectiva capacite
 Disponibilidad del producto
 Evitar perder venta por falta de producto
 Fomentar el trabajo en equipo
 Mayor utilidad neta
 Mayores ingresos por venta
 Mejorar el nivel de costos de los productos
 Mejorar la atención a empresarios
 Rentabilidad

Filtrar por Responsable
Coordinación de Producto
 Gerente
 Jefe de Bodega
 Jefe de Capacitaciones
 Jefe de Servicio al Cliente

Filtrar por Semáforo
Verde
 Amarillo
 Rojo

Filtrar por Campaña
 2008

Perspectiva	Objetivo	KPI	Responsable	Línea Base	Meta	Valor	Semáforo	Campaña	Año
Financiera	Mayor utilidad neta	Aumento d...	Gerente	0.754	0.8	0.86971...	Verde	C 3	2008
Financiera	Mayor utilidad neta	Aumento d...	Gerente	0.754	0.8	1.18579...	Verde	C 4	2008
Financiera	Mayor utilidad neta	Aumento d...	Gerente	0.754	0.8	1.44880...	Verde	C 5	2008
Financiera	Mayor utilidad neta	Aumento d...	Gerente	0.754	0.8	0.90267...	Verde	C 6	2008
Financiera	Mayor utilidad neta	Aumento d...	Gerente	0.754	0.8	1.15798...	Verde	C 7	2008
Financiera	Mayor utilidad neta	Aumento d...	Gerente	0.754	0.8	1.86449...	Verde	C 8	2008
Financiera	Mayor utilidad neta	Aumento d...	Gerente	0.754	0.8	0.95269...	Verde	C 9	2008
Financiera	Mayor utilidad neta	Aumento d...	Gerente	0.754	0.8	1.14269...	Verde	C 10	2008
Financiera	Mayores ingresos...	Aumento d...	Gerente	0.4537	0.5	0.57089...	Verde	C 5	2008
Financiera	Mayores ingresos...	Aumento d...	Gerente	0.4537	0.5	0.59438...	Verde	C 6	2008
Financiera	Mayores ingresos...	Aumento d...	Gerente	0.4537	0.5	0.69406...	Verde	C 10	2008
Financiera	Mejorar el nivel d...	Porcentaje ...	Gerente	0.5457	0.4	0.39695...	Verde	C 10	2008
Procesos	Disponibilidad del...	Porcentaje ...	Jefe de Bodega	0.0069	0	0	Verde	C 1	2008
Procesos	Disponibilidad del...	Porcentaje ...	Jefe de Bodega	0.0069	0	0	Verde	C 2	2008
Procesos	Disponibilidad del...	Porcentaje ...	Jefe de Bodega	0.0069	0	0	Verde	C 5	2008
Procesos	Disponibilidad del...	Porcentaje ...	Jefe de Bodega	0.0069	0	0	Verde	C 6	2008
Procesos	Disponibilidad del...	Porcentaje ...	Jefe de Bodega	0.0069	0	0	Verde	C 10	2008

CAPÍTULO 6

6. ANÁLISIS ESTADÍSTICO.

En el presente capítulo se presentarán los resultados de la aplicación de herramientas estadísticas a los datos que se tengan de la empresa, que se hayan utilizado durante el proyecto.

6.1 Análisis de la insatisfacción de las(os) empresarias(os).

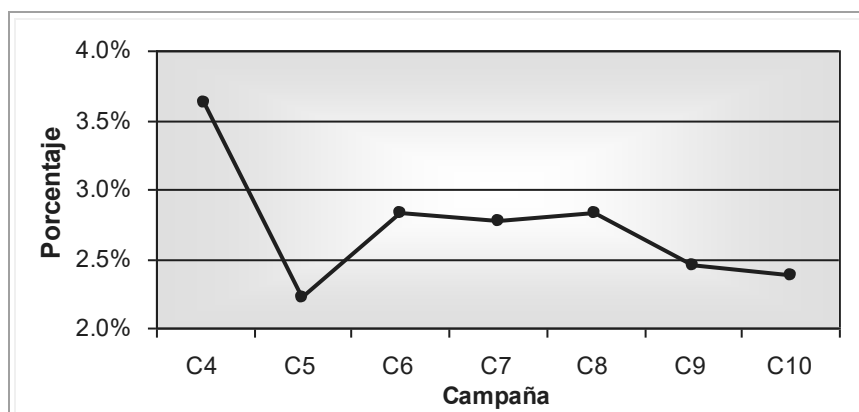
Siendo los clientes el grupo de personas de mayor interés para cualquier empresa, es de alta importancia que ellos se encuentren satisfechos del servicio y la atención que se les brinda, en este caso este grupo lo representan las(os) empresarias(os) de este empresa.

En el cuadro 6.1 se tienen los datos con respecto al porcentaje de insatisfacción de las(os) empresarias(os) desde la campaña 4 a la campaña 10 del 2008, estos datos se obtuvieron de la base de datos del Call Center de la empresa; se observa que en la

campaña 4 (C4) se dio el mayor porcentaje de insatisfacción correspondiente a 3.62% y en la campaña 5 (C5) se tiene el menor valor con 2.22%. Fuera del valor dado en C4 se puede ver que la insatisfacción de las(os) empresarias(os) se mantiene entre 2.2% y 2.9%.

