



Universidad Internacional del Ecuador

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Trabajo de grado para la obtención del título de

Magíster en Administración de Empresas

Diseño de un plan estratégico para la compañía Azzorti Venta Directa S.A., en la ciudad de Quito, para el periodo 2020 – 2025

Autor: Roberto Carlos Lasluisa Morales

Director: Santiago Jácome

2020

Quito, Ecuador

Certificación

Yo, Roberto Carlos Lasluisa Morales, declaro que soy el autor exclusivo de la presente investigación y que es original, auténtica y personal. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi exclusiva responsabilidad.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Firma del graduando

Roberto Carlos Lasluisa Morales

Yo, Santiago Jácome, declaro que, conozco a manera personal que el graduando: Roberto Carlos Lasluisa Morales, es el autor exclusivo de la presente investigación y que es original, auténtica y personal.



Firma del director del trabajo de titulación

Jácome Santiago

Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecer a Dios y a la Virgen María que me dio salud, trabajo y las ganas de seguir superándome, llegar a cumplir un reto más en mi vida la culminación de la maestría fueron muchas horas dedicación y esfuerzo, no ha sido sencillo el camino pero gracias a sus aportes valiosos que la Universidad Internacional del Ecuador y conjuntamente con el personal académico lograron cumplir un sueño. Gracias por a verme aceptado ser parte de la familia UIDE.

A mis padres que siempre me han apoyado en cualquier decisión que he tomado, gracias a su apoyo incondicional en todo este tiempo.

A mi esposa e hija, gracias por apoyarme en cada decisión y proyectos, que son fuente de inspiración para poder cumplir los logros alcanzados.

A mis hermanos, que nunca me han dejado solo, la unión que tenemos es muy fuerte, la sencillez y la grandeza de seguir siempre adelante.

A mis suegros que supieron demostrar el cariño y espacio de compartir con mi familia, cuando me encontraba estudiando.

A Ulvio Moreira, más que un jefe un amigo, será mi mentor y jamás ha sido egoísta en compartir su experiencia, conocimientos y apoyo incondicional en seguir crecimiento profesionalmente.

Al personal ejecutivo de la organización Azzorti Venta Directa S.A., quienes me facilitaron la información necesaria para el desarrollo y culminación de mi tesis.

Mi gratitud, también a mi profesor de tesis Ing. Santiago Jácome por su guía incondicional y a cada docente quienes con su apoyo y enseñanza constituyen la base profesional que soy ahora.

III

Índice

Capítulo I	10
1.1	Enunciado del problema.....	12
1.2	Propósito del estudio.....	14
1.3	Significancia del problema.....	14
1.4	Naturaleza del estudio.....	15
1.5	Preguntas de investigación.....	15
1.6	Objetivo del trabajo.....	16
1.6.1	Objetivo general.....	16
1.6.2	Objetivos específicos.....	16
1.7	Significancia del estudio.....	16
1.7.1	Impacto social.....	16
1.8	Ingreso económico.....	17
1.9	Marco conceptual.....	18
1.10	Definición de términos.....	18
1.11	Limitaciones.....	22
1.12	Delimitaciones.....	22
1.13	Resumen.....	22
Capítulo 2. Marco teórico	23
Capítulo 3. Situación actual de la empresa	36
3.1	Situación general.....	37

IV

3.2	Situación actual	39
3.3	Gerente comercial	42
3.4	Gerente operaciones	43
3.5	Gerente administrativo y financiero	43
3.6	Gerente de cultura y felicidad	44
3.7	Filosofía corporativa	45
3.7.1	Misión.....	45
3.7.2	Visión	46
3.7.3	Principios.....	46
3.7.4	Valores	46
3.8	Análisis de FODA	49
3.9	Análisis PEST	50
3.9.1	Factores políticos.....	50
3.10	Factores económicos.....	50
3.11	Factores sociales	52
3.12	Factor tecnológico	53
3.13	Factor ecológico	55
Capítulo IV. Propuesta de la planificación estratégica		64
4.1	Direccionamiento	65
4.1.1	Misión.....	65
4.1.2	Visión	66

4.1.3	Propósito.....	67
4.1.4	Valores	67
4.2	Estrategia general	68
4.3	Aspectos tácticos y operativos	71
4.4	Objetivos a corto plazo.....	71
4.5	Estrategias específicas.....	74
4.6	Acciones específicas	76
4.7	Políticas	79
4.8	Estrategias retenidas y contingencia	85
4.9	Matriz recursos.....	87
4.10	Seguimiento.....	89
4.11	Perspectivas de control	90
4.12	Aprendizaje interno	90
4.13	Procesos	91
4.14	Clientes	91
4.15	Financiera	91
Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones.....		94
5.1	Conclusiones	94
5.2	Recomendaciones.....	96
6	Referencia.....	98

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Matriz de amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas de Azzorti Venta Directa S.A.</i>	56
Tabla 2. <i>Matriz de evaluación del factor externo (EFE)</i>	59
Tabla 3. <i>Matriz de evaluación del factor interno (MEFI)</i>	60
Tabla 4. <i>Matriz perfil competitivo</i>	61
Tabla 5. <i>Matriz de interés</i>	63
Tabla 6. <i>Tablero de control</i>	69
Tabla 7. <i>Objetivos con su estrategia</i>	74
Tabla 8. <i>Planificación estratégica comercial</i>	76
Tabla 9. <i>Estrategia y política interna</i>	81
Tabla 10. <i>Estrategias retenidas</i>	85
Tabla 11. <i>Matriz estrategias vs. posibles competidores</i>	86
Tabla 12. <i>Objetivos con su parámetro de los recursos</i>	87

Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Empresarios independientes el Ecuador	10
<i>Figura 2.</i> Participación por categoría - 2018	11
<i>Figura 3.</i> Participación venta facturada 2019 hasta septiembre	40
<i>Figura 4.</i> Organigrama	42
<i>Figura 5.</i> Perfil consumidor.....	47
<i>Figura 6.</i> Venta por catálogo	48
<i>Figura 7.</i> Ranking de venta de los competidores en Ecuador.....	49
<i>Figura 8.</i> Producto interno bruto (PIB)	51
<i>Figura 9.</i> Oferta utilización de bienes y servicios, variación interanual (t/t-4).....	52
<i>Figura 10.</i> Estimaciones crecimiento económica.....	52
<i>Figura 11.</i> Evolución del empleo mayo/junio 2020	53
<i>Figura 12.</i> Matriz perfil competitivo	62
<i>Figura 13.</i> Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	62
<i>Figura 14.</i> Matriz gran estratégica (MGE)	63
<i>Figura 15.</i> Significado en este entorno laboral.....	68
<i>Figura 16.</i> Planificación estratégica	93

Resumen

Azzorti Venta Directa S.A. es una empresa con experiencia en el Ecuador de 8 años y respaldo internacional. Se encuentra en 5 países y que cada vez se va convirtiendo en protagonista dentro de las principales empresas que pertenecen al sector de la venta directa. Para que Azzorti Venta Directa S.A., se consolide internamente, se promoció en el mercado nacional y crezca organizacionalmente, debe aprovechar el *know how* y las fortalezas que tiene la empresa. Por esta razón debe entender que planear es buscar estrategias que permitan a la organización diseñar un futuro deseado.

La planificación estratégica es una herramienta poderosa que permitirá obtener una visión estratégica en el corto y largo plazo; con el cual se logrará proyectar los objetivos organizacionales y acciones que se llevarán a cabo para lograr el éxito. El diagnóstico se agrupa con la herramienta FODA que muestra las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, lo que es el inicio para una planificación, así como también la consolidación de la cultura organizacional que influya en sentido de pertenencia e identidad corporativa. Para lo cual se diseña un plan que incluye el direccionamiento estratégico, objetivos específicos, estrategias y acciones, así como pautas para el seguimiento mediante el Cuadro de Mando Integral.

Palabras clave: Planificación estratégica, venta directa por catálogo, posicionamiento de mercado, cuadro de mando integral, objetivos.

Abstract

Azzorti Venta Directa S.A. is a company with 8 years of experience in Ecuador and international support. It is found in 5 countries and it is becoming a protagonist within the main companies that belong to the direct sales sector. For Azzorti Venta Directa S.A. to consolidate internally, promote itself in the national market and grow organizationally, it must take advantage of the know-how and strengths that the company has. For this reason, you must understand that planning is looking for strategies that allow the organization to design a desired future.

Strategic planning is a powerful tool that allows obtaining a strategic vision in the short and long term; with which it will be possible to project the organizational objectives and actions that will be carried out to achieve success. The diagnosis is grouped with the SWOT tool that shows the strengths, weaknesses, opportunities and threats, which is the beginning for planning, as well as the consolidation of the organizational culture that influences the sense of belonging and corporate identity. For which a plan is designed that includes the strategic direction, specific objectives, strategies and actions, as well as guidelines for monitoring through the Balanced Scorecard.

Keywords: Strategic planning, direct catalog sales, market positioning, balanced scorecard, objectives.

Capítulo I

El sector de la venta de directa ha tenido un crecimiento sostenido en las últimas décadas, puesto que, este sistema ofrece muchas ventajas para las empresas, a la vez, brinda nuevas oportunidades a las personas que participan en esta.

A nivel mundial, se fundó en 1978 la WFDSA – Word Federation of Direct Selling Associations, agrupa a los gremios creados a nivel mundial por los distintos países que cuentan con empresas dedicadas a este negocio.

En los mercados mundiales, debido al desarrollo de nuevas tecnologías y el incremento del poder adquisitivo, el sector ha tenido un crecimiento positivo. Según la Asociación Ecuatoriana de Venta Directa (AEVD, 2018), existen 849.319 mil empresarios independientes que están vinculadas a este mercado, el 95 % de ese número corresponde a mujeres en el Ecuador.



Figura 1. Empresarios independientes el Ecuador

Fuente: (AEVD, s.f.)

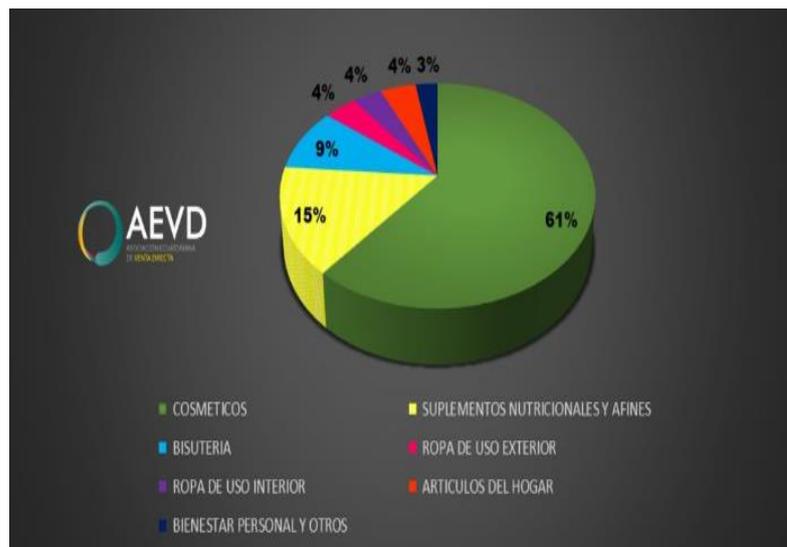


Figura 2. Participación por categoría - 2018

Fuente: (AEVD, 2019)

Para el caso de Ecuador, el sector de la venta directa ha manifestado un crecimiento en la economía con una tasa superior al 4 %, representó una participación en el PIB de 9.5 % para el 2018 (EKOS, 2019). Por su naturaleza, es un sector cambiante, adaptable en el tiempo y dinámico, va orientado a los consumidores cuyo propósito consiste en satisfacer sus necesidades. Sus actividades principales son los cosméticos, la bisutería, la ropa interior, el bienestar personal, entre otros; suplementos nutricionales y afines, ropa a nivel general y artículos del hogar.

En este contexto, Azzorti Venta Directa S.A., la compañía fue constituida el 6 marzo de 2012, bajo la resolución emitida por el Registro Mercantil No. 1243 e inició sus operaciones el 24 de octubre de 2012.

La actividad principal de la compañía consiste en la compra-venta, la fabricación y la comercialización a través de sistemas de redes de venta directa, venta de retail, o por la modalidad de venta por catálogo de toda clase de mercancía para el hogar, damas, caballeros y niños en general, perfumes y artículos para el hogar.

La compañía está categorizada dentro del grupo de actividades económicas CIUU - G4772-05, cuya descripción es “Venta al por menor de perfumes, artículos cosméticos y de

uso personal en establecimientos especializados (pañales)". Al cierre, en el 2018, presentó su segundo año con utilidades. Esta situación presentó la intención de los accionistas en querer continuar como negocio en marcha.

