

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

Jaime Lozada Ing.  
Instituto de Ciencias Matemáticas  
Escuela Superior politécnica del Litoral (ESPOL)  
Campus Gustavo Galindo, Km. 30.5 vía Perimetral  
Apartado 09-01-5863. Guayaquil, Ecuador  
jlozada@espol.edu.ec

Eliana Machuca B.  
Instituto de Ciencias Matemáticas  
Escuela Superior politécnica del Litoral (ESPOL)  
Campus Gustavo Galindo, Km. 30.5 vía Perimetral  
Apartado 09-01-5863. Guayaquil, Ecuador  
emachuca@espol.edu.ec

Jefferson Borbor P.  
Instituto de Ciencias Matemáticas  
Escuela Superior politécnica del Litoral (ESPOL)  
Campus Gustavo Galindo, Km. 30.5 vía Perimetral  
Apartado 09-01-5863. Guayaquil, Ecuador  
rborbor@espol.edu.ec

Sayra Vozmediano N.  
Instituto de Ciencias Matemáticas  
Escuela Superior politécnica del Litoral (ESPOL)  
Campus Gustavo Galindo, Km. 30.5 vía Perimetral  
Apartado 09-01-5863. Guayaquil, Ecuador  
svozmedi@espol.edu.ec

## Resumen

*El objetivo de este trabajo consiste en el desarrollo de un plan estratégico y la creación de un sistema de Balanced Scorecard (BSC) para una empresa de venta por catálogo.*

*En la elaboración del plan estratégico se tiene la obtención de la definición del negocio, la misión y visión de la empresa, junto a la propuesta de valor a aplicar, el planteamiento de valores organizacionales y temas estratégicos en los cuales se guiará. En el desarrollo de la metodología de Balanced Scorecard (BSC), está la definición de objetivos 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; además la obtención de un sistema para el monitoreo del desempeño de los objetivos planteados.*

*Con esto se logrará tener un enfoque realista de las necesidades de la compañía, logrando obtener la satisfacción deseada, y la medición de los objetivos estratégicos que llevarán a la excelencia del negocio.*

**Palabras Claves:** Plan Estratégico, Balanced Scorecard (BSC), FODA, Propuesta de valor, Indicadores (KPI).

## Abstract

*The objective of this work consists in the development of a strategic plan and the creation of a system about Balanced Scorecard for a company of sells by catalogue.*

*In development of the strategic plan, there is the definition of business, mission and vision of the company, also the value proposition to apply, the approach of organizational values and strategic issues on which it will guide. In the methodology of Balanced Scorecard (BSC) is the definition of objectives for the different perspectives of*

*business and efficiency indicators that facilitate the measurement of these objectives, procurement initiatives and small projects that promote the achievement of them; also obtain a system for monitoring performance goals.*

*With this, it will obtain a realistic focus about necessities of this business, ensuring to get the desired satisfaction and a measurement of strategic objectives that will lead the business to excellence.*

## 1. Introducción

Este 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.

Se busca el enfoque realista de las necesidades de la compañía, logrando obtener la satisfacción deseada y la medición óptima de objetivos estratégicos que llevarán a la excelencia del negocio en todo ámbito.

Este consta de seis temas principales:

- ♦ Marco General de la Metodología
- ♦ Descripción de la Empresa
- ♦ Desarrollo del Plan Estratégico
- ♦ Desarrollo del Balanced Scorecard
- ♦ Implementación del Sistema BSC
- ♦ Análisis Estadístico

## 2. Marco general de la metodología

El objetivo es plantear las definiciones de los elementos que contienen las metodologías a aplicar, que son elaboración de un Plan Estratégico y desarrollo de la matriz de Balanced Scorecard.

### 1.1. Plan estratégico

El Plan Estratégico para una empresa es un documento en el cual se refleja la estrategia a seguir por la compañía a medio plazo, se debe plantear la definición del negocio partiendo de tres conceptos:

- ♦ Producto
- ♦ Beneficio
- ♦ Capacidades

#### 1.1.1. Análisis FODA.

En un análisis FODA, se detallan las:

- ♦ Fortalezas
- ♦ Oportunidades
- ♦ Debilidades
- ♦ Amenazas

En primer lugar las oportunidades y amenazas se definen a partir de un análisis PEST, donde se plantean situaciones políticas, económicas, socioculturales y tecnológicas que afecten positiva o negativamente.