CUADRO 6.1
% Insatisfacción por campaña

Campaña	Media
C4	3.62%
C5	2.22%
C6	2.83%
C7	2.77%
C8	2.82%
C9	2.45%
C10	2.37%

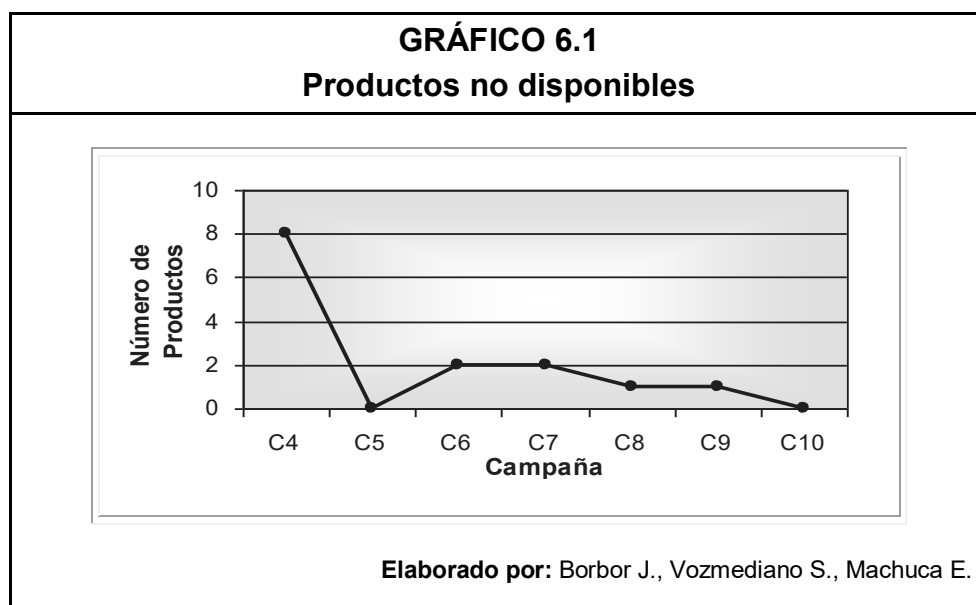


Fuente: Base de Datos de la Empresa

Elaborado por: Borbor J., Vozmediano S., Machuca E.

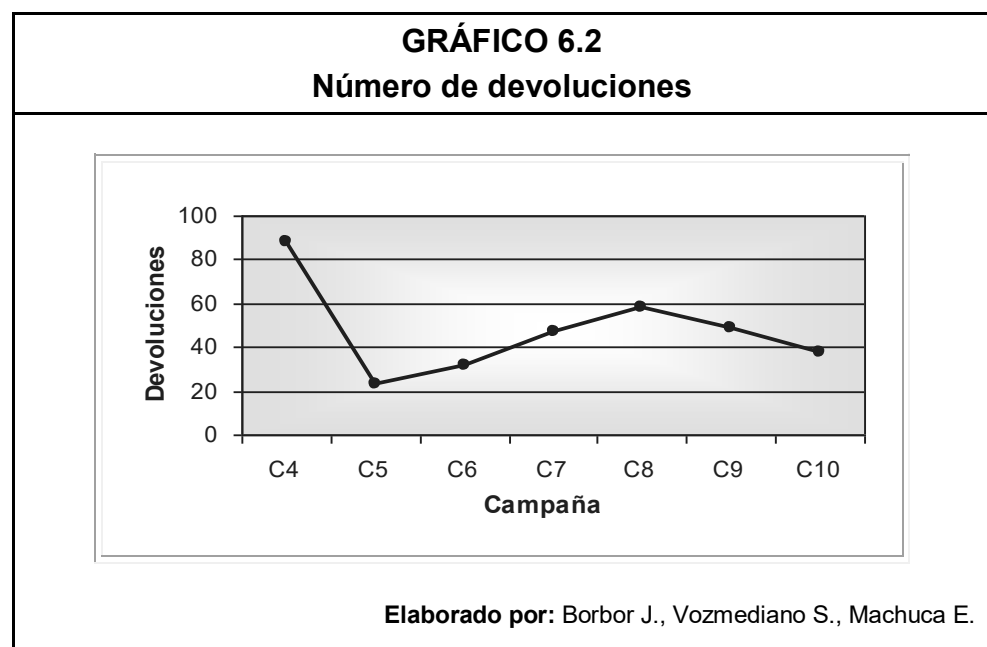
Podemos ver en el gráfico 6.1, los productos no disponibles, el coeficiente de correlación de estos valores con el porcentaje de insatisfacción corresponde a 0.948, lo que permite decir que existe una alta relación lineal entre estas variables.

Cuando el porcentaje de insatisfacción fue alto se tuvo alto número de productos no disponibles al inicio de venta de la campaña, luego el valor de insatisfacción disminuye debido a que todos los productos estuvieron a tiempo para la venta; teniendo que por no tener disponibles todos los productos en la bodega influye a que las(os) empresarias(os) se quejen y no estén satisfechas.