Por este motivo, el presente trabajo de investigación pretende diseñar una gestión estratégica como ruta para el cumplimiento de objetivos de la empresa en estudio. Por lo tanto, en este contexto, una empresa que tiene una visión definida debe utilizar la planificación estratégica como una herramienta de gestión, a través de esta presenta la realización de sus actividades y la intención de incentivar la toma de decisiones para lograr el éxito, es decir, el cumplimiento de sus objetivos debe representar la visión de ser sostenible y sustentable, para lograrlo, se debe tener presente el sector al que pertenece y el entorno cercano y lejano que podría afectarlo.

1.1 Enunciado del problema

Existe una insatisfacción de los consumidores en el momento de la entrega de las prendas de vestir seleccionadas, esto genera una desconfianza al decidir por la compra, debido a que la muestra en el catálogo varía mucho a la hora de recibir la prenda, a causa de la talla, el color, la textura, entre otros factores que influyen en este aspecto. (Prieto, 2016, p. 24)

El cliente ha tenido malas experiencias en este sistema de compra, esta información se ha expandido y ha creado dudas en el mercado que posee una alta demanda insatisfecha. Adicional a esto, se puede señalar que la poca costumbre de realizar compras por catálogo se da por la desconfianza y la mala comunicación que transmiten las empresas de venta directa a sus clientes.

En los Estados Unidos, por ejemplo, existe el modelo de negocio de venta directa como parte del pensum académico en las escuelas de negocios por el crecimiento positivo de este tipo de modelo o sistema de negocio.

En Ecuador, el aumento de la competencia de la venta directa por catálogo tiene un crecimiento muy acelerado en los últimos años, debido a que su objetivo consiste en llegar a personas de pocos recursos económicos o que su sueldo no les alcanza cubrir sus gastos; para poder generar ingresos extras, estas personas entran al campo de la venta por catálogo, este no tiene un horario específico y el tiempo es manejado por cada persona. El país no cuenta con el apoyo necesario para poder tener alianzas por parte de las entidades educativas, debido al desconocimiento de este modelo, así, el aprendizaje de este campo se limita a las grandes empresas multinacionales que posee el *know how* de este sistema.

Aunque puede ser muy simple y elemental, el funcionamiento de la venta directa por catálogo, existen temas muy sensibles que hacen que este negocio sea complicado de gestionar, dado que sus factores críticos son descuidados y no se les enfoca como parte de la estrategia de crecimiento. También, en los aspectos intangibles, como el diseño de una metodología de trabajo, muchas veces son dejados de lado con la idea de que la oferta de valor del producto puede compensar cualquier error en la estructura de ventas de la organización.

Es importante mencionar que en la literatura existen estudios referentes a la gestión estratégica de empresas en Ecuador, sin embargo, están pocos enfocados a la modalidad de la venta directa en el país, la gran parte pertenece a empresas multinacionales que posee el *know how*, estas son la raíz de los problemas que se pueden dar cuando un negocio de venta directa no se gestiona de manera adecuada.

Por este motivo, existe una importancia de establecer un modelo de gestión estratégica sostenible y sustentable que le permita a la empresa desarrollar sus objetivos, al considerar el entorno de influencia.

1.2 Propósito del estudio

El presente estudio, con enfoque cualitativo y propósito descriptivo, pretende diseñar un plan estratégico sostenible para la empresa. Como unidad de análisis se planteó un periodo de cinco años, con el objetivo de contribuir a su desarrollo eficiente y eficaz, a través de los siguientes puntos:

1. Análisis de sector y determinación de casos de éxito.
2. Análisis y revisión de estudios similares que aporten a la planeación de una propuesta.
3. Definición de herramientas a utilizar para el planteamiento de la propuesta.
4. Síntesis y desarrollo de guía para la industria.

1.3 Significancia del problema

Las empresas de venta directa señalan que, aproximadamente, un 95.60 % de ecuatorianos con empleo, compró en algún momento productos que provienen de la venta directa.

La Asociación Ecuatoriana de Venta Directa consideró que, en Ecuador, el sistema es clave para el cambio de la matriz productiva y el motor del emprendimiento, en especial, para jóvenes de 18 a 30 años, es un actor relevante en etapas críticas de los países (El Télegrafo, 2020, párr. 1).

El 87 % de las personas que trabajan en este sistema son madres o padres cabeza de hogar, hacen parte del 61 % que vende por sistema de multinivel, 39 % vende por estructura plana.

Hay que tomar en cuenta que, este sector ha aportado al país 67 millones de inversión, de estos, 106 millones de productos se han producido en Ecuador, lo que generó impuestos de alrededor de 102 millones y 1850 proveedores que aportan al canal.

El sector de la venta directa se encuentra dentro del grupo de las empresas pymes, bajo el código CIUU G4772-05, cuya descripción es la “venta al por menor de perfumes, artículos cosméticos y de uso personal en establecimientos especializados (pañales)”. Su contribución significativa a la economía nacional implica un riesgo al no asegurar la sostenibilidad de estas, por lo que es indispensable generar una planificación que permita, de forma estratégica, mantener a la empresa a lo largo del tiempo al cumplir con sus objetivos.

1.4 Naturaleza del estudio

La presente investigación utilizó un enfoque netamente descriptivo, como metodología cualitativa, a través del uso de herramientas que permitan explicar y generar una guía para el desarrollo del plan estratégico de la compañía. El uso de herramientas cualitativas permiten explicar fenómenos sociales (Yin, 2017 como se citó en Nájera, 2016). La herramienta aplicable sugerida por diversos autores para este tipo de estudios, es el método de estudio del caso (Stake, 2013; Yin, 2013^a como se citó en Nájera, 2016).

1.5 Preguntas de investigación

Este estudio tiene como objetivo principal establecer el diseño de plan estratégico al interior de la empresa Azzorti Venta Directa S.A., para describir el proceso. La pregunta principal de la investigación es la siguiente: ¿cómo se genera la estrategia en una empresa ecuatoriana?

Además, se busca responder las siguientes preguntas:

(a) ¿Cuál es realidad actual de la empresa Azzorti Venta Directa S.A.?; (b) ¿qué estudios similares sobre modelo de negocio enfocado a las empresas de venta directa y guía de ejecución empresarial existen?; (c) ¿cuáles herramientas permiten analizar la situación de las empresas de venta directa?; (d) ¿cuál es la propuesta de plan estratégico para el periodo de 2020 a 2025 en la empresa Azzorti Venta Directa S.A.?

1.6 Objetivo del trabajo

1.6.1 Objetivo general

Diseñar un Plan Estratégico para la empresa Azzorti Venta Directa S.A. en la ciudad de Quito, para el periodo 2020 al 2025.

1.6.2 Objetivos específicos

1. Identificar la realidad actual de la empresa Azzorti Venta Directa S.A.
2. Analizar los estudios previos sobre modelos de negocio enfocado a las empresas de venta directa y guía de ejecución empresarial.
3. Proponer un plan estratégico para la empresa Azzorti Venta Directa S.A. durante el periodo de 2020 a 2025, para que sea sostenible en el tiempo y genere réditos en los próximos años.

1.7 Significancia del estudio

1.7.1 Impacto social

El proyecto de la implementación de un plan estratégico para la empresa Azzorti Venta Directa S.A., tendrá un impacto social en el desarrollo de habilidades y destrezas de las

personas responsables en el proceso de comercialización, además, ejecutará capacitaciones permanentes a todo el personal en el servicio y orientación al cliente interno y externo.

Adicional a esto, se puede señalar que tendrá un impacto social, puesto que ayudará a las personas a tener un ingreso adicional, lo que dinamiza la economía del país y señala el impacto social que tendrá, dado que es parte de uno de los Objetivos de desarrollo Sostenible (ODS), numeral uno, este indicó lo siguiente:

Para lograr este objetivo de acabar con la pobreza, el crecimiento económico debe ser inclusivo, con el fin de crear empleos sostenibles y de promover la igualdad. Los sistemas de protección social deben aplicarse para mitigar los riesgos de los países propensos a sufrir desastres y brindar apoyo para enfrentarse a las dificultades económicas. Estos sistemas ayudarán a fortalecer las respuestas de las poblaciones afectadas ante pérdidas económicas inesperadas durante los desastres y, finalmente, ayudarán a erradicar la pobreza extrema en las zonas más empobrecidas. (OIJ, 2019, párr. 3)

1.8 Ingreso económico

El proyecto de la implementación de un plan estratégico para la empresa Azzorti Venta Directa S.A., fomentará el crecimiento de la marca, tendrá una ventaja competitiva y existirá un aumento en sus ingresos, lo que permitirá tener un buen manejo de la caja, así, la empresa tendrá mejores beneficios económicos.

Para iniciar la investigación del plan estratégico para la organización, es importante recordar los principales conceptos y las definiciones que presentaron diversos autores, estos constituirán la base del desarrollo de este proyecto.

1.9 Marco conceptual

Para este tipo de investigación se usó el método de estudio de caso, al utilizar una perspectiva teórica en la recolección y el análisis de la información obtenida de las entrevistas a profundidad semiestructuradas y de fuentes secundarias. Hay distintos autores que señalaron la importancia de definir las teorías a utilizar, antes de obtener la información, incluso, si el estudio es de tipo descriptivo, dado que con la teoría se podrán generalizar los resultados (Mills, Durepos y Wiebe, 2010; Simons, 2009; Stake, 2013; Yin, 2013^a como se citó en Nájera, 2016, p. 12).

1.10 Definición de términos

Por la importancia en esta investigación, se hizo necesario la descripción de la siguiente terminología:

- **Estrategia:** es “un conjunto de decisiones y acciones que tienen como objetivo cumplir con los objetivos de una organización” (Wirtz, Mathieu y Schilke, 2007); o bien, como “un conjunto deliberado y consciente de directrices, elaboradas antes de que la decisión específica sea aplicada” (Mintzberg, 1977, p. 1).

La palabra estrategia proviene del griego *strategos*, cuyo significado es ‘arte de los generales’; o *strategoí*, que corresponde al puesto o cargo que una persona ocupaba en el consejo de la guerra ateniense. En otro contexto, se puede comprender que estrategia se asocia a generales que cuentan con las capacidades de ejercer un correcto liderazgo (Betts, 2000). No obstante, en la literatura no existe un consenso general acerca de cómo debería ser definido este término (Nájera, 2016, p. 14).

- Los autores que señalaron la estrategia como el conjunto de acciones que realizan las organizaciones para cumplir con los objetivos, consideraron que estos deben ser sostenibles y sustentables en el tiempo.
- **Venta directa:** “es un canal de distribución y comercialización de productos y servicios directamente a los consumidores” (World Federation of Direct Selling Associations [WFDSA], 2015). Así mismo, “La comercialización de bienes y servicios directamente a los consumidores, mediante el contacto personal de un agente de comisión o mediador mercantil independiente, generalmente en sus hogares, en el domicilio de otros, en su lugar de trabajo, fuera de un local comercial” (Asociación Ecuatoriana de venta directa, [AEVD], 2019). También se puede considerar, que “Un negocio de venta directa mediante el cual se ofrece a los consumidores productos y servicios para su consumo final a través de ventas realizadas por una red de distribuidores independientes” (García 2004, p. 39).
- La venta directa se puede comprender como la comercialización de bienes y/o servicios, mediante un contacto directo de un asesor a los consumidores, su medio de venta es un catálogo y su publicidad es boca a boca.
- **Proceso estratégico:** corresponde a un enfoque racional y ordenado por parte de las empresas, para lograr conquistar sus objetivos (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2012). El proceso estratégico fue definido como un proceso mediante el cual, una organización establece su dirección a largo plazo (Nájera, 2016, p. 15).
- Se puede señalar que un proceso estratégico se define como las tareas asignadas a cada departamento de forma ordenada y sistemática, esta, la desarrolla una organización para cumplir con sus objetivos.

- **Canal de distribución:** según la teoría de *marketing mix*, la venta directa se enfoca en el elemento “plaza o distribución”, este persigue la colocación, de la forma más eficiente posible, el producto o servicio al alcance de los consumidores o usuarios, con el fin de que tengan mayores oportunidades de comprarlo (Soriano, 1990). La venta directa emplea un canal directo, sin intermediario, entre la empresa y el vendedor independiente, para poder llegar al consumidor final (Salgado, 2017, p. 13).
- Respecto al canal de distribución, los autores manifestaron herramientas que brindan los caminos o las vías que la organización debe elegir para poder darse a conocer, también sus productos, desde el inicio hasta su destino final, el consumidor.
- **Ventaja competitiva:** “Cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales”. Esto señaló que, las empresas innovan, lo que les permite tener una gran ventaja con la competencia (David, 2003). Para los conceptos de administración estratégica, “Desde una perspectiva longitudinal, la gestión del conocimiento se ha convertido en una actividad organizativa estratégica para alcanzar y sostener una ventaja competitiva” (de Pablos, 2001, p. 91).
- Se puede indicar que la ventaja competitiva es una característica que genera una diferencia frente a las otras empresas, lo que permite la competitividad en el hecho de generar ser la elección en primera instancia, es decir que, al momento de comprar un producto o servicio, los compradores prefieran la empresa.
- **Cadena de valor:** es la cantidad que están dispuestos a pagar los compradores por lo que una empresa les proporciona, de esta manera, el valor se mide por el ingreso total. Una empresa es rentable si el valor que obtiene, excede los costos involucrados en la creación del producto (Porter, 1985, p.38).