Mediante la matriz de probabilidad-difusión se logra obtener aquellos temas de mayor relevancia, dependiendo de la probabilidad de ocurrencia y grado de difusión de los mismos.

Para definir las fortalezas y debilidades se parte de la cadena de valor, en él se muestran las actividades de

valor y de apoyo de todas las áreas con las que cuenta la empresa, para cada una de estas actividades se describirán las que mejoren o impidan resultados deseados en el negocio, estas se calificarán como fortaleza o debilidad y las que sean de mayor influencia serán parte del FODA. Este análisis se complementa con estrategias de tal manera de:

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

#### 1.1.2. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Se elabora el modelo de las cinco fuerzas de Porter, en el se especifica la situación actual frente a cada fuerza y se determina la estrategia a seguir con respecto a estas, las fuerzas de este modelo son:

- ♦ Entrada de nueva competencia
- ♦ Intensidad de la rivalidad
- ♦ Proveedores
- ♦ Clientes
- ♦ Productos sustitutos

#### 1.1.3. Stakeholders.

Los stakeholders de una empresa son los grupos de interés para el negocio, los objetivos y metas de estos stakeholders dependen de la situación de la empresa y viceversa; se definen los grupos internos y externos, estos se los ubica en la matriz de influencia-poder, seleccionando aquellos grupos que tengan la mayor influencia sobre las estrategias y decisiones del negocio y el alto poder para influir en los resultados.

Se elabora el cuadro de voz del consumidor para los stakeholders seleccionados de la matriz de influencia-poder, se detallan las necesidades de mayor prioridad determinadas por un estudio de mercado, la calificación dado por el grupo con relación al desempeño de la empresa y una estrategia para mejorar o mantener la situación actual de cada necesidad.

#### 1.1.4. Cuadro estratégico de la industria actual vs. la empresa.

Es fundamental realizar un cuadro estratégico en donde se muestre la diferencia del mercado actual y la del negocio, en este observarán aquellas características en las que se diferencia de la competencia; en la curva

estratégica del negocio se implantará la propuesta de valor a aplicar en la empresa.

### 1.1.5. Resumen del plan estratégico.

Como parte del resumen del plan estratégico están:

- ♦ Misión
- ♦ Visión
- ♦ Propuesta de valor
- ♦ Valores organizacionales
- ♦ Temas estratégicos

La misión es la razón de ser de la empresa, esta es clara y concisa, orientada hacia el cliente, refleja el propósito de la empresa en el mercado; la visión establece lo que la organización quiere lograr en el futuro.

Los valores organizacionales son un conjunto de principios, reglas y aspectos culturales que son las pautas del comportamiento de la empresa; los temas estratégicos se establecen a partir de los demás análisis realizados, estos engloban a las estrategias del negocio.

## 1.2. Balanced Scorecard

La metodología de Balanced Scorecard es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos interrelacionado, medibles a través de indicadores, esto al desarrollarse se obtiene una matriz BSC, la misma que será utilizada por la empresa para el monitoreo de sus objetivos estratégicos.

### 1.2.1. Perspectivas y objetivos.

Esta matriz se divide en cuatro niveles llamados perspectivas que son:

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

Para cada una se definen objetivos, estos dependen de lo elaborado en el Plan Estratégico, de lo que la empresa se plantea para llevar el negocio al éxito.

Con los objetivos se diseña un mapa estratégico, mostrando las rutas estratégicas de causa-efecto.

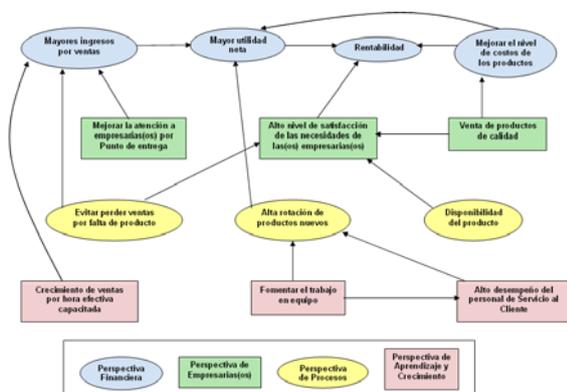


Figura 1. Mapa estratégico

### 1.2.2. Indicadores (KPI).

Cada objetivo necesita llevar un control, este se monitorea a través de indicadores claves de desempeño, estos ayudarán a medir el desempeño de los objetivos que se mostrará a través de un semáforo, es decir, dependiendo del nivel alcanzado tendrá un cierto color (Verde, Amarillo o Rojo), utilizando un valor base, refiriéndose a los datos históricos, un valor meta, establecido por la empresa.; además de verse el desempeño en color se tiene en también en porcentaje.