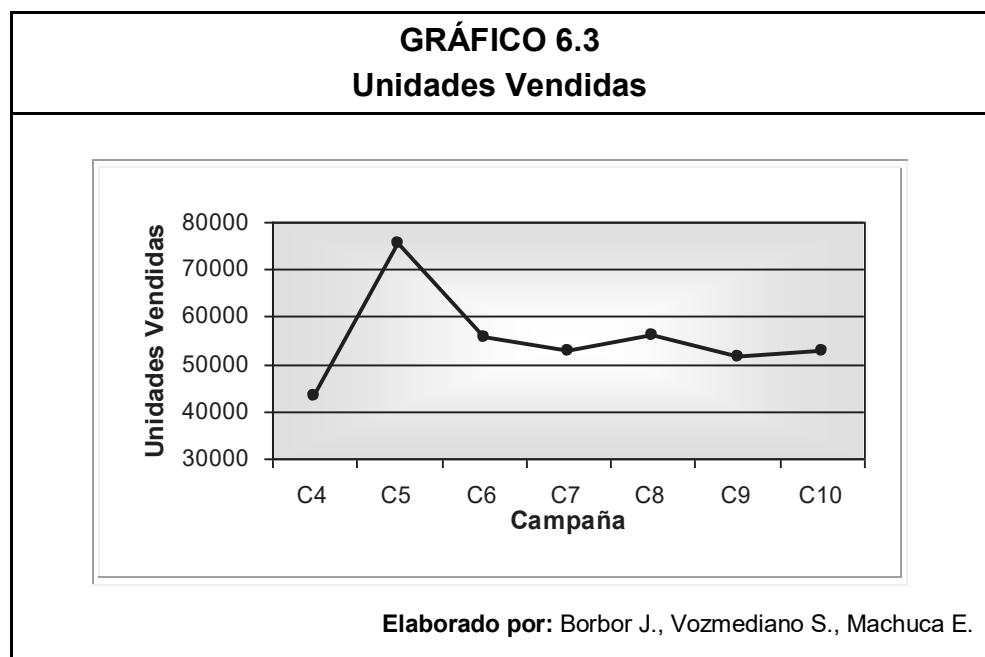
En el gráfico 6.2 vemos en cuanto al número de devoluciones de productos, al calcular el coeficiente de correlación entre el porcentaje de insatisfacción y la cantidad de devoluciones se tuvo 0.889, mostrando una relación lineal, que mientras aumentan las devoluciones, crece la insatisfacción por parte de las(os) empresarias(os) de este negocio.

De igual manera, como se vio con el gráfico anterior, se tiene que entre las campañas graficadas el mayor número de devoluciones se tuvo en C4 y el menor en C5, lo que se relaciona con los datos del porcentaje de insatisfacción.



Se efectuó además el gráfico de las unidades vendidas, se puede observar la distribución de estos valores, en la campaña 4 (C4) las menores unidades de ventas, y en C5 las mayores unidades vendidas, niveles que coinciden con los vistos en el gráfico del % de insatisfacción en el cuadro 6.1.

El coeficiente de correlación entre las unidades vendidas y el porcentaje de insatisfacción calculado fue -0.896 , el cual muestra una relación lineal inversa, que mientras menos insatisfacción se tenga, mayor unidades en venta habrán (Ver gráfico 6.3).



Además se realizó el análisis del porcentaje de insatisfacción de las(os) empresarias(os) por las regiones del Ecuador, el cual desarrollamos a continuación.

La empresa tiene 66 Puntos de Entrega (P.E.) alrededor de todo el país, distribuidos en 18 provincias, en el cuadro 6.2 se muestra la tabla de contingencia del % de insatisfacción contra las regiones del Ecuador; se tiene el número de Puntos de Entrega que tienen cierto porcentaje de insatisfacción y que pertenecen a dicha región, durante la campaña 10 del 2008.

Se observa que en la región Costa se tiene la mayor cantidad de puntos, son 12 los P.E. que pertenecen a la Sierra, 3 que son del Oriente y en la región de Galápagos sólo se tiene un Punto de Entrega, en este punto se tiene un total de 65 empresarias(os); los P.E. que tiene el más alto % de insatisfacción se encuentran en la región Costa, ambos corresponden a la misma provincia, la misma que tiene la mayoría de Puntos de Entrega de la Costa. La mayor cantidad de P.E. que están entre el 1% y 3% de insatisfacción.