- Cada una de las organizaciones maneja herramientas que les permite ser competitivos en el mercado, con el fin de que los consumidores puedan ubicar sus productos y estén dispuestos a pagar por el valor que percibe la empresa.
- **Logística:** “Todas aquellas actividades relacionadas con el traslado-almacenamiento de productos que tienen lugar entre los puntos de adquisición y los puntos de consumo” (Ballou, 1970); También, se puede considerar que “La logística empresarial es la que integra todas aquellas actividades encaminadas a la planificación, implementación y control de un flujo eficiente de materias primas, recursos y productos finales desde el punto de origen al de consumo” (National Council of Physical Distribution Management, 1979, p. 1).
- La logística son todas las actividades que desarrolla una organización, en las que los procesos tienen un orden en el manejo del producto y la comercialización.
- **Sustentabilidad:** nace, fundamentalmente, en aras del mejoramiento, de la innovación y del cambio. Las empresas aventajan a sus rivales internacionales, dado que se percibe la implementación de nuevos métodos para competir o encuentran nuevos y mejores medios para luchar dentro de los antiguos lineamientos (Porter, 1991, p. 9).
- Se puede indicar que la sustentabilidad es un proceso que busca un equilibrio, entre el medioambiente y el ser humano; el uso de los recursos naturales es cada vez más escaso, en el intento de cubrir las necesidades del ser humano, esto ha permitido que en la actualidad, las empresas hayan tomado conciencia con el uso y consumo de los productos, para poder garantizar un mejor futuro a las nuevas generaciones.
- **Investigación de mercados:** “La investigación de mercados como el diseño, la obtención, el análisis y la presentación sistemáticos de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica que enfrenta la empresa”

(Kotler, 2002, p. 65), así mismo, “Es la mejor manera de poder conocer a los consumidores y clientes para mejorar la participación y el posicionamiento en el mercado” (Prieto, 2013, p. 4).

- La investigación de mercado es una herramienta que permite recopilar los datos y conocer los aspectos positivos y negativos de los productos, o de los servicios que se encuentran en el mercado. Adicional a esto, se puede decir que esta recopilación y el análisis, han permitido tomar acción con el propósito de satisfacer al cliente.

1.11 Limitaciones

Esta investigación tiene las siguientes limitaciones: (a) este trabajo no es generalizable para todo el sector de la venta directa; (b) el éxito del plan propuesto tiene varios factores que no se pueden controlar a priori; (c) no se puede garantizar la fiabilidad de la información estadística de los organismos privados utilizados para el presente estudio.

1.12 Delimitaciones

Las delimitaciones de la presente investigación son las siguientes: (a) el presente estudio solo está enfocado en la empresa Azzorti Venta Directa; (b) el enfoque para la generación de la estrategia es en el periodo 2020 a 2025.

1.13 Resumen

Esta investigación busca diseñar una planificación estratégica aplicable para la empresa Azzorti Venta Directa S.A. en la ciudad de Quito, para un periodo de cinco años (2020-2025). La importancia de este estudio radica en la descripción del proceso de gestión estratégica al interior de la organización para establecer objetivos a largo y corto plazo, al considerar su entorno y el sector de influencia, de manera que se pueda traspasar las amenazas relacionadas a la percepción del mercado, la falta de costumbre, la desconfianza de

comprar bajo la venta por catálogo y la poca literatura que existe sobre las estrategias bajo la modalidad de venta directa.

La importancia de esta investigación radica en la necesidad de entender los procesos estratégicos al interior de las empresas de la región de la venta directa, debido a que los países latinoamericanos no han mostrado un nivel de competitividad internacional significativo. Dicho proceso sistemático estuvo respaldado en métodos probados y analizados, a partir de un estudio exhaustivo de casos similares aplicables que permitieron instaurar una propuesta que generara eficiencia en la finalidad del proyecto.

Capítulo 2. Marco teórico

Para iniciar la investigación del proceso estratégico, es importante recordar los principales conceptos y sus componentes para su elaboración.

Un plan estratégico es una herramienta que toda organización debe implementar, en la que se definen las acciones y el camino que se tomará para llegar al futuro de una organización, en relación con la pregunta ¿hacia dónde se quiere llegar?

Un gurú de la planificación estratégica, manifestó lo siguiente: “El futuro no hay que preverlo sino crearlo” (Ackoff, 1981, p. 3).

En concordancia con lo anterior, según otro autor, se puede señalar lo expuesto a continuación:

Al hablar de plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas y las adapta al presente, en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte

más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva y que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (*Stakeholders*). (Sainz, 2012, p. 49)

En este contexto, para Martínez y Gutiérrez (2012) es relevante:

Un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración nos obligara a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcar una estratégica en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado. (p. 1)

Así mismo, para David (2013):

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación, el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización. (p. 1)

En relación con lo expuesto antes, un plan estratégico se compone de varias etapas para el desarrollo. Con base en lo planteado por algunos autores, se propone lo siguiente:

- Para el Centro Latinoamericano de Administración, con el fin de generar el desarrollo, las etapas para el proceso de planeación estratégica son las siguientes:
 - Determinación de la misión o la razón de ser de la empresa.
 - Determinación de la estrategia.
 - Determinación de las tácticas.
 - Determinación de los proyectos.

- Para Marwin Bower, las etapas son las siguientes:
 - Establecimiento de objetivos.
 - Estrategia de planeación.
 - Establecimiento de metas.
 - Desarrollo de la filosofía de la compañía.
 - Establecimiento de las políticas.
 - Planeación de la estructura de la organización.
 - Proporción del personal.
 - Establecimiento de los procedimientos.
 - Proporción de las instalaciones.
 - Proporción del capital.
 - Establecimiento de normas.
 - Establecimiento de programas directivos y planes organizacionales.
 - Proporción de información controlada.
 - Motivación a las personas.
- Para el Dr. Fred R. David, las etapas de una planeación estratégica son las siguientes:
 - Visión y la misión de la empresa.
 - Evaluación externa.
 - Evaluación interna.
 - Establecimiento de los objetivos a largo plazo.
 - Generación, evaluación y selección de las estrategias.
 - Implementación de estrategias y metas por gerencia.
 - Implementación de estrategias y políticas por área, como el marketing, las finanzas, la contabilidad, la innovación y el desarrollo.

- Asignación de recursos.
- Medición y evaluación de resultados.

Se puede indicar que toda organización, en el momento de desarrollar un plan estratégico, va a depender del giro del negocio, lo que se debe considerar bajo las siguientes preguntas: a) ¿en dónde está la empresa en ese momento?; b) ¿hacia dónde se quiere ir?; c) ¿cómo se llegará?

Los autores señalaron y coincidieron, de manera igualitaria, en las etapas que componen una planeación, es importante señalar que, el propósito de una planificación consiste en saber entender cuál será la ventaja competitiva que la empresa tomará para poder llegar a sus objetivos, con el fin de que sean siempre sostenibles y sustentables en el tiempo.

A continuación, se puede decir que existen herramientas que ayudan a realizar un análisis estratégico.

- Matriz FODA.
- Análisis PESTEL.
- Análisis ANSOFF.
- Diamante de Porter.
- Supply Chain Management.
- Balanced Scorecard.
- Modelo canvas.
- **Matriz FODA:** “Es una metodología de estudio de la situación de una organización o empresa en su contexto y de las características internas (situación interna) de esta, a efectos de determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización” (Ballesteros et al., 2010, p. 10).
- **Fortalezas:** son las capacidades y los atributos que le dan estabilidad a la empresa, le permiten generar una ventaja competitiva, lo que le otorga una

posición privilegiada a la empresa y a su entorno; por ejemplo, una infraestructura amplia, la variedad de productos, una atención personalizada, la actitud positiva del personal, el trato al cliente con base en el respeto.

- **Oportunidades:** son los factores positivos que se generan en un entorno, pueden ser identificados, aprovechados al máximo y alcanzados en el máximo potencial; por ejemplo, el buen ambiente de trabajo y el conocimiento del mercado.
- **Debilidades:** se refiere a todos los elementos, los recursos de energía, las habilidades, las actitudes que la empresa tiene y constituyen una barrera para lograr la buena marcha de la organización. También, las situaciones vulnerables o los procesos deficientes que no permiten un mejor aprovechamiento de los recursos económicos, humanos y materiales; por ejemplo, el sistema de la información antigua, el personal desmotivado y el personal poco capacitado.
- **Amenazas:** son las situaciones negativas, externas a lo planificado, como las condiciones del entorno que ponen en peligro la fiabilidad del negocio. De esta manera, se puede indicar que son factores ambientales, sociales, gubernamentales, que no permiten el desarrollo de la organización; por ejemplo, los conflictos gremiales, los cambios regulatorios, los cambios climáticos, las crisis sanitarias, las pandemias.
- **Análisis PESTEL:** “Con esta herramienta de análisis es posible conocer los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales que giran en entorno de la empresa para actuar en acción y hacerle frente” (VTR Negocios, s.f., párr. 14).

De este modo, Francisco Torreblanca, un especialista en marketing estratégico, señaló los factores incluidos dentro de cada una de las categorías del PESTEL:

- **Políticos:** políticas, tratados, imposiciones, subvenciones, etc.
- **Económicos:** ciclos económicos, políticas económicas, tipos de interés, tipos de cambio, evolución de precios, tasa de desempleo, niveles de desarrollo, etc.
- **Sociales:** evolución demográfica, cambios en estilos de vida, niveles educativos, patrones culturales, etc.
- **Tecnológicos:** índices de desarrollo y obsolescencia tecnológica, desarrollo de nuevos productos, velocidad de transmisión de la tecnológica, indicadores de innovación, etc.
- **Ecológicos:** protección medioambiental, índices de sostenibilidad, nivel de reciclaje, etc.
- **Legales:** leyes sobre empleo, salud, sectores protegidos, propiedad intelectual, etc. (VTR Negocios, s.f., párr. 16).

Se puede señalar que esta herramienta indica y estudia el entorno económico, lo que determina el contexto actual en el que se ubica la organización.

- **Análisis Ansoff:** es otra herramienta de análisis efectiva, proporciona la Matriz Ansoff (o también conocida como matriz de expansión producto / mercado). De acuerdo con el Instituto de Finanzas Corporativas (CFI), tiene el objetivo de analizar y planificar estrategias de crecimiento para ayudar a la empresa a desarrollarse y conocer sus riesgos (VTR Negocios, s.f., párr. 18).

Sus componentes son los siguientes:

- **Penetración de mercado:** aumentar ventas de productos existentes en un mercado conocido.

- **Desarrollo de productos:** introducir nuevos productos en un mercado existente.
- **Desarrollo del mercado:** ingresar a un nuevo mercado con productos existentes.
- **Diversificación:** acceder a un nuevo mercado con nuevos productos (VTR Negocios, s.f., párr. 19).

Esta herramienta ayuda a poder entender los riesgos que tiene la organización con la competencia, con su producto y el mercado, es muy importante tener un diagnóstico de la diversificación y aceptación en sus productos o servicios.

- **Diamante de Porter:** “Es un modelo que evalúa los indicadores microeconómicos que influyen en el desarrollo de una unidad económica, empresas, país, comunidad, etc., para que sea más competitiva” (VTR Negocios, s.f., párr. 21).

Los elementos que comprenden este punto son los siguientes:

- **Condiciones de los factores:** entorno en el que intervienen los factores productivos de la empresa.
- **Condiciones de la demanda:** influencia indirecta de la demanda cuando se trata de generar ventajas competitivas.
- **Estrategias, estructuras y rivalidad de las empresas:** presencia de competidor con la visión comercial.
- **Sectores afines y auxiliares:** competitividad que existe por alcanzar ciertos márgenes de producción.
- **Gobierno:** hasta qué punto la dirección apoya elementos como la innovación o la investigación.

- **Azar:** eventos imprevistos capaces de generar discontinuidades en el negocio (VTR Negocios, s.f., párr. 22).

Esta herramienta permite identificar el crecimiento de la competitividad, la investigación de mercado o ver el motivo por el cual no tiene una ventaja competitiva y la toma de acciones de posicionamiento.

- **Supply Chain Management:** Un sistema que realiza la coordinación estratégica de las funciones tradicionales de la empresa y las tácticas dentro de la empresa en particular y en relación con la cadena de suministros, a efectos de mejorar el rendimiento a largo plazo de la empresa individual y de la cadena de suministros en su conjunto. [...] Es una herramienta de gestión estratégica para tener una visión global de toda la cadena de suministro; especifica cada uno de los procesos y elementos, analiza, mide, establece objetivos de rendimiento, determina oportunidades de mejora. (Mentzer et al., 2001, p. 1)

Se puede señalar que el Supply Chain Management, es una herramienta responsable de gestionar y ordenar, frente a todas las actividades desde la adquisición, la producción y la distribución de los bienes de una organización, son medidos de acuerdo con su rendimiento por medio de indicadores que permiten controlar el cumplimiento de sus objetivos individuales y en grupo.