Cada indicador tendrá su monitoreo dependiendo del tiempo de medición, y será dado por un responsable.

### 1.2.3. Iniciativas.

Adicionalmente se pueden implantar iniciativas, las mismas que se busca que, repercuten sobre la mayoría de los objetivos, para mejorarlos y lograr la meta deseada, y dependiendo además de la necesidad de recursos tanto de tiempo como económicos; es fundamental realizar de 2 a 3 iniciativas; estas deben ser planificadas, es recomendable realizar un Diagrama de Gantt, en el cual se detallan las actividades para efectuar el proyecto, con su tiempo de ejecución.

## 3. Descripción de la empresa

### 3.1. Perfil de la empresa

La compañía para la cual se aplicó la metodología en este trabajo, es 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.

Es de administración familiar, de tipo comercial, con ventas en la mayoría de las provincias del Ecuador, enfocada en el mercado de clase Media-Baja.

### 3.2. Catálogos

Este negocio tiene lanzamientos de catálogos por campaña, estas campañas tienen duraciones de aproximadamente un mes, ofrece productos para diferentes segmentos, para hombres y para mujeres, cuenta con gran variedad de productos. Su principal eje son las(os) empresarias(os), quienes son las personas que por su deseo de tener ingresos venden estos productos.

### 3.3. Mercado

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

### 3.4. Puntos de entrega

Los pedidos y retiro de los mismos los realizan en Puntos de Entrega, son en su totalidad 66 puntos, los cuales están distribuidos en 18 provincias del Ecuador.

### 3.5. Sistema Informático

La compañía 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.

## 4. Desarrollo del plan estratégico

### 4.1. Definición del negocio

El concepto del negocio definido está relacionado con las capacidades que tiene la empresa, teniendo lo siguiente:

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

### 4.2. Análisis 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

- ♦ Aumento de impuestos
- ♦ Nueva competencia

### 4.3. Stakeholders

Los stakeholders planteados para la empresa son: empleados, accionistas, empresarias(os) y

proveedores, mediante la Matriz de Influencia-Poder se tuvo que el grupo de las(os) empresarias(os) es el que tiene mayor influencia hacia el negocio y poder hacia las decisiones.

Para conocer las necesidades más importantes de este grupo se realizó un estudio de mercado, mediante una encuesta personal a 485 empresarias(os) en 20 Puntos de Entrega pertenecientes a 4 provincias.

Se aplicó un cuestionario donde se evaluaron las distintas necesidades para las(os) empresarias(os) que fueron especificadas por la empresa, en los ámbitos de producto, catálogo, pedidos, plan de premios, comisiones, capacitaciones, puntos de entrega y servicio al cliente.

Durante la encuesta efectuada se obtuvo los siguientes resultados:

- ♦ La proposición de mayor importancia dentro del estudio es: “Ser empresaria(o) de este negocio, en términos generales es satisfactorio”; para la cual se tuvo que, el 43% está en Total Acuerdo con dicha satisfacción y el 42% está De Acuerdo; a continuación se muestra el diagrama de barras para esta proposición.

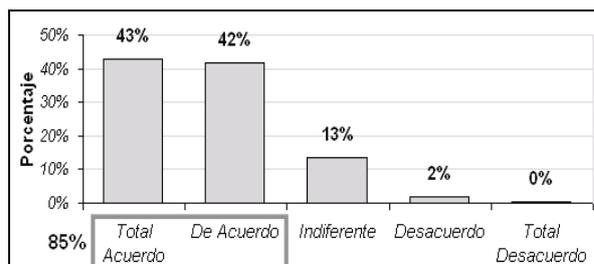


Figura 2. Diagrama de barras: Satisfacción general de las(os) empresarias

- ♦ La proposición mencionada anteriormente se utilizó para calcular la correlación lineal con las demás proposiciones, con esto se determinó el orden de importancia de las necesidades y el porcentaje de relevancia

Tabla 1. Necesidades de las(os) empresarias(os)

Necesidades	Prioridad
Atención del Punto de Entrega	100%
Servicio al Cliente	97%
Calidad del Producto	90%
Comisiones	74%
Disponibilidad del Producto	78%
Capacitaciones	63%