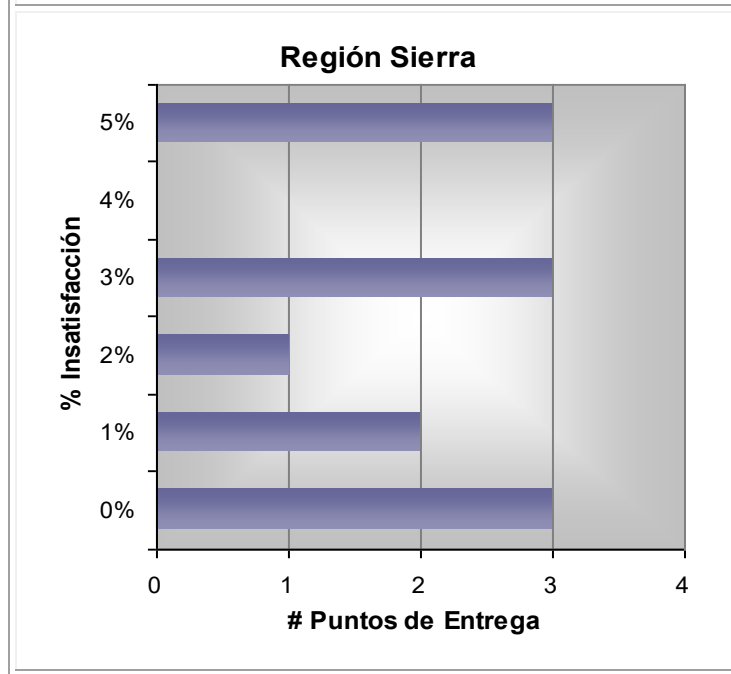
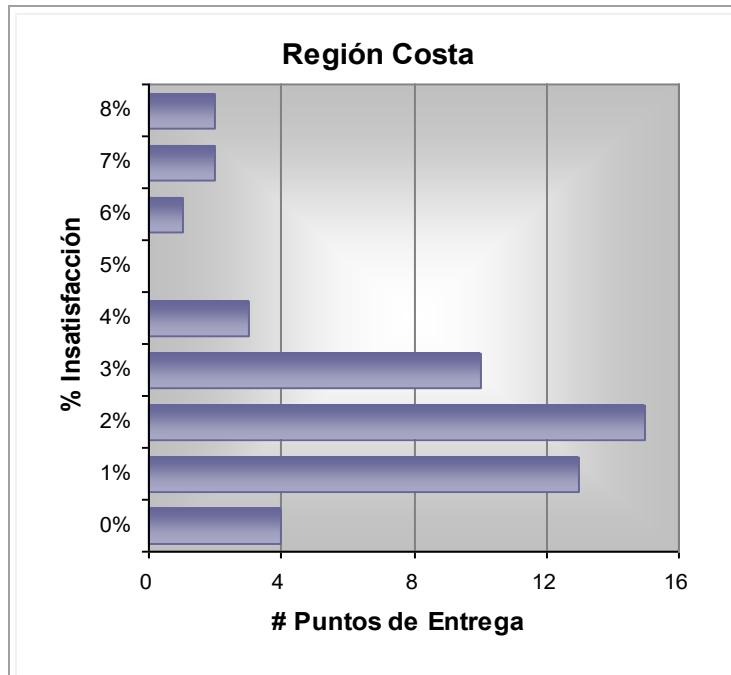
CUADRO 6.2
Tabla de Contingencia:
% de Insatisfacción vs. Región del Ecuador

		Región del Ecuador				<i>Total</i>
		Costa	Sierra	Oriente	Galápagos	
% de insatisfacción	0%	4	3	1	1	9
	1%	13	2	-	-	15
	2%	15	1	1	-	17
	3%	10	3	-	-	13
	4%	3	-	1	-	4
	5%	-	3	-	-	3
	6%	1	-	-	-	1
	7%	2	-	-	-	2
	8%	2	-	-	-	2
<i>Total</i>		50	12	3	1	66

Elaborado por: Borbor J., Vozmediano S., Machuca E.

En el gráfico 6.4 se han desarrollado dos histogramas, en los que se muestra la distribución del número de Puntos de Entrega por % de insatisfacción para la región Costa y Sierra, durante la campaña 10 del 2008; se observa la distribución asimétrica positiva para la Costa con moda de 2% de insatisfacción, seguido del 1%; para la región Sierra se tiene como moda los valores de 0%, 3% y 5% con tres Puntos de Entrega, con mayor cantidad de P.E. a la izquierda de la media.

GRÁFICO 6.4
Histograma:
% de insatisfacción para región Costa y Sierra



Elaborado por: Borbor J., Vozmediano S., Machuca E.

Cabe mencionar también como se encuentran distribuidos los Puntos de Entrega, esto se ilustra en el cuadro 6.3 con el número de provincias, el número de P.E. y el porcentaje de insatisfacción promedio por región del Ecuador desde la campaña 4 a la campaña 10 del 2008.

En la Sierra existen 8 provincias, en estas se reparten los 12 Puntos de Entrega con los que cuenta la región, los mismos que en promedio tienen 2.65% de insatisfacción; los P.E. cubren el 73% de las provincias de esta región.

En la Costa se tiene la mayoría de los P.E., de estos 50 Puntos son 26 los que pertenecen a una misma provincia, esta región es la que mayor porcentaje de insatisfacción tiene sobre el total de empresarias(os) con 2.73%; la empresa se ha desarrollado en toda la Costa por tener P.E. en todas las provincias de la región.

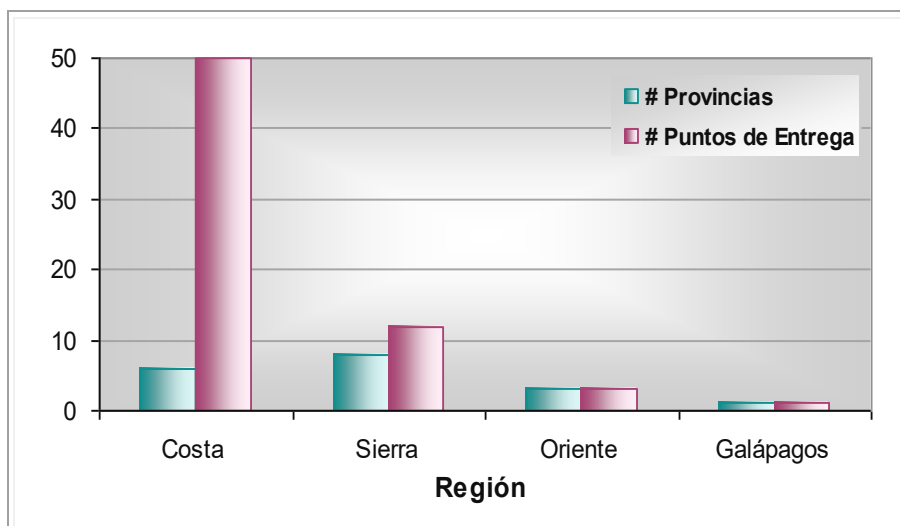
En la región del Oriente se tienen 3 Puntos de Entrega, cada uno está situado en diferente provincia, con promedio de 2.67% de insatisfacción; estos P.E. cubren el 50% de las provincias del Oriente.