- **Balanced Scorecard:** también llamado Control de Mando Integral, “Es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permite alinear el comportamiento de los miembros de la organización” (Sánchez, 2010, p. 125). En otra definición, “El cuadro de mando integral es un sistema completo de gerencia

que permite la integración tanto de aspectos del direccionamiento estratégico, como la evaluación de desempeño que ha tenido el negocio” (Ramírez, 2017, p. 5). Es una herramienta que ayuda a planificar y ejecutar las estrategias de la organización, se basa en indicadores, los cuales permiten ver con claridad si los objetivos se están cumpliendo.

Los elementos de un Balanced Scorecard son los siguientes:

- **Misión, visión y valores:** “¿Quiere decir que el modelo debe comenzar por la definición o revisión de la misión, visión y valores?” (Fernández, 2009, p. 4). Es importante definir o redefinir como primer paso la definición la misión, la visión y los valores, puesto que será parte de la estrategia que va aplicar en la planificación estratégica.
- **Perspectiva, mapas, estratégicos y objetivos:** se llama mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del Balanced Scorecard, ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y gráfica la estrategia de la empresa (Fernández, 2009, p. 3).
- **Propuesta de valor al cliente:** resulta de gran utilidad precisar la propuesta de valor al cliente; es decir, lo que diferencia a la organización ante los clientes. Diferentes expertos de la estrategia han distinguido formas de competir, Kaplan y Norton las resumieron, con base en la clasificación de Treacy y Wieserma, frente a los siguientes puntos:
 - Liderazgo de producto, excelencia del producto y los servicios.
 - Relación con el cliente, capacidad para generar relación con el cliente.

- Excelencia operativa, promocionar productos y servicios a costos competitivos entre calidad y funcionalidad.

- **Indicadores y sus metas:** los indicadores (también llamados medidas) son el medio por el que se visualiza para visualizar si hay cumplimiento o no los objetivos estratégicos (Fernández, 2009, p. 5).

Se pueden establecer dos tipos de indicadores:

- Indicadores de resultado, permiten medir la obtención del objetivo estratégico. También, se les conoce como indicadores de efecto, en inglés se determina como *lag indicators* u *outcome measures*.
 - Indicadores de causa, permiten medir el resultado de las acciones y su consecución. También, se llaman indicadores inductores, en inglés se determina como *lead indicators* o *performance drivers* (Fernández, 2009, p. 5).
- **Iniciativas estratégicas:** las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. En las empresas se realizan diferentes acciones, sin embargo, ¿están realmente enfocadas hacia el cumplimiento de la estrategia? En muchas organizaciones hay un exceso de iniciativas y proyectos con falta de recursos y tiempo para ejecutarlos (Fernández, 2009, p. 5).
 - **Responsables y recursos:** otro aspecto clave para una implantación con éxito del Balanced Scorecard, consiste en asignar los recursos necesarios para el buen desarrollo de las iniciativas estratégicas. Es el primer paso para el cumplimiento de la estrategia. Por este motivo, es necesario establecer los equipos a cargo de

cada iniciativa, así como el papel que diferentes personas van a jugar con estos.

Además, de dotar las iniciativas de los recursos necesarios para su cumplimiento (Fernández, 2009, p. 6).

- **Evaluación subjetiva:** “Es importante establecer los procedimientos para una evaluación subjetiva de los diferentes elementos, complementaria al cumplimiento de los indicadores específicos que utilizemos para la medición” (Fernández, 2009, p. 7).
- **Modelo Canvas:** “Es una herramienta pertinente en un contexto de emprendimiento e innovación que, si bien el plan de negocio es importante, debe ser flexible, pendiente a responder a las oportunidades y necesidades” (Ferreira-Herrera, 2015, p. 70). También, “Es un método que describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor” (Ferreira-Herrera, 2015, p. 76).

Los principales elementos del modelo de negocio Canvas son los siguientes:

- **Segmento de mercado:** detectar cuáles necesidades tiene el consumidor para atacar a ese nicho después. Adicional a esto, se puede señalar que sin clientes no existen ingresos, es importante indicar que, al depender de la empresa que tenga en mente los clientes, son la vista por lo que se debe orientar el producto para cumplir las necesidades y los deseos del cliente.
- **Propuesta de valor:** es muy importante, en todo modelo de negocio, tener una propuesta de valor, lo que se diferenciará de las demás empresas, esto considera una ventaja competitiva, puesto que el cliente va a comprar el producto y no a la competencia. De esa manera, se logra distinguir de otras empresas siempre y cuando haya un diferenciador que sepan valorar en el mercado, o hacer las cosas de diferente manera e innovar. La innovación, no solo se genera en el producto, también, se puede

hablar de mejoramiento de procesos para que estos sean productivos, administrativos y financieros. Adicional a esto, se pueden determinar nuevas alianzas empresariales para obtener diferentes tipos de ingresos.

- **Canal:** se puede entender, una vez definidos a los clientes y la propuesta de valor a ofrecer, cuáles serán los caminos para poder llegar a estos, cuáles procedimientos se van a aplicar para dar a conocer la empresa, cómo será la distribución, puesto que a menor costo mayor rentabilidad, sobre todo, si en el modelo de negocio hay un compromiso por ser eficiente.
- **Relación con el cliente:** se debe tener una comunicación efectiva con los clientes y mantenerse atentos ante sus requerimientos, puesto que ellos son el canal de publicidad de primera mano, si los clientes requieren un trato personalizado y exclusivo, siempre debe existir una relación personal, o si va a tener autoservicio o va a ser automatizado, es muy importante y fundamental para el éxito de un negocio.
- **Fuentes de ingreso:** para que un negocio sea rentable y pueda sobrevivir en el mercado, se debe pensar en cuál es el precio para vender el producto y/o servicio, lo importante es entender si están dispuestos a pagar los clientes por ese producto y/o servicio. Luego, la fuente de ingreso tiene que permitir que la empresa sea rentable, identificar principalmente la línea de ingresos.
- **Recursos clave:** es necesario conocer los recursos con los que se cuenta, para que funcione el modelo de negocio hacen falta una serie de recursos físicos e intelectuales, si se quiere llevar a cabo todas las actividades que no conlleven a la máxima productividad con recursos, humanos y financieros que se necesitaran, por este motivo, es necesario emplear bajos costos.
- **Actividades clave:** se trata de todo lo necesario para llevar a cabo la propuesta de valor, como la producción, la solución de problemas, la plataforma, el servicio al cliente, en este punto se piensa en el *core* del negocio, lo que se realiza día a día.

- **Socios clave:** para poder llevar a cabo un negocio se requiere saber cuáles van a ser las alianzas estratégicas, cuáles serán los socios con experiencia. Esto permitirá tener un crecimiento más rápido, proveedores que proporcionan los recursos clave para poder ofrecer los productos o servicios que se ofrecerá al mercado.
- **Estructura de costos:** la infraestructura tiene un costo que se debe optimizar y pagar, la buena planificación de cómo se quieren enfocar los costos entre dos tipos diferentes: al bajar el costo del producto y automatizar la producción, o bien, al tener en cuenta la creación de valor para el consumidor. Adicional a esto, una buena estructura ayuda a enfocar y alinear el presupuesto, eso permitirá que el negocio no pierda control por falta de liquidez.

El modelo Canvas es una herramienta que ayuda a definir y crear modelos de negocio de una forma simple, en este punto sobresale la innovación y ayudan a los emprendedores a entender si su negocio será exitoso. También, esta herramienta permite a las empresas a entender su plan de negocio, su propuesta de valor, por ser diferenciador como una ventaja competitiva ante la competencia y permite alcanzar sus objetivos en el corto plazo. Se puede decir también que, es una nueva forma de crear, entregar y captar valor para el cliente, mediante el aprendizaje, se ajusta o modifica de acuerdo con las necesidades del cliente.

Capítulo 3. Situación actual de la empresa

El modelo estratégico, como primer punto, analiza la situación actual de la empresa. Posterior a esto, se revisó la visión, la misión, los valores y su código de ética. Estos cuatro componentes guiará sus acciones internas. Como segundo punto, se evaluaron las operaciones externas con la finalidad de determinar la influencia del entorno de la empresa y en el sector de la venta directa, para llevar a cabo esto se utilizó el análisis del entorno PEST (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas). De ese análisis se elaboró la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), esto ayudará a conocer el impacto del entorno, determinado con base en las oportunidades que podrían beneficiar la organización, las amenazas que se deben evitar y entender cómo la empresa actúa bajo esos factores. Del análisis PEST y de la competencia, se procede a la evaluación de la empresa, en relación con los competidores, se desprende la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y el Perfil de Referencia (MPR). Estos análisis externos ayudarán a evaluar las oportunidades y amenazas de los competidores y del sector al que pertenece. Así mismo, facilita conocer los factores clave que permita tener una ventaja competitiva y éxito en el sector. De manera inmediata, se desarrolla la evaluación interna, esta se encuentra orientada a la definición de las estrategias, al permitir capitalizar las fortalezas y minimizar las debilidades, de manera que profundice y construya una ventaja competitiva a partir de la identificación de las competencias individuales. Para poder realizar este análisis interno, por medio del AMOFHIT (Administración y Gerencia de Marketing y Ventas, Operaciones y Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Tecnología, Comunicación e Informática), surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), esta permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de la organización, así mismo, ayudar a apreciar las relaciones entre dichas áreas.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los intereses de la organización, son los fines que la organización desea alcanzar para obtener éxito total en los mercados en los que compite. De ahí proviene la Matriz de Intereses de la Organización (MIO) y basados en la visión se establecen los OLP, son los resultados que la organización espera alcanzar. El resultado de los OLP llevaría a alcanzar la visión y de la suma de los OCP, resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices mencionadas antes: MEFE, MEFI, MPC y MIO, constituyen factores fundamentales que ayudan a la calidad del proceso estratégico.

La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el proceso estratégico en sí mismo. Cabe indicar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación triunfante, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y con lleva al riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373).

3.1 Situación general

La WFDSA fue fundada en 1978 por 12 Asociaciones de Venta Directa. La Federación se creó para abordar diversas cuestiones de venta directa en todo el mundo, al permitir que las diferentes asociaciones de venta directa tengan la capacidad de compartir información, estrategias y planificar las prácticas comunes (Oportunidades de Inversiones, s.f., párr. 22).

El Primer Código Global de Ética WFDSA se estableció en 1985 y fue adoptado por las asociaciones de venta directa a nivel local. El Código de Ética es la piedra angular del compromiso de la industria de la venta directa hacia las prácticas comerciales éticas y la protección del consumidor. El Código es un documento viviente, regularmente actualizado y mejorado para mantenerse al día con las demandas del mercado (Oportunidades de Inversiones, s.f., párr. 23).

El modelo de la venta directa en Ecuador llegó en los años 70, por medio de la empresa multinacional Yanbal, mediante un sistema nuevo de venta puerta a puerta en el que se comercializaban productos cosméticos. Así mismo, Avon, Tupperware, Rommannel, Círculo de Lectores, invierten en Ecuador, luego se expande dicho sistema en nuevas oportunidades de negocio y de emprendimiento. Bajo este nuevo sistema de venta, se vio necesaria la creación de un organismo que sea representando ante cualquier evento, al buscar siempre beneficios positivos, el inicio de conversaciones y aportes con las instituciones gubernamentales, como para intercambiar entre los agrupados experiencias y conocimientos sobre este nuevo sistema de venta directa.

Para el año 2002, las empresas pioneras en Ecuador como Yanbal, Avon, Tuppeeware, Círculo de Lectores, implementaron este nuevo modelo de negocio, decidieron legalizar y formalizar un gremio que los representara como un sector económico en el país, de ahí nació la Asociación Ecuatoriana de Venta Directa (AEVD).

En el 2004, la AEVD formalizó y dio a conocer el código de ética que se encuentra basado en el Código de la Federación Mundial de la Venta Directa, esto ha permitido que las empresas miembro se encuentren respaldadas, sobre todo, para garantizar y reforzar el código que las caracteriza de las empresas asociadas, ante los consumidores, los proveedores, los emprendedores independientes y entre las empresas que son parte del grupo. Adicional a esto, no todas las empresas de venta directa son calificadas o son parte del gremio, dado que deben cumplir ciertos procesos y reglas para ser parte de él, para eso existe un comité calificador, que vela por el ingreso de compañías reconocidas, con marco ético de comportamiento comercial, que cumplen a cabalidad con las leyes locales e internacionales y aceptan la sujeción al Código de Ética de AEVD y de la WFDSA (Word Federal Direct Selling Association).