- ♦ La evaluación obtenida para las necesidades de mayor importancia, es la siguiente:
  - El 94% está en la zona de Acuerdo por la satisfacción de la atención del Punto de Entrega.
  - En base a la satisfacción que tienen del Servicio al Cliente, el 85% está en la zona de Acuerdo por la información que reciben y el 92% en la zona de Acuerdo por la atención y trato.
  - El 66% de los entrevistados están en la zona de Acuerdo con la satisfacción de la calidad del producto.
  - Sobre la satisfacción de las comisiones que obtienen las(os) empresarias(os) el 38% está en la zona de Acuerdo y el 49% en la zona de Desacuerdo.
  - El 77% de las(os) empresarias(os) está en la zona de Desacuerdo con la satisfacción por la disponibilidad del producto.

#### 4.4. Resumen del plan estratégico

**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

#### 5. Desarrollo del Balanced Scorecard

A continuación se muestra la matriz de BSC, en la que se tiene para cada perspectiva, los objetivos que fueron planteados por la empresa, cada uno con sus respectivos indicadores, además de la persona responsable de su monitoreo, los valores base y meta establecidos para cada uno y el tiempo de medición que tendrá cada indicador.

**Tabla 2. Matriz de Balanced Scorecard**

Perspectiva	Objetivo	KPI	Responsable	Base	Meta	Tiempo de Medición
Financieras	Mayor utilidad neta	Aumento de la utilidad neta por campaña con respecto al año anterior	Gerente	75.40%	80%	Por campaña
	Mayores ingresos por ventas	Aumento de ventas por campaña con respecto al año anterior	Gerente	45.37%	50%	Por campaña
	Rentabilidad	% Rentabilidad	Gerente	33.72%	60%	Por campaña
	Mejorar el nivel de costos de los productos	% de costos de productos sobre ventas	Gerente	54.57%	40%	Por campaña
Empresarias	Mejorar la atención a empresarias(os)	% de empresarias(os) insatisfechas por la atención	Jefe de Servicio al Cliente	2.70%	2%	Trimestral
	Venta de productos de calidad	% de devolución por campaña	Jefe de Bodega	0.13%	0%	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)	Jefe de Servicio al Cliente	8.00	8.75	Anual
Procesos	Disponibilidad del producto	% de productos nuevos no disponibles en la bodega al inicio de la campaña	Jefe de Bodega	0.69%	0%	Por campaña
	Alta rotación de productos nuevos	Rotación de productos nuevos	Coordinación de Producto	61.40%	75%	Por campaña
	Evitar perder ventas por falta de producto	% de pérdida por falta de producto	Coordinación de Producto	4.82%	4%	Por campaña
Aprendizaje y Crecimiento	Crecimiento de ventas por hora efectiva capacitada	% de aumento en ventas por hora efectiva capacitada	Jefe de Capacitación	0.1%	0.15%	Semestral
	Fomentar el trabajo en equipo	# de actividades realizadas que fomenten el trabajo en equipo	Recursos Humanos	0	3	Anual
	Alto desempeño del personal de Servicio al Cliente	Evaluación de empleados de Servicio al Cliente	Jefe de Servicio al Cliente	9.03	9.75	Por campaña

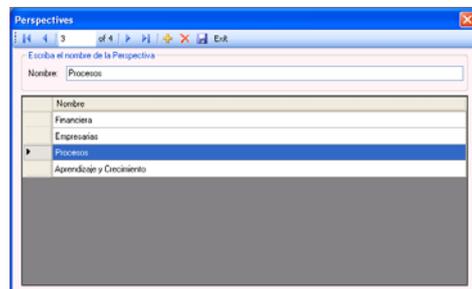
Las iniciativas que se desarrollarán son:

- ♦ 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.

#### 6. Sistema BSC

Es de mayor interés poder aplicar la metodología de Balanced Scorecard mediante un sistema; éste permite diferentes funciones para las siguientes ventanas:

- ♦ **File-Open-Perspectives:** Crear, modificar o eliminar perspectivas.



**Figura 3. Pantalla para las perspectivas**

- ♦ **File-Open-Objectives:** Crear, modificar o eliminar objetivos, estos llevan su respectivo indicador, los parámetros a utilizar para el

cálculo de cada uno, el valor base, el valor meta y la persona responsable.