En la región de Galápagos se tiene un solo Punto de Entrega con un porcentaje de insatisfacción promedio de 1.77%.

Para las regiones de la Costa, Sierra y Oriente se mantiene cercano el porcentaje de insatisfacción promedio.

CUADRO 6.3
Datos por Región

	Región del Ecuador			
	Costa	Sierra	Oriente	Galápagos
# Provincias	6	8	3	1
# Puntos de Entrega	50	12	3	1
% insat. promedio	2.73%	2.65%	2.67%	1.77%



Elaborado por: Borbor J., Vozmediano S., Machuca E.

6.2 Análisis de correlaciones.

Se han realizado varios cruces entre variables, para obtener el coeficiente de correlación lineal, a continuación mostramos algunos de estos valores.

6.2.1. Venta (\$) vs. Unidades vendidas.

El coeficiente de correlación entre las variables unidades vendidas y venta en dólares por campaña es 0.1220, por lo que se observa que no existe relación lineal debido a que la venta (\$) va altamente influenciada por los precios de los productos, teniendo que los precios promedio de las diferentes campañas varían.

6.2.2. Venta (\$) vs. Número de productos nuevos.

El aumento en la cantidad de productos nuevos que se ofrezcan en los catálogos, no influye sobre el volumen de la venta en dólares de cada campaña, ya que el coeficiente de correlación lineal entre las variables es 0.3775, lo que muestra su independencia.

6.2.3. Venta (\$) vs. Venta perdida.

Existe casi una fuerte relación lineal directa entre las variables: venta en dólares y venta perdida, el valor de esta

correlación es 0.8302, con esto se muestra que hay dependencia entre estos montos y se puede tener que hay un cierto porcentaje de las ventas realizadas que representa la venta perdida, y que se mantiene este valor entre las campañas.

6.2.4. Unidades vendidas vs. Número de devoluciones.

El número de devoluciones que se realicen durante cada campaña no depende de las unidades vendidas que se tengan, dado que el coeficiente de correlación lineal entre estas variable es -0.1129, mostrando que las devoluciones no se dan en un cierto porcentaje constante durante las campañas.

6.2.5. Unidades vendidas vs. Número de productos nuevos.

El coeficiente de correlación lineal entre este par de variables es -0.0086, lo cual dice que no existe relación entre las mismas, lo que se venda en total de unidades no depende de la cantidad de productos nuevos que se presenten en los catálogos, por lo que si aumentas el número de productos no necesariamente aumentarán las unidades vendidas.

6.2.6. *Tiempo de ser empresaria(o) vs. Promedio de venta mensual.*

No hay correlación lineal entre estas variables, el valor de su coeficiente es 0.1679, lo que muestra que no necesariamente por tener menos tiempo inscritas(os) como empresarias(os) en la empresa tienen que vender menos mensualmente; aquellas personas que realizan ventas altas no son las que tienen bastante tiempo en este negocio.

6.2.7. *Promedio de venta mensual vs. Satisfacción general.*

No existe dependencia lineal entre las variables promedio de venta mensual que realizan las(os) empresarias(os) con su satisfacción general, el coeficiente de correlación lineal es 0.0101, lo que permite decir que no se encuentran mayormente satisfechas(os) por tener mayores ingresos, o por el contrario, su satisfacción es menor porque su venta mensual sea baja.

6.2.8. *Tiempo de ser empresaria(o) vs. Satisfacción general.*

El coeficiente de correlación lineal entre tiempo de ser empresaria(o) y su satisfacción general es -0.0145, lo que nos indica que no existe dependencia lineal entre estas variables, por lo tanto las(os) empresarias(os) no están en

Total Acuerdo con su satisfacción general si es que tienen mayor tiempo de inscritas(os) en la empresa.

6.3 Modelo de regresión lineal múltiple para la estimación de las ventas en dólares del 2008.

Se aplicó la técnica multivariada de regresión lineal múltiple para encontrar un modelo matemático de tal manera de expresar la venta en dólares y con esto estimar las ventas para la campaña 11 del 2008, a partir de la base de datos que tenemos de la empresa, al mismo tiempo poder mostrar el error de estimación con el valor real de las ventas en C11 del 2008.