3.2 Situación actual

Respecto a este punto, Duprée es una empresa colombiana que nació en 1954, como una empresa comercializadora de joyería de fantasía fina conocida como Industrias Inca. Se consolidó con el pasar de los años 60s a 80s, sobre los años 90s, e implementaron nuevas estrategias de negocio y distribución, al lograr llegar a nuevos mercados, al tener en cuenta a la mujer como prioridad, su crecimiento y su bienestar (Procolombia, s.f., párr. 2).

En el año 2000 se empezó a posicionar como una compañía especializada de venta directa en Colombia y en algunos países de Sur América. Sin dejar de lado la joyería, empezaron a incluir más líneas de negocio como ropa, hogar, vitamínicos y fragancias (Procolombia, s.f., párr. 3).

En la actualidad, Duprée es una compañía sólida con presencia en 5 países de Latinoamérica, crece cada día más gracias a la pasión, el compromiso, la confianza y el amor que motiva a la cantidad de mujeres que trabajan con la empresa (Procolombia, s.f., párr. 5).

Lleva en Perú 11 años, en Ecuador 9 años, en Bolivia 7 años y en Guatemala 3 años, es su última conquista al abrir operaciones en el 2018.

Por otro lado, Azzorti Venta Directa S.A. fue constituida el 6 marzo de 2012 bajo la resolución emitida por el Registro Mercantil No. 1243 e inició sus operaciones el 24 de octubre de 2012 en Ecuador.

La actividad principal de la compañía es la compraventa, la fabricación y la comercialización, a través de sistemas de redes de venta directa, venta de retail, o por la modalidad de venta por catálogo de toda clase de mercancía para el hogar, damas, caballeros y niños en general, perfumes y artículos de hogar.

Su línea de negocio y productos se compone por los siguientes puntos:

1. Ropa de hombre y mujer.
2. Lencería para mujer.
3. Fragancia para hombre, mujer y niños.
4. Joyería para mujer, hombre y niños
5. Artículos para el hogar.
6. Cuidado personal, tiene alianzas con proveedores, como Johnson & Johnson.

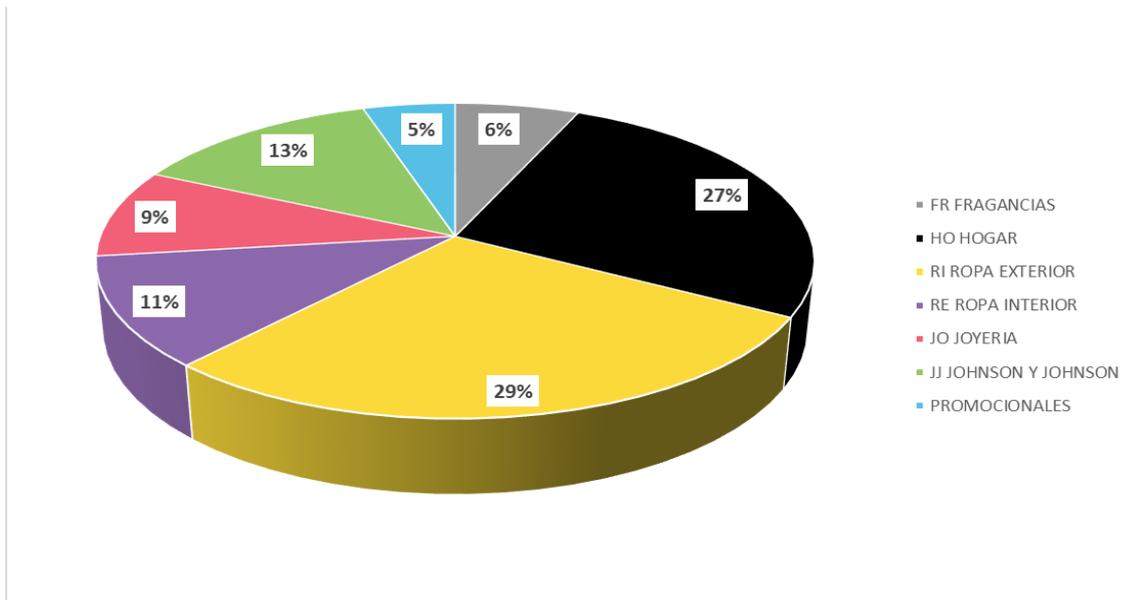


Figura 3. Participación venta facturada 2019 hasta septiembre

Fuente: elaboración propia

En este panorama, Azzorti maneja su sistema de venta directa *face to face*, eso indica que es de forma individual persona a persona, su canal de venta o medio de comercialización es el catálogo que se compone de 18 campañas al año, tiene una duración de 21 días. Lo importante del canal de venta, bajo este sistema, consiste en mantener sus características relacionadas de manera directa al tipo de producto (o servicio) que comercializan, este es uno de los temas más importantes a tener en cuenta, en el momento de optar por este tipo de comercialización. Para llevarlo a cabo, se deben tener presente los siguientes puntos para poder comercializar por medio de este modelo de negocio:

1. Contar con un producto o servicio.
2. Cumplir con la máxima reglas de la venta directa.
3. Definir un idioma claro y diferenciador.
4. Programa de capacitación frecuente a la fuerza de venta.
5. Contar con una fuerza de ventas motivada.
6. Desarrollo de una estructura de apoyo.
7. Contar con un sistema de incentivos.
8. Definir el tipo de sistema de venta directa.

A diferencia de otros sectores de ventas independientes, las vendedoras o asesoras de las empresas de venta directa, son en la mayoría, mujeres que se mueven a partir de la motivación, la capacitación, la validación y obviamente la posibilidad de acceder a un ingreso extra que aportan muchas veces a la economía familiar.

Pero cada vez los tiempos cambian, se hacen más complejos y competitivos y la mayoría de estas empresas se han lanzado a la búsqueda de nuevas alternativas para llegar hasta los consumidores finales sin salirse totalmente de sus esquemas tradicionales. (Chauvin, s.f., párr. 6)

Por este motivo, Azzorti Venta Directa S.A. tiene como parte de su estrategia de venta, la utilización de artículos promocionales que representan el incentivo acogedor para que una venta sea exitosa.

Su cuerpo comercial se encuentra formado por la siguiente estructura:

ORGANIGRAMA

Comercial

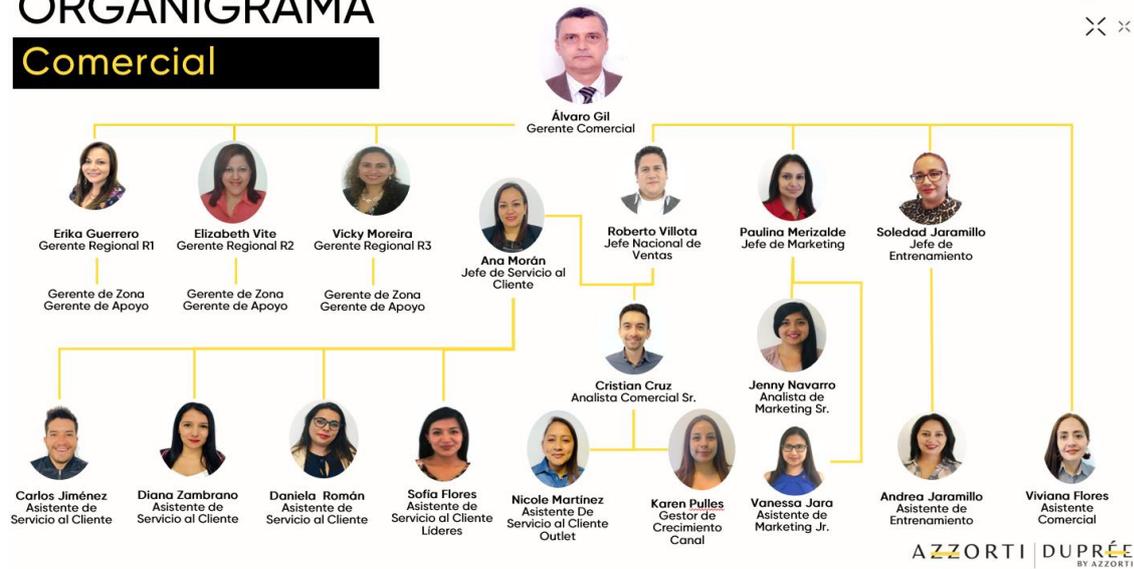


Figura 4. Organigrama

Fuente: Azzorti Venta Directa S.A.

Se pueden detallar las principales funciones y responsabilidades que desempeñan los principales cargos dentro de Azzorti Venta Directa S.A, expuestos a continuación:

3.3 Gerente comercial

Funciones:

- Diseñar la estrategia comercial.
- Planificar la estrategia comercial.
- Implementar y controlar la puesta en marcha de la estrategia comercial.

Responsabilidades:

- Preparar los planes, pronósticos y presupuestos de ventas.
- Planificar las acciones de las diferentes áreas a su cargo.
- Tener un conocimiento muy amplio y detallado de los productos.

- Proponer, desarrollar e implementar metas y objetivos con las áreas de su responsabilidad.
- Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas.
- Revisar la descripción de funciones de cada uno de los equipos integrados.
- Participar de manera activa los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores.

3.4 Gerente operaciones

Funciones:

- Desempeñar un papel de liderazgo en el manejo logístico interno y externo, adicional a esto, el personal a su cargo que se encuentra dividido en facturación, distribución, calidad, Comex e inventarios.
- Elaboración de presupuesto y control de costos.
- Establecer metas y objetivos.

Responsabilidades:

- Manejo y control de los recursos de la organización.
- Formulación de políticas.
- Comunicación con el equipo logístico, tanto externo como interno.

3.5 Gerente administrativo y financiero

Funciones:

- Planear las estrategias financieras de flujo de caja.
- Planear y proyectar el presupuesto de pagos de la compañía.

- Responder por la elaboración y la presentación oportuna, ante la gerencia y la presidencia de los estados financieros.
- Elaborar los informes de gestión que solicita la gerencia, para ser presentados a presidencia.

Responsabilidades:

- Elaboración, ejecución y coordinación presupuestaria.
- Preparar los estados financieros y entregar soporte a todas las unidades, al supervisar y mantener la normativa contable de la empresa.
- Elaborar análisis e informes y financieros, al sugerir medidas tendientes a optimizar resultados.
- Supervisión de la función de abastecimiento y servicios que terceros proveen a la empresa.

3.6 Gerente de cultura y felicidad

Funciones:

- Identificar y gestionar las plantillas del personal.
- Identificar las necesidades que tiene la empresa al tiempo que define las prestaciones retributivas.
- Administrar el personal existente.

Responsabilidades:

- Supervisar y controlar la actualización del manual de calidad de recursos humanos, descriptores y perfiles de puestos, expedientes de personal con la finalidad de cumplir con las normas.

- Planificar y supervisar el adiestramiento del personal bajo su supervisión, al ejecutar el plan anual de detección de necesidades de formación, con el fin de mantener al personal con los niveles de competencias requeridos por la organización para asegurar la planificación, ejecución, control y mejora de los procesos.

3.7 Filosofía corporativa

En este contexto se puede comprender lo siguiente:

La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quien lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general. (Fleitman, 2000, p. 37)

Para complementar este concepto, con la definición de la visión, consiste en el “camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo e incentivo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto con la competitividad” (Fleitman, 2000, p. 37).

De esta manera, se puede comprender el propósito de Azzorti, que consiste en “Hacer que más mujeres apuesten por ellas mismas”.

3.7.1 Misión

Respaldamos el crecimiento integral de la mujer, nos apasionan: la realización de sus sueños, la mejora de su nivel de vida y el de su familia. Trabajamos en equipo para ofrecerle una oportunidad de negocio propio en el que la calidad del producto, el servicio y la calidez en el trato son el sello diferenciador y la garantía del éxito.

(Duprée, s.f., párr. 1)

3.7.2 Visión

Ser la compañía de venta directa No. 1 de moda y hogar que brinda la mejor oportunidad de negocio y desarrollo integral para la mujer con productos de excelente relación calidad – precio. Contamos con presencia de 5 países de Latinoamérica en los cuales nos destacaremos en nuestro foco de negocios. (Duprée, s.f., párr. 2)

3.7.3 Principios

- No solo creemos en la mujer... hacemos todo por ella.
- Nuestras relaciones se construyen con base al conocimiento profundo del otro desde la integridad, la honestidad y el respeto.
- Nuestra evolución se basa en la búsqueda de una ejecución impecable, en el mejoramiento continuo y en el conocimiento del entorno competitivo.
- Nunca podemos dejar de aprender y ser extremadamente flexibles y rápidos para adaptarnos a situaciones cambiantes.
- La clave de nuestro éxito es contar con personas idóneas, coherentes y altamente comprometidas.
- La rentabilidad y el desarrollo sostenible son requisitos básicos en todas nuestras actividades.