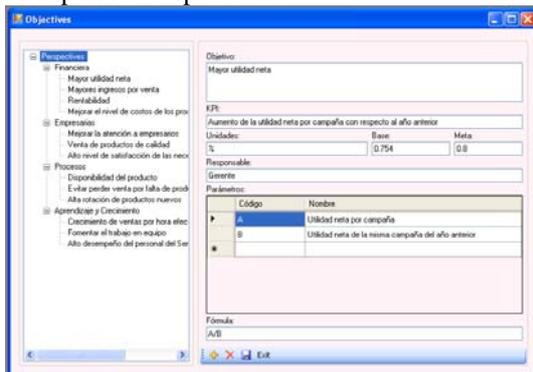


Figura 4. Pantalla para los objetivos

- **File-Open-Indicators:** Ingreso de valores históricos por indicador, muestra el semáforo, los datos históricos y su gráfico.

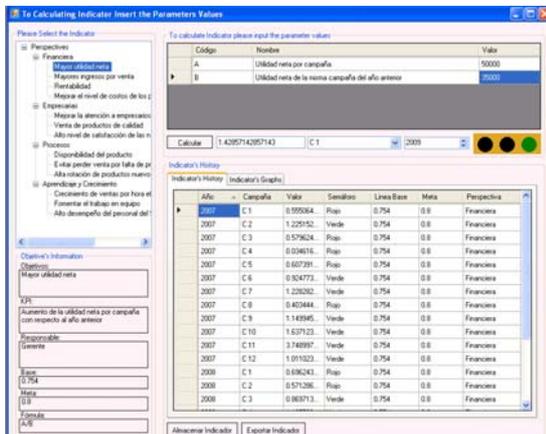


Figura 5. Pantalla para los indicadores - parte 1

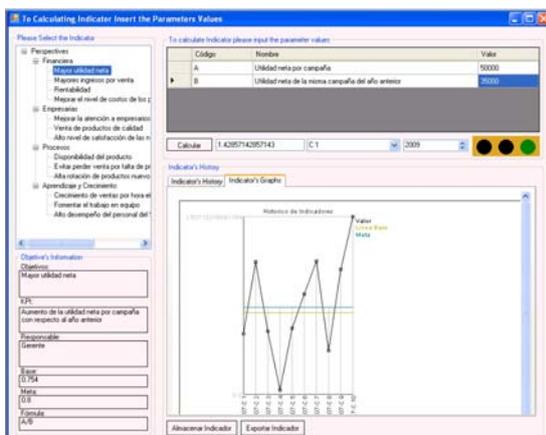


Figura 6. Pantalla para los indicadores – parte 2

- **Tools-Indicators:** Muestra los datos históricos y el gráfico respectivo para cada uno de los indicadores.

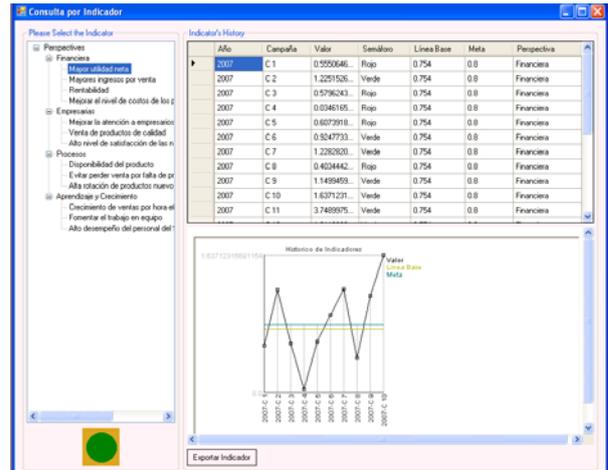


Figura 7. Pantalla para la consulta de indicadores

- **Reports-Indicators:** Esta opción permite mostrar una consulta mediante filtros, ya sea por perspectiva, objetivo, responsable, color del semáforo, campaña o por año; a la vez estos datos pueden ser exportados a una hoja de Excel.

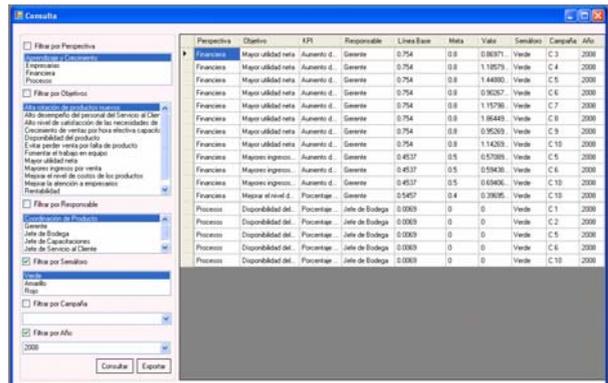


Figura 8. Pantalla para reportes

## 7. Análisis estadístico

Es necesario que los datos arrojen información indispensable para la directiva de la organización que les permita tomar decisiones, para esto se utilizaron herramientas estadísticas que ayudan a explotar los datos.