Un modelo de regresión lineal múltiple es de la siguiente forma:

(26)

$$Y = \beta_0 + \beta_1 \times_1 + \beta_2 \times_2 + \dots + \beta_p \times_p + \varepsilon$$

Donde,

$$\varepsilon \sim N(0, \sigma^2)$$

$$\text{Cov}(\varepsilon_i, \varepsilon_j) = 0; \quad i \neq j$$

(26) Fuente: MENDENHALL W. y BEAVER R., Introducción a la probabilidad y estadística, Edición 12, Cengage Learning Editores, 2007

En el modelo obtenido se tiene como variable dependiente Y, las ventas del 2008 en dólares, y las variables independientes o de explicación estarán basadas en los datos de los años anteriores 2006 y 2007 se muestran en el cuadro 6.4.

CUADRO 6.4	
Variables independientes	
Und. Ventidas_2006	X ₁
# Devoluciones_2006	X ₂
# Prod. Nuevos_2006	X ₃
Venta (\$) _2007	X ₄
Costo de Prod. _2007	X ₅
Und. Ventidas_2007	X ₆
# Devoluciones_2007	X ₇

De este modo se obtendrá un modelo de la siguiente forma:

$$\hat{Y} = b_0 + b_1 \times_1 + b_2 \times_2 + b_3 \times_3 + b_4 \times_4 + b_5 \times_5 + b_6 \times_6 + b_7 \times_7$$

Se utilizó el software SPSS para la aplicación del método de regresión lineal obteniendo que, el coeficiente de correlación múltiple es R=0.9999 por lo que se tiene una fuerte relación lineal entre las variables aplicadas; el valor de R² o coeficiente de determinación es 0.9997 lo que permite decir que el 99.97% de la

variación de la variable independiente Y (ventas en dólares del año 2008) es explicada por la variación de las variables X_1 , X_2 , X_3 , X_4 , X_5 , X_6 y X_7 mostradas en el cuadro 6.4.

El modelo de regresión lineal múltiple encontrado es el siguiente:

$$\hat{Y} = 282844.594 + 0.499 \times_1 - 669.763 \times_2 - 3915.181 \times_3 + 1.505 \times_4 \\ - 1.130 \times_5 + 9.409 \times_6 - 673.662 \times_7$$

Para probar si el modelo es el adecuado se procede a realizar el contraste de hipótesis donde:

$$H_0: \beta_0 = \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \dots = \beta_p$$

vs.

H_1 : al menos uno de los betas es diferente de cero.

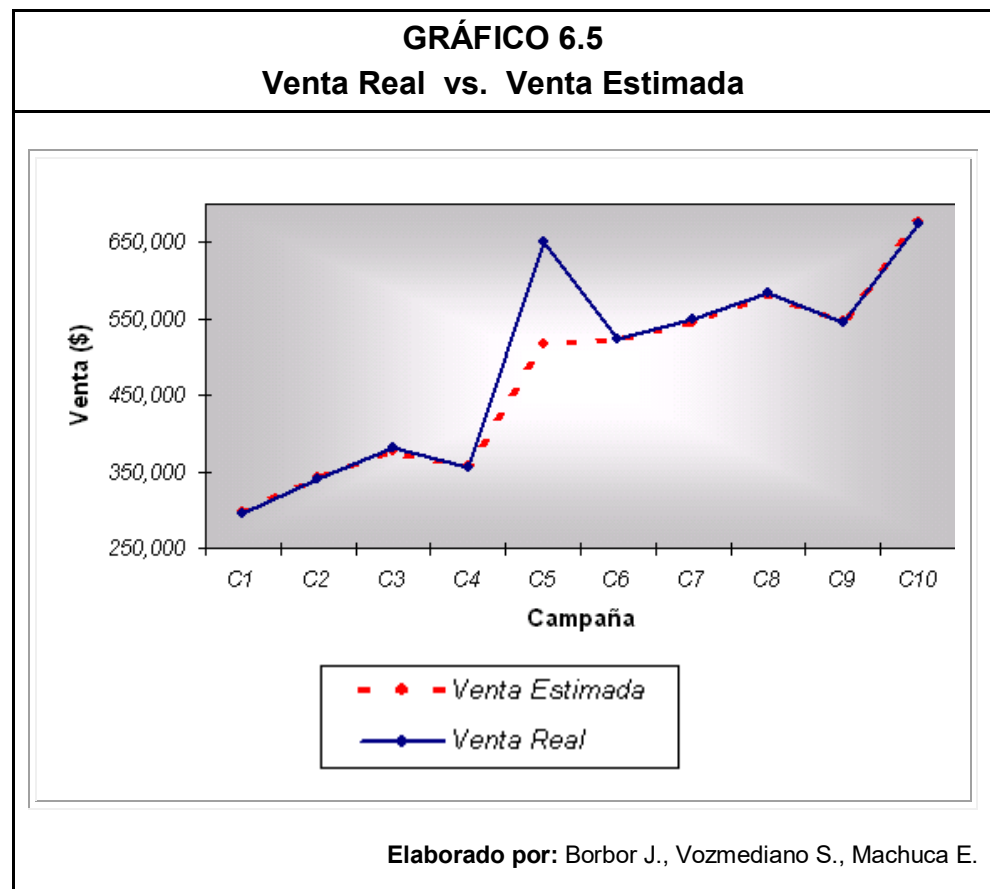
Con $(1-\alpha)$ 100% de confianza, rechazo H_0 a favor de H_1 , si $F > F_{\alpha}(p-1, n-p)$ o si el valor crítico p es menor o igual a 0.05