3.7.4 Valores

Integridad: “Es actuar con altos niveles de rectitud, comportamiento ético y carácter moral en nuestras relaciones, actividades analíticas, económicas y humanas en general. Es cuidar nuestra imagen y contribuir con el prestigio de nuestra empresa”.

Cultura alto desempeño: “Es creer en Azzorti y hacer de nuestra empresa alcance la excelencia operacional. Compartimos nuestra filosofía de negocio, la hacemos nuestra y la asumimos, sabiendo que así cada tarea personal contribuirá a su mejor marcha y desarrollo”.

Sentido de urgencia: “Es la determinación de mantenernos concentrados en los resultados y sus plazos fijados hasta lograr nuestros propósitos, impulsando el cambio y movilizándolo a otros para contribuir a alcanzar los objetivos de nuestra visión”.

Pasión: “Es la alegría, el dinamismo, la energía y el entusiasmo que nace de disfrutar nuestro trabajo y que nos impulsa a desarrollar nuestro máximo potencial, rompiendo nuestros paradigmas y haciendo que las cosas sean posibles, procurando así el éxito”.

Clientes:

Los clientes de la compañía son consumidores finales, quienes han adquirido los productos a través de los equipos multidisciplinarios como son las lideresas, gerente de zona y gerentes regionales.



Figura 5. Perfil consumidor

Fuente: (Azzorti Venta Directa, s.f.)

Competidores:

En este punto, Azzorti Venta Directa S.A. desarrolla sus actividades en un mercado altamente competitivo donde mantiene una disputa de ventas de productos por catálogos con compañías como Avon, Belcorp, Mistika, Nivi, que comercializan productos similares a los productos de Azzorti.



Figura 6. Venta por catálogo

Fuente: (Azzorti Venta Directa, s.f.)

A continuación, se muestra un gráfico de *ranking* de venta de los competidores en Ecuador de 2019.

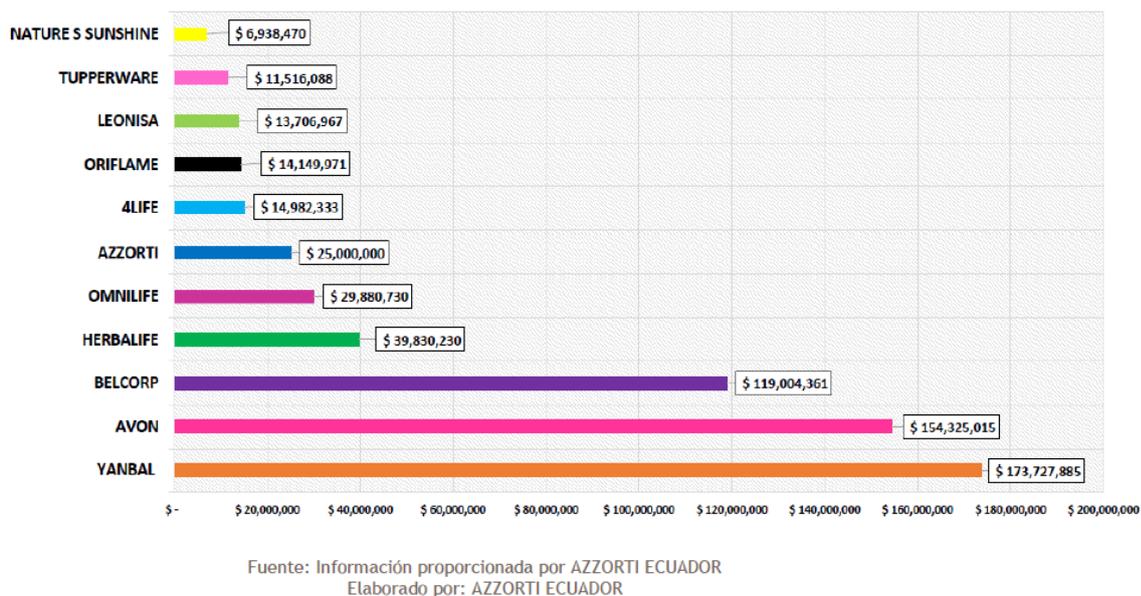


Figura 7. Ranking de venta de los competidores en Ecuador

Fuente: (Azzorti Venta Directa, s.f.)

3.8 Análisis de FODA

En este contexto, “El análisis FODA es una herramienta de la planificación estratégica muy utilizada por las empresas, que busca literalmente identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el negocio” (Parada, s.f., párr. 1).

Esta herramienta de estudio se muestra eficaz, debido a su gran aplicabilidad en todo tipo de área, dado que sirve para demostrar el punto de partida en cualquier estudio o proyecto que se plantea. El objetivo del análisis FODA consiste en orientar hacia los factores que dirigen a una empresa o negocio determinado al éxito.

Para determinación del FODA, se realizó un análisis de los planes operativos de cada departamento, a continuación, se presentarán los resultados.

3.9 Análisis PEST

3.9.1 Factores políticos

En este contexto se puede tener presente lo siguiente:

En los últimos años, Ecuador ha vivido un proceso de transformación política, el estallido social del producto de la expedición del Decreto Ejecutivo 883 que eliminaba los subsidios a los combustibles, las subsiguientes pérdidas y afectaciones económicas derivadas, sirvieron para ilustrar cómo una decisión política o económica puede afectar de forma directa al sector privado. Estos hechos fueron un recordatorio de la importancia de la anticipación, identificación y mitigación de los riesgos políticos, económicos y sociales, para las empresas. (LLYC, 2020, párr. 3)

Por otro lado, se puede tener en cuenta también:

El Índice de Confianza Empresarial (IDCE) de Deloitte Ecuador a octubre 2019 desplegó una variación de -17.8% respecto al mes de septiembre y una variación del -0.8% de octubre a noviembre. Este sentimiento se origina principalmente por los hechos ocurridos durante el mes de octubre. Adicionalmente, al pedírseles nombrar qué otros factores influyen en la actividad económica o las operaciones de su negocio, el 12.6 % de los encuestados nombró a la inestabilidad política y el 6.3 % a las reformas tributarias que fueron aprobadas en la Asamblea Nacional el mes de diciembre. (LLYC, 2020, párr. 4)

3.10 Factores económicos

En la actualidad, en Ecuador, tras el análisis de esta información se espera que el Producto Interno Bruto (PIB) experimente en 2019 un decrecimiento de 0,1 %

respecto al periodo anterior, al totalizar un valor de USD 71.814 millones en valores constantes y de USD 107.349 millones en valores corrientes. Para el año 2020, la economía ecuatoriana recuperará de forma paulatina la senda de crecimiento al prever una tasa de variación de 0,69 %, al alcanzar un PIB constante de USD 72.309 millones y un PIB nominal de USD 109.667 millones (Banco Central del Ecuador, 2020a, párr. 3).

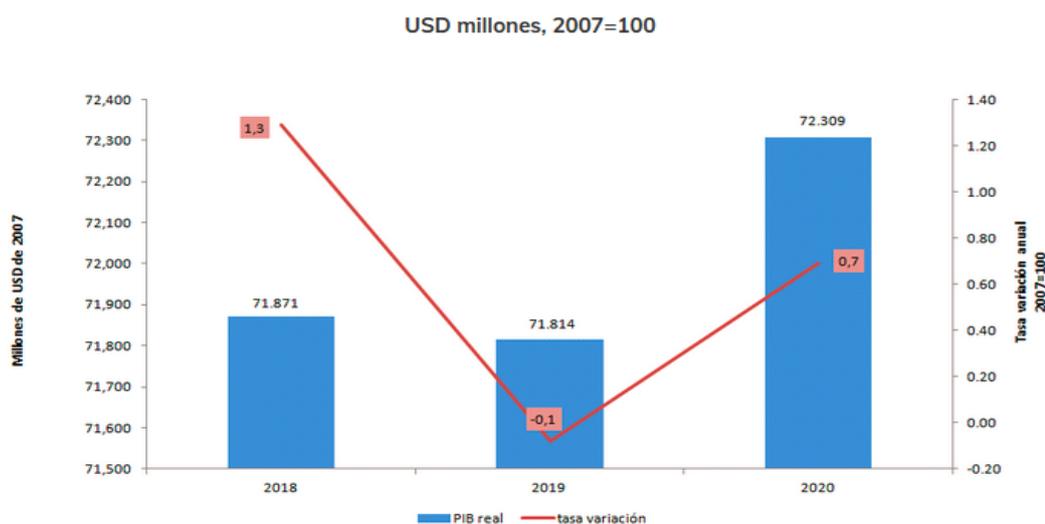


Figura 8. Producto interno bruto (PIB)

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2020a)

En relación con lo anterior, “Las actividades económicas que presentaron una tasa de variación positiva en el primer trimestre de 2020, fueron: Pesca (9.1 %), Refinación de Petróleo (6.5 %), Acuicultura y pesca de camarón (3.7 %), Petróleo y minas (2.4 %); y, Agricultura (1.6 %)” (Banco Central del Ecuador, 2020b, p. 17).



Figura 9. Oferta utilización de bienes y servicios, variación interanual (t/t-4)

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2020b)

Tabla 1:
Estimaciones crecimiento económico

	Banco Mundial			FMI		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Argentina	-2,2%	-5,2%	2,2%	-2,2%	-5,7%	4,4%
Brasil	1,1%	-5,0%	1,5%	1,1%	-5,3%	2,9%
Chile	1,1%	-3,0%	4,8%	1,1%	-4,5%	5,3%
Colombia	3,3%	-2,0%	3,4%	3,3%	-2,4%	3,7%
Ecuador	0,1%	-6,0%	3,2%	0,1%	-6,3%	3,9%
México	-0,1%	-6,0%	2,5%	-0,1%	-6,6%	3,0%
Perú	2,2%	-4,7%	6,6%	2,2%	-4,5%	-5,2%

Fuente: Banco Mundial y FMI

Figura 10. Estimaciones crecimiento económica

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2020b)

3.11 Factores sociales

Ecuador es un país con disparidades económicas y sociales marcadas, cuyos ciudadanos viven en regiones que son diferentes en términos de geografía, etnografía, lengua y costumbres. Esta diversidad permite formular hipótesis, acerca de si los

territorios convergen en sus variables económicas y sociales a un estado de equilibrio en el largo plazo. (Jiménez, 2016, párr. 1)

Ante la crisis, también económica que está atravesando el país, se promueve la venta directa, con uno de los pilares que podrá sostener y levantar a la economía de Ecuador y de otras regiones. El desempleo tiene un aliciente, a través del canal que representa, hay seguridad de que muy pronto llegará a ser la fuente de ingresos económicos para muchas familias y una lluvia de oportunidades positivas para empezar un negocio propio. En la actualidad existen 810'407.195 empresarios independientes, el 97 % mujeres y el 3 % hombres cabezas de hogar.

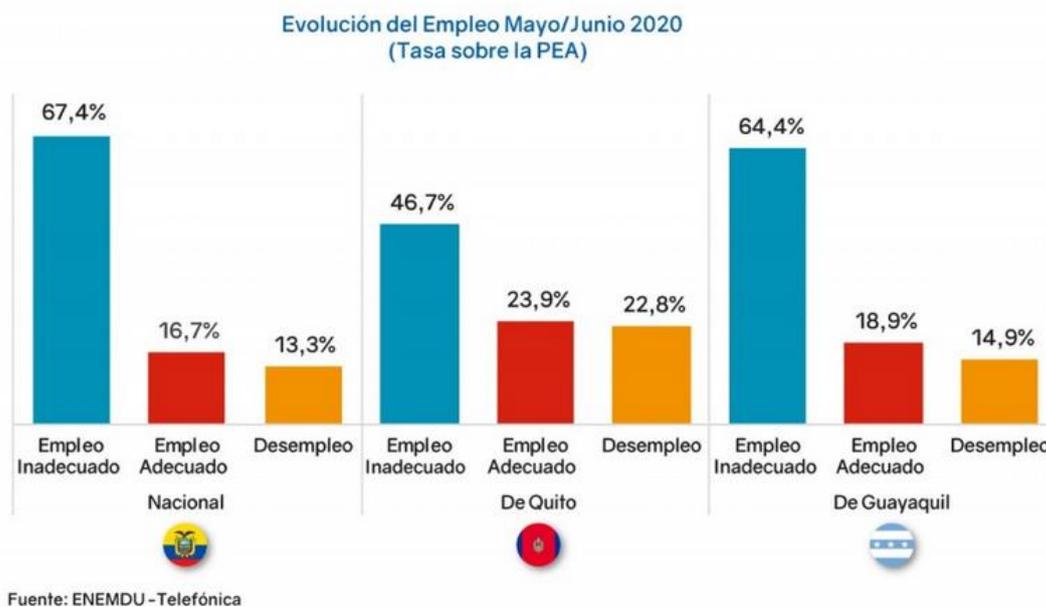


Figura 11. Evolución del empleo mayo/junio 2020

Fuente: ENEMDU

3.12 Factor tecnológico

El acceso a la tecnología de la información y comunicación constituye un derecho de todos los ciudadanos. Por este motivo, el gobierno realiza todo el esfuerzo para promover el desarrollo de la sociedad en servicios tecnológicos de primera, por medio

del acceso de Internet, dotación de equipamiento y capacitación a niños, jóvenes y adultos del país. (Telecomunicaciones, s.f., párr. 1)

Así mismo, en este escenario, el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (MINTEL), a través de su entidad adscrita en la Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos (Dinardap), trabajó en la construcción y publicación de la página <https://internetsegura.gob.ec/> contiene videos, reportajes, juegos, ideas y contenido especializado para niñas, niños, adolescentes, familias y docentes. Este espacio informativo ofrece herramientas lúdicas acerca de las oportunidades y los riesgos de la red y cómo actuar ante alertas. (Telecomunicaciones, 2019, párr. 4)

“En el Ecuador, según el INEC, 1 de cada 2 niños, niñas y adolescentes usan computadora, por eso es indispensable mantenerse informado y tener mecanismos para anticiparse y prevenir los riesgos que representan la red y su mal uso” (Telecomunicaciones, 2019, párr. 5).