### 7.1. Análisis de correlaciones

- Venta (\$) vs. unidades vendidas

El coeficiente de correlación es 0.1220, por lo que no existe relación lineal debido a que la venta (\$) va altamente influenciada por los precios de los productos.

- 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.

- ♦ Venta (\$) vs. venta perdida

Existe casi una fuerte relación lineal directa, 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.

- ♦ 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 es -0.1129, mostrando que las devoluciones no se dan en un cierto porcentaje constante.

- ♦ 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 vende en total de unidades no depende de la cantidad de productos nuevos que se presenten en los catálogos.

- ♦ Promedio de venta mensual vs. satisfacción general

No existe dependencia lineal, 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.

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

El modelo obtenido tiene como variable dependiente Y, las ventas del 2008 en dólares, y las variables independientes son:

**Tabla 3. Variable independientes**

Und. Vendidas_2006	X <sub>1</sub>
# Devoluciones_2006	X <sub>2</sub>
# Prod. Nuevos_2006	X <sub>3</sub>
Venta (\$) _2007	X <sub>4</sub>
Costo de Prod. _2007	X <sub>5</sub>
Und. Vendidas_2007	X <sub>6</sub>
# Devoluciones_2007	X <sub>7</sub>

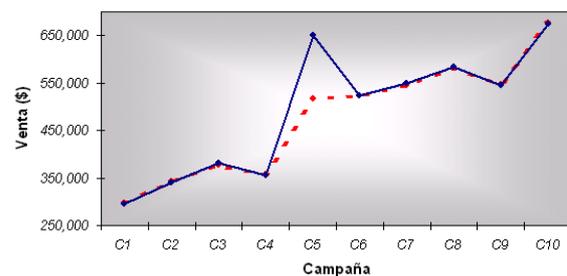
Se utilizó el software SPSS para la aplicación del método de regresión lineal obteniendo que, el coeficiente de correlación múltiple es R=0.9999 por lo que se tiene una fuerte relación lineal entre las variables aplicadas; el valor de R<sup>2</sup> o coeficiente de determinación es 0.9997 lo que permite decir que el

99.97% de la variación de la variable independiente Y es explicada por la variación de las variables X.

El modelo de regresión lineal múltiple encontrado es el siguiente:

$$\begin{aligned} \text{Venta (\$) } C_{11-08} = & 282844.594 + \\ & 0.499 \text{ Unid. Vend. (} C_{11-06} \text{) -} \\ & 669.763 \text{ \# Devol. (} C_{11-06} \text{) -} \\ & 3915.181 \text{ \#Prod. N. (} C_{11-06} \text{) +} \\ & 1.505 \text{ Venta \$ (} C_{11-07} \text{) -} \\ & 1.130 \text{ Costo Prod. (} C_{11-07} \text{) +} \\ & 9.409 \text{ Unid. Vend. (} C_{11-07} \text{) -} \\ & 673.662 \text{ \# Devol. (} C_{11-07} \text{)} \end{aligned}$$

En el siguiente gráfico 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.



**Figura 9. Curva de estimación vs. curva real**

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.

## 8. Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones

1. La empresa debe enfocarse principalmente en la atención que reciben las(os) empresarias(os), ya que es la necesidad de mayor importancia para su satisfacción.
2. La empresa al no tener una óptima programación de unidades por producto, 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.
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.
2. Se recomienda el desarrollo completo de la iniciativa “Estudio del nivel de venta óptimo de productos por segmento y por talla”, que permitirá el análisis de las ventas históricas, que ayudará a la programación de unidades por producto, teniendo un mejor porcentaje de rotación y a su vez no se generará el problema de falta de espacio en la bodega; y además ayuda a disminuir la venta por falta de producto.

3. 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.
4. 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.

#### **9. Bibliografía**

- [1]Donnelly Ivancevich, “*Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*”, Octava Edición.
- [2]Harvard Business, “*The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action*”, School Press Boston, 1996.
- [3]Porter Michael, “*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*”, Free Press, 1986.
- [4]Sainz de Vicuña A., “*El plan de marketing en la práctica*”, Edición 11, ESIC Editorial.