Al aplicar el análisis de varianza (ANOVA) para nuestro modelo se obtuvo que $F = 973.755$, con valor p de 0.001 con lo cual se rechaza la hipótesis nula H_0 a favor de la hipótesis alternativa H_1 teniendo que al menos uno de los coeficientes del modelo de

regresión lineal múltiple es diferente de cero, por lo que nos permite probar que el modelo encontrado es válido para la estimación de las ventas en dólares del año 2008. (Ver cuadro 6.5)

CUADRO 6.5					
Análisis Estadístico: Regresión Lineal Múltiple					
R		0.9999			
R ²		0.9997			
R ² ajustado		0.9987			
Error Estándar		4928.6091			
ANOVA					
	Suma Cuadrática	gl.	Media Cuadrática	F	Valor ρ
Regresión	1.656E+11	7	23653672136.8	973.755	0.001
Error	4.858E+07	2	24291187.3		
Total	1.656E+11	9			
COEFICIENTES					
	betas	Error Estándar	t	Valor ρ	
b₀	282844.594	53039.051	5.333	0.033	
b₁	0.499	0.041	12.084	0.007	
b₂	-669.763	122.837	-5.452	0.032	
b₃	-3915.181	568.568	-6.886	0.020	
b₄	1.505	0.124	12.100	0.007	
b₅	-1.130	0.130	-8.663	0.013	
b₆	9.409	0.854	11.022	0.008	
b₇	-673.662	100.288	-6.717	0.021	
Elaborado por: Borbor J., Vozmediano S., Machuca E.					

En el gráfico 6.5 se muestra la cercanía de la estimación de la venta en dólares del 2008, sólo en C5 se ve una gran diferencia porque en esta campaña se dio un muy alto crecimiento de las ventas.



Al tener ya el modelo de regresión, podemos estimar el valor de las ventas en dólares de la campaña 11 del 2008, teniendo:

$$\begin{aligned} \text{Venta (\$) C11-2008} &= 282844.594 + \\ & 0.499 \text{ Unid. Vendidas (C11-2006) -} \\ & 669.763 \text{ \# Devoluciones (C11-2006) -} \\ & 3915.181 \text{ \# Prod. Nuevos (C11-2006) +} \\ & 1.505 \text{ Venta \$ (C11-2007) -} \\ & 1.130 \text{ Costo de Prod (C11-2007) +} \\ & 9.409 \text{ Unid. Vendidas (C11-2007) -} \\ & 673.662 \text{ \# Devoluciones (C11-2007)} \end{aligned}$$

Con esto obtenemos que la venta estimada para C11 del 2008 es \$665175.56, y el valor real para esta variable obtenido de la empresa al finalizar esta campaña fue de \$661849.03, con lo que se tiene un error de estimación de \$3326.53; con esto podemos mostrar que el valor de la estimación ha sido muy cercano al real, teniendo el 0.5% de error.

CONCLUSIONES

1. A partir del estudio se tuvo que la necesidad de mayor importancia para las(os) empresarias(os) es la atención que reciben, tanto por parte del Punto de Entrega como del Servicio al Cliente; por lo que la empresa se debe enfocar principalmente en esto.
2. La empresa al no tener una óptima programación de unidades por producto, se genera una baja rotación durante la campaña, lo que provoca que estas unidades no vendidas sean almacenadas en la bodega, teniendo cada vez menos espacio para los productos de las futuras campañas. Además la falta de producto influye en la insatisfacción en las(os) empresarias(os), actualmente el 77% está en Desacuerdo y en Total Desacuerdo.
3. No existe relación entre el total de venta en dólares con la cantidad de unidades vendidas, debido a que el precio promedio por campaña varía y es el que influye sobre la venta.
4. El ofrecer promociones de los productos a las(os) empresarias(os) ayuda a la empresa en la reducción del nivel de inventario, por lo que se

tienen precios menores al precio promedio del catálogo de la campaña correspondiente.

5. El uso del sistema de Balanced Scorecard, le ayudará a la empresa en la toma de decisiones oportunas a partir del estado obtenido en la medición de los indicadores.

RECOMENDACIONES

1. La empresa debe exigir a los proveedores que los productos sean de calidad, de tal manera que disminuyan las devoluciones de estos y aumente la satisfacción de las(os) empresarias en cuanto a la calidad de los mismos; teniendo que sólo el 66% está en Acuerdo y Total Acuerdo con la satisfacción por la calidad del producto.
2. Se recomienda el desarrollo completo de la iniciativa “Estudio del nivel de venta óptimo de productos por segmento y por talla”, el mismo que permitirá el análisis de las ventas históricas lo que ayudará a la programación de las unidades por producto, con esto se tendrá un mejor porcentaje de rotación y a su vez no se generará el problema de falta de espacio en la bodega; lo que ayuda además a disminuir la venta por falta de producto.
3. La persona responsable del ingreso de los datos al sistema de Balanced Scorecard, es necesario que esté al tanto de los alcances de este, que conozca la manera en que se deben grabar los datos al momento de

crear nuevos registros, con el objetivo de no tener información errónea que se almacene en la base de datos.