Para la venta directa es muy importante la transformación digital, sin duda, el confinamiento experimentado debido al COVID-19, tuvo un impacto terrible que conllevó al cierre de cientos de miles de empresas.

Sin embargo, uno de los grandes ganadores fue el *e-commerce*, este se convirtió en la respuesta a las restricciones físicas que pesan sobre todos en la actualidad.

“Este hecho seguramente traerá consigo grandes cambios como el incremento de la economía de datos, la disminución radical de operaciones de retail y una oferta mucho mayor de productos en línea” (América Retail, 2020, párr. 3).

Transformación digital, el boom del *e-commerce* está representado por unas cuantas empresas de alcance global. Pero, para apresurar el repunte de la economía mundial, se requiere que un mayor número de organizaciones pueda incorporarse a esta tendencia con crecimiento exponencial. (T21, 2020, párr. 5)

El reto consiste en implementar todas las herramientas tecnológicas para optimizar los costos logísticos del manejo de inventarios en el eslabón de distribución formando por el almacenamiento y el transporte, así como lograr la trazabilidad en toda la secuencia de la red para lograr mayor satisfacción del cliente. (Trade News, 2020, párr. 10)

3.13 Factor ecológico

“En el Ecuador es el país más deforestado en proporción a su tamaño. Los expertos creen que esta, junto a una mejor gestión del agua, es una de las principales tareas del 2020” (Paz, 2020, párr. 1).

Además, la explotación petrolera preocupa la expansión de la minería a gran escala que se proyecta en zonas biodiversas, con gran número de endemismos y en territorios indígenas. La crisis económica por la que atraviesa el país y su dependencia de los combustibles fósiles seguirá trayendo enfrentamientos con las comunidades que buscan conservación de sus territorios. (Paz, 2020, párr. 2)

En septiembre de 2015, todos los 193 Estados miembros de las Naciones Unidas aprobaron la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible, una oportunidad para que los países emprendan un nuevo camino para mejorar la vida de todos, sin dejar a nadie atrás. La Agenda cuenta con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y 169 metas específicas. Estas abordan los desafíos más importantes de la época actual en materia económica, social, ambiental y de gobierno. (Pacto Global, s.f., párr. 1)

Las empresas, organizaciones e instituciones son indispensables para el logro de los ODS. Las acciones que se tomen hoy serán claves para el éxito de cada objetivo, mediante operaciones comerciales responsables, implementación de nuevos modelos de negocios, inversión, innovación, tecnología y alianzas estratégicas. (Pacto Global, s.f., párr. 2)

En este contexto, Azzorti Venta Directa y los miembros de la asociación de venta directa, cumple con el objetivo número 12:

Garantizar modalidades del consumo y la producción sostenible, consiste en fomentar el uso eficiente de los recursos y la energía, la construcción de infraestructuras que no dañen el medioambiente, la mejora del acceso a los servicios básicos y la creación de empleos ecológicos, justamente remunerados y con buenas condiciones laborales. Todo esto se traduce a una mejor calidad de vida para todos, además, ayuda a lograr planes generales de desarrollo, que rebajen costos económicos, ambientales y sociales, también, aumentan la competitividad y reducen la pobreza. (Media Lab, s.f., párr. 1)

El objetivo del consumo y la producción sostenibles consiste en hacer más y mejores cosas con menos recursos. Se trata de crear ganancias netas de las actividades económicas, mediante la reducción de la utilización de los recursos, la degradación y la contaminación, al lograr una mejor calidad de vida. En ese proceso participan distintos agentes, entre estos, empresas, comerciantes, consumidores, políticos, investigadores, científicos, medios de comunicación y organismos de cooperación para el desarrollo. También, es necesario adoptar un enfoque sistémico para lograr la cooperación entre los participantes de la cadena de suministro, desde el productor hasta el consumidor final. Consiste en sensibilizar a los consumidores mediante la educación sobre los modos de vida sostenibles, facilitándoles información adecuada a través del etiquetaje y las normas de uso. (ACDI, s.f., párr. 3)

Tabla 1. *Matriz de amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas de Azzorti*

Venta Directa S.A.

		Fortalezas F	Debilidades D	
Azzorti Venta	F1	Empresa Multinacional con transferencia de	D1	Altos indicadores de cartera vencida.

Directa S.A.	conocimiento a cada uno de los países.		
	F2	Plan de líderes competitivo.	D2 Tiempo de reacción en la producción de ropa colombiana.
	F3	Plan de carrera de GZ y GR competitivo en el mercado.	D3 Incumplimiento en el <i>lead time</i> Colombia, Perú y China.
	F4	Plan de mejores premios en el mercado.	D4 Embarques aéreos en exceso, al afectar el costo de mercadería vendida.
	F5	Alta presencia de GZ a nivel nacional.	D5 Incumplimiento de calidad en los productos que llegan de China.
	F6	Catálogo con amplia gama de variedad de productos.	D6 Falta de estandarización de tallaje.
	F7	Fuerza de ventas especializada.	D7 Falta de investigación de mercado.

Oportunidades O		Estrategias FO	Estrategias DO
O1	Costos competitivos en producción local.	FO1 Generar un plan para líderes (F2, F3, F5, O6, O7).	DO1 Profundizar la cobertura gestores de cobranza en las zonas con baja penetración de las entidades financieras (D1, O2).
O2	Plan de mejora de los costos de servicios logísticos.	FO2 Mejorar las reuniones comerciales / mercadeo, al cierre de campañas para gerentes regionales y zonales con el fin de dar a conocer el catálogo (F6, F7, O4). Desarrollo de plataformas digitales que agilicen las operaciones y amplíen el acceso al portafolio de productos ofertados (F1, O2, O4, O5, O6).	DO2 Diversificación y promoción del portafolio con alianzas estratégicas para incrementar la colocación y captación (D7, O4, O5, O6, O7).
O3	Existe capacidad de fabricación de ropa local.	FO3 Desarrollo de plataformas digitales que agilicen las operaciones y amplíen el acceso al portafolio de productos ofertados (F1, O2, O4, O5, O6).	DO3 Establecer políticas de calidad que optimicen las herramientas y mecanismos tecnológicos para la disminución de riesgos (D2, D3, D4, D5, D6, D7, O3).

O4	Canales digitales ágiles para la penetración de nuevos mercados y administración del portafolio.	FO4	Revisión de estrategia para mejorar la retención (F4, F6, O1, O3).
O5	Generación de ingresos residuales a la sociedad.		
O6	Expansión de nuevas líneas de productos.		
O7	Plan de referidos a nivel de todo el personal.		

Amenazas A	Estrategias FA	Estrategias DA
A1 Cambio en el plan de ordenamiento territorial, conlleva a una potencial reubicación de las oficinas.	FA1 Desarrollar un portafolio de productos con beneficios diferenciados, respecto a las demás compañías del sector (F1, F4, F5, F6, F7, A2, A3, A6). Fomentar programas de educación financiera para fomentar el uso adecuado de los productos financieros (F4, F5, F7, A4, A5, A6, A7).	DA1 Fortalecer la infraestructura tecnológica para mejorar la eficiencia de las operaciones (D2, D3, D4, D5, D6, A2, A3).
A2 La época invernal afecta la productividad en la Región Costa.	FA2 Fomentar programas de educación financiera para fomentar el uso adecuado de los productos financieros (F4, F5, F7, A4, A5, A6, A7). Utilización de los diferentes canales de atención para llegar a clientes potenciales no incluidos en zonas donde no hay cobertura (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2).	DA2 Diseñar e implementar procesos de monitoreo y control que permitan segmentar los clientes, de acuerdo con su riesgo crediticio, a través de herramientas tecnológicas para la minimización de la cartera vencida (D1, A4, A5, A7).
A3 Cambios y nuevos reglamentos de las normas técnicas INEN.	FA3	DA3 Implementar metodologías de seguimiento y evaluación de portafolio que identifiquen los niveles de rentabilidad de cada producto para rediseñar los menos rentables (D2, D7, A1, A3).

A4 Eliminación de subsidios a los combustibles, encarece el transporte.

A5 Nuevas medidas económicas, afectan la economía.

A6 Incursión de la competencia en categoría donde hay presencia.

A7 Cambio en la norma laboral vigente.

Fuente: elaboración propia

Tabla 2. *Matriz de evaluación del factor externo (EFE)*

	Factores determinantes de éxito Oportunidades	Peso	Valor	Ponderación
1	Costos competitivos en producción local.	0.09	2	0.18
2	Plan de mejora de costos de servicios logísticos.	0.08	2	0.16
3	Existe capacidad de fabricación de ropa local.	0.06	1	0.06
4	Canales digitales ágiles para la penetración de nuevos mercados y administración del portafolio.	0.08	4	0.32
5	Generación de ingresos residuales a la sociedad.	0.08	2	0.16
6	Expansión de nuevas líneas de productos.	0.08	3	0.24
7	Plan de referidos a nivel de todo el personal.	0.07	2	0.14
	Subtotal	0.54		1.26
	Amenazas			

A1.	Cambio en el plan de ordenamiento territorial, conlleva a una potencial reubicación de las oficinas	0.07	2	0.14
A2.	La época invernal afecta la productividad en la Región Costa.	0.07	3	0.21
A3.	Cambios nuevos en los reglamentos de las normas técnicas INEN.	0.06	4	0.24
A4.	Eliminación de subsidios a los combustibles, encarece el transporte.	0.07	4	0.28
A5.	Nuevas medidas económicas, afectan la economía.	0.07	2	0.14
A6.	Incursión de la competencia en categoría en las que hay presencia.	0.06	3	0.18
A7	Cambio en la norma laboral vigente.	0.06	4	0.24
	Sub Total	0.46		1.43
	Total	1.00		2.69

Fuente: elaboración propia

Tabla 3. *Matriz de evaluación del factor interno (MEFI)*

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
F1.	Empresa Multinacional con transferencia de conocimiento a cada uno de los países.	0.10	4	0.40
F2.	Plan de líderes competitivos.	0.09	4	0.36
F3.	Plan de carrera de GZ y GR competitivo en el mercado.	0.11	4	0.44
F4.	Plan de mejores premios en el mercado	0.09	2	0.18
F5.	Alta presencia de GZ a nivel nacional.	0.08	4	0.32
F6.	Catálogo con amplia gama de variedad de productos.	0.08	3	0.24
F7.	Fuerza de ventas especializada.	0.08	3	0.24
	Subtotal	0.63		2.18
Debilidades				
D1.	Altos indicadores de cartera vencida.	0.08	1	0.08
D2.	Tiempo de reacción en la producción de ropa colombiana.	0.05	2	0.10
D3.	Incumplimiento en el <i>lead time</i> Colombia, Perú y China.	0.05	1	0.05
D4.	Embarques aéreos en exceso, al afectar el CMV.	0.04	1	0.04

D5.	Incumplimiento de calidad en los productos que llegan de China.	0.04	2	0.08
D6.	Falta de estandarización de tallaje.	0.05	2	0.10
D7.	Falta de investigación de mercado.	0.06	2	0.12
	Subtotal	0.37		0.57
	Total	1.00		2.75

Fuente: elaboración propia

Tabla 4. *Matriz perfil competitivo*

Ítem	Factores clave de éxito	Peso	Azzorti		Sector venta directa		Sector retail		Sector informal	
			Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond
1	Red a nivel nacional.	0.20	3	0.60	4	0.80	1	0.20	3	0.60
2	Desarrollo e inclusión de comunidades no incluidas en sector de venta directa.	0.30	3	0.90	3	0.90	2	0.60	0	0.00
3	Innovación y tecnologías de la información.	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	0	0.00
4	Agilidad en el proceso de inscripción.	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	0	0.00
5	Herramientas tecnológicas para que sus pedidos sean oportunos.	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15		0.00
6	Tasas de descuentos competitivas.	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30	4	0.60
7	Fidelización de la marca.	0.15	4	0.60	4	0.60	1	0.15	0	0.00
	Total	1.00		3.05		3.50		1.75		1.20