4. La gerencia luego de la obtención del reporte gráfico de los indicadores al final de cada campaña, se recomienda que realicen un análisis para la toma de decisiones tomando en cuenta las rutas estratégicas de los objetivos planteadas en el proyecto.
5. Capacitar y brindar a las(os) empresarias(os) técnicas de venta y captación de nuevas(os) empresarias(os), que les permite aumentar su volumen de venta, con lo cual incrementan sus comisiones; ya que el 38% está en la zona de Acuerdo y el 49% en la zona de Desacuerdo con respecto a su satisfacción con las ganancias recibidas.
6. Es necesario incentivar a las(os) empresarias(os), no con el fin de garantizar sus ventas altas, más bien para lograr su fidelidad hacia la empresa.

APÉNDICES

APÉNDICE A

Empresa de Venta por Catálogo Estudio de Satisfacción de Empresarias(os)

CARACTERÍSTICAS GENERALES

Género: *Femenino* *Masculino* Provincia: _____

Tiempo de ser Empresaria(o): _____ Ciudad: _____

Promedio de Venta mensual: \$ _____ Punto de Entrega # _____

Líder: *SI* *NO*

PROPOSICIONES

A continuación se plantea un conjunto de proposiciones las cuales se solicita analizar y calificar. Para su calificación tiene 5 opciones: *Total Acuerdo, De Acuerdo, Indiferente (Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo), Desacuerdo, Total Desacuerdo.*

		TOTAL ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO
1	Los precios que se muestran en los catálogos con accesibles.					
2	La calidad de los productos que compra es la que espera.					
3	La variedad de diseños que se muestran en los catálogos son suficientes.					
4	El diseño del catálogo le facilita realizar sus ventas.					
5	El tiempo de duración de los catálogos es el adecuado					
6	La entrega del producto se la realiza en el tiempo planificado.					
7	Todos los productos se encuentran disponibles al realizar sus pedidos.					
8	Se encuentra satisfecha con el plan de premios que le ofrece la empresa.					
9	Las comisiones que recibe como empresaria(o) son satisfactorias.					
10	El número de capacitaciones que recibe de la empresa suficientes.					
11	Las capacitaciones dictadas le permiten desarrollarse como empresaria(o) y mejorar sus ventas.					
12	La atención y el trato que recibe por el personal del Punto de Entrega es satisfactorio.					
13	La información telefónica que recibe por el Servicio al Cliente de la empresa es la esperada y oportuna.					
14	La atención y el trato que recibe por el Servicio al Cliente de la empresa es satisfactorio.					
15	Ser empresaria(o) de este negocio, en términos generales es satisfactorio.					

Según su opinión, ¿qué debería mejorar la empresa?

APÉNDICE B

Empresa de Venta por Catálogo Estudio de Satisfacción de Empresarias(os)

CARACTERÍSTICAS GENERALES

Género: *Femenino* *Masculino* Provincia: _____

Tiempo de ser Empresaria(o): _____ Ciudad: _____

Promedio de Venta mensual: \$ _____ Punto de Entrega # _____

Líder: *SI* *NO*

PROPOSICIONES

A continuación se plantea un conjunto de proposiciones las cuales se solicita analizar y calificar. Para su calificación tiene 5 opciones: *Total Acuerdo, De Acuerdo, Indiferente (Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo), Desacuerdo, Total Desacuerdo.*

		TOTAL ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO
1	La calidad de los productos que compra es la que espera.					
2	Todos los productos se encuentran disponibles al realizar sus pedidos.					
3	Las comisiones que recibe como empresaria(o) son satisfactorias.					
4	Las capacitaciones dictadas le permiten desarrollarse como empresaria(o) y mejorar sus ventas.					
5	La atención y el trato que recibe por el personal del Punto de Entrega es satisfactorio.					
6	La atención y el trato que recibe por el Servicio al Cliente de la empresa es satisfactorio.					
7	Ser empresaria(o) de este negocio, en términos generales es satisfactorio.					

Según su opinión, ¿qué debería mejorar la empresa?

APÉNDICE C

EVALUACIÓN DEL PERSONAL SERVICIO AL CLIENTE

Fecha: _____

Campaña: _____

Empleado: _____

Turno de trabajo: _____

		Calificación (sobre 10)
1	Conocimiento técnico	
2	Conocimiento informativo	
3	Capacidad de solucionar problemas	
4	Capacidad de reacción	
5	Actitud frente al trabajo	
6	Disponibilidad y predisposición	
7	Motivación	
8	Creatividad	
9	Puntualidad	
10	Amabilidad	
11	Integración al equipo	

Evaluación General

Jefe de Servicio al Cliente

BIBLIOGRAFÍA

1. ALAN CHAPMAN, Análisis DOFA y análisis PEST, 2006.
2. CRUZ LEYVA SANDRO, Estrategia y Dirección Estratégica.
3. DONNELLY IVANCEVICH, Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas, Octava Edición.
4. Harvard Business, The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action, School Press Boston, 1996.
5. MEMBRANO JOAQUÍN Y MONTES EDUARDO, Metodologías Avanzadas para la Planificación y Mejora, Ediciones Díaz de Santos, 2007.
6. MENDENHALL W. y BEAVER R., Introducción a la probabilidad y estadística, Edición 12, Cengage Learning Editores, 2007.

7. MICHAEL E. PORTER, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, 1986.
8. SAINZ DE VICUÑA ANCIN, El plan de marketing en la práctica, Edición 11, ESIC Editorial.
9. Wikipedia, Plan Estratégico.
10. www.plan-estrategico.com/glosario-plan-estrategico-I
11. ZANABRIA S. JORGE, Sistemas de Información Gerencial.