Fuente: elaboración propia

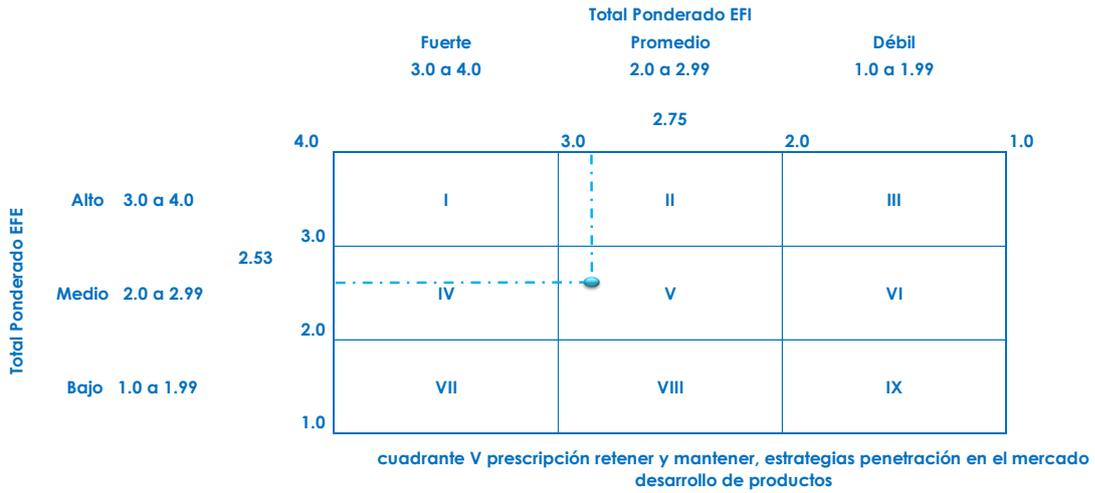


Figura 12. Matriz perfil competitivo

Fuente: elaboración propia

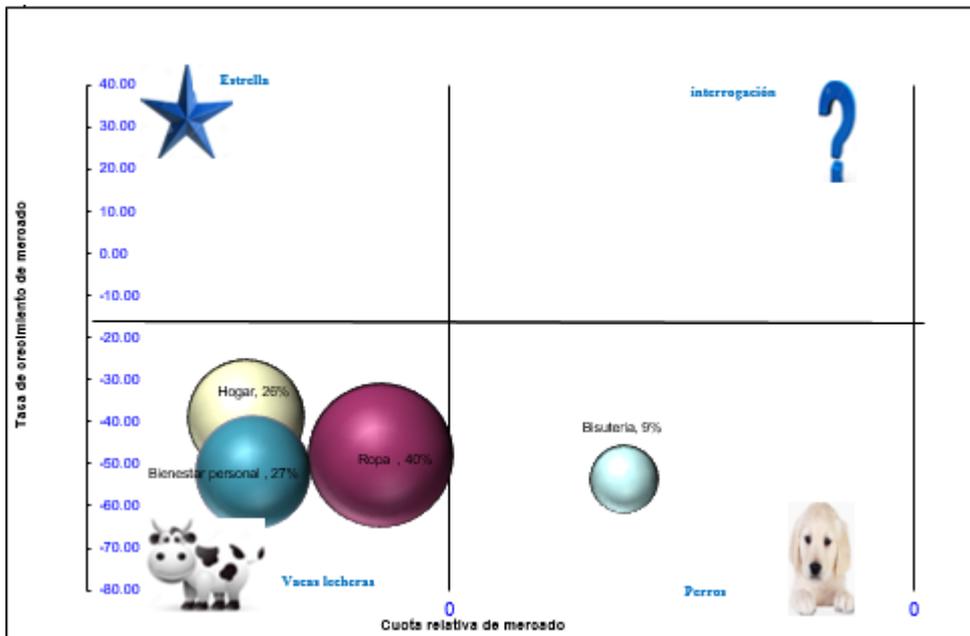


Figura 13. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Fuente: elaboración propia

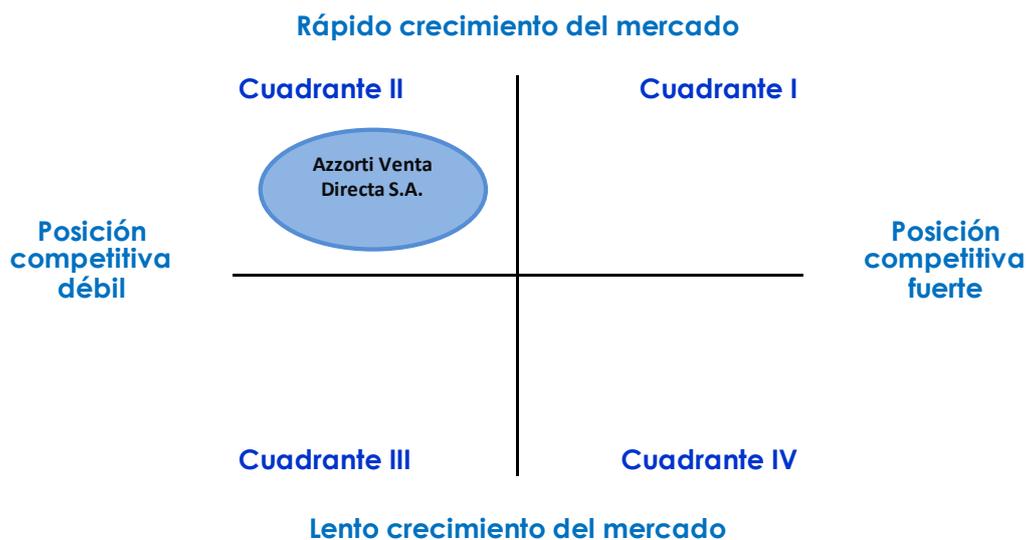


Figura 14. Matriz gran estratégica (MGE)

Fuente: elaboración propia

Tabla 5. Matriz de interés

Interés de la Compañía	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Inclusión económica en los territorios y la población no atendida por el sector de venta directa.	*Compañía	*Sociedad	
2 Rentabilidad.	*Sociedad	*Gobierno	
3 Ofrecer productos especializados que permitan a la compañía posicionarse como venta directa especializada.	*Compañía		**Sector Comercio

Nota: *Intereses comunes, **Intereses opuestos

Fuente: elaboración propia

Capítulo IV. Propuesta de la planificación estratégica

En el capítulo anterior se lograron obtener datos importantes de la empresa para el objeto de estudio, con base en esto se realizó la presente propuesta. Entre estos datos, de alguna manera se concretaron en el análisis FODA, se consideraron las oportunidades y amenazas registradas en la matriz EFE, las fortalezas y las debilidades desarrolladas en la matriz EFI.

“Las estrategias externas están enfocadas en cuatro grupos: (a) estrategia de fortalezas y oportunidades (FO-explotar), (b) estrategia de debilidades y oportunidades (DO-buscar), (c) estrategia de fortalezas y amenazas (FA-confrontar), y (d) estrategias de debilidades y amenazas (DA-evitar)” (D’Alessio, 2008, p. 1).

Las estrategias enfocadas en explotar, buscan utilizar las fortalezas internas de la organización que le permitan tomar ventaja de las oportunidades arrojadas por el entorno, las estrategias basadas en buscar tienen como objetivo trabajar en el mejoramiento de las debilidades internas con el fin de aprovechar las oportunidades externas, las estrategias de confrontar utilizan las fortalezas de la compañía con el fin de minimizar el impacto de las amenazas y por último, las estrategias que se fundamentan en evitar, considera las acciones defensivas al buscar mejorar las debilidades internas, a la vez, al enfrentar de manera adecuada las amenazas externas. (D’Alessio, 2008, p. 1)

Por este motivo, se segmentaron todas las necesidades para diseñar el plan estratégico que se muestra a continuación, propuesta que utiliza la herramienta del Cuadro de Mando Integral propuesta por los autores Norton y Kaplan, con la que se plantearon los objetivos, las estrategias y las acciones, desde cuatro perspectivas que engloban a la empresa.

Para un mejor detalle de la propuesta, se plantearon 4 partes generales: la primera detalla el direccionamiento estratégico, en el que se revisa la misión, la visión, los valores, los

objetivos, la estrategia y el mapa estratégico. Una segunda parte hace referencia a los objetivos específicos, las acciones, el cronograma y el presupuesto de la planificación. Posterior a esto, se presenta el cuadro de mando integral como herramienta de seguimiento, así como otras pautas importantes para el control de la aplicación de la propuesta.

Por último, como cuarto aspecto de la propuesta, se presenta el impacto económico para la empresa por la aplicación de la propuesta, por este motivo, se efectúan proyecciones de los periodos, al considerar como base datos proporcionados por la empresa, de ingresos y egresos anuales del presente año.

4.1 Direccionamiento

La primera parte de la propuesta, es una base para las consecuentes, implica la definición de los aspectos básicos de la empresa que corresponden a sus fundamentos de acción, como la misión, la visión, los valores, los objetivos y la estrategia general.

4.1.1 Misión

La misión corresponde a la razón de ser de la organización, resulta ser su base de acción, en este sentido, la misión actual de la empresa Azzorti Venta Directa S.A. es apropiada, dado que define con claridad para lo que se ha creado; sin embargo, se propone aumentar unas características que den realce a esta declaración, como se muestra a continuación:

Respaldamos el crecimiento integral de la mujer, nos apasionan: la realización de los sueños, la mejora de su nivel de vida y el de su familia. Trabajamos en equipo para ofrecerle una oportunidad de negocio propio en el que la calidad del producto, servicio, calidez, trato y responsabilidad social, son el sello diferenciador y garantía del éxito. (AZZORTI, s.f., párr. 1)

De la misión se pueden analizar a modo breve los siguientes aspectos:

1. Respaldamos el crecimiento integral de la mujer, nos apasionan: la realización de los sueños, la mejora de su nivel de vida y el de su familia. Frase que determina un componente de la misión, preocupación por la imagen pública, por la supervivencia, por el crecimiento, por la rentabilidad y la filosofía de la organización.
2. Trabajamos en equipo para ofrecerle una oportunidad de negocio propio en el que la calidad del producto, servicio, calidez y trato son el sello diferenciador. Frase que determina el auto concepto diferenciador de la organización ante la competencia.
3. La última parte lo constituye la garantía del éxito, con responsabilidad social, frase que determina la preocupación por el mejoramiento voluntario en lo social, económico y ambiental dando como resultado el respeto y cumplimiento de las normas estatales.

4.1.2 Visión

La visión debe definir con claridad el punto al que se quiere llegar, en este sentido, se plantea una visión más detallada a la que presenta la empresa en la actualidad, que si bien, es clara, concisa y correcta; con el fin de crear un marco delimitado para la propuesta, se presenta la siguiente declaración:

De la visión se pueden analizar con brevedad los siguientes aspectos:

Para el 2025: ser la compañía de venta directa No.1 de moda y hogar, que brinda la mejor oportunidad de negocio y desarrollo integral para la mujer con productos de excelente relación calidad - precio. Estamos en 5 países de Latinoamérica, en los cuales, nos destacaremos en nuestro foco de negocios y preocupación por el medioambiente.

1. Ser la compañía de venta directa No.1 de moda y hogar. Frase que determina un factor fundamental de personalidad y creencias de líder.

2. Brindar la mejor oportunidad de negocio y desarrollo integral para la mujer. Frase que determina los valores de la organización y el aspecto cultural organizacional, adicional a esto, se puede indicar que desarrolla una idea clara con el propósito de la organización.
3. Estamos en 5 países de Latinoamérica, frase que proyecta un alcance geográfico.
4. La última parte lo constituye la preocupación por el medioambiente, resalta la responsabilidad en este aspecto por parte de la empresa.
5. Por último, la atención excepcional en otorgar productos en relación con la calidad y el precio, frase que demuestra la importancia de ser líder en costos y calidad.

4.1.3 Propósito

El propósito de la compañía es muy claro con su filosofía, su razón de ser y permanencia.

“Hacer más mujeres que apuesten por ellas mismas”.

El propósito se puede analizar brevemente los siguientes aspectos:

1. Hacer más mujeres que apuesten por ellas mismas, frase del porqué hacen las cosas, donde está la columna vertebral de la que depende la empresa para tomar decisiones que generen un valor real.

4.1.4 Valores

Los valores, en lugar de ser concebidos como un simple complemento a detallar, representan la base o el fundamento de acción de la empresa y las personas que laboran en esta. Se conservan los 4 valores actuales de la empresa, puesto que se alinean de una buena manera a la propuesta, sin embargo, se presenta una pequeña frase junto a cada uno con el fin de explicar o resaltar su significado en este entorno laboral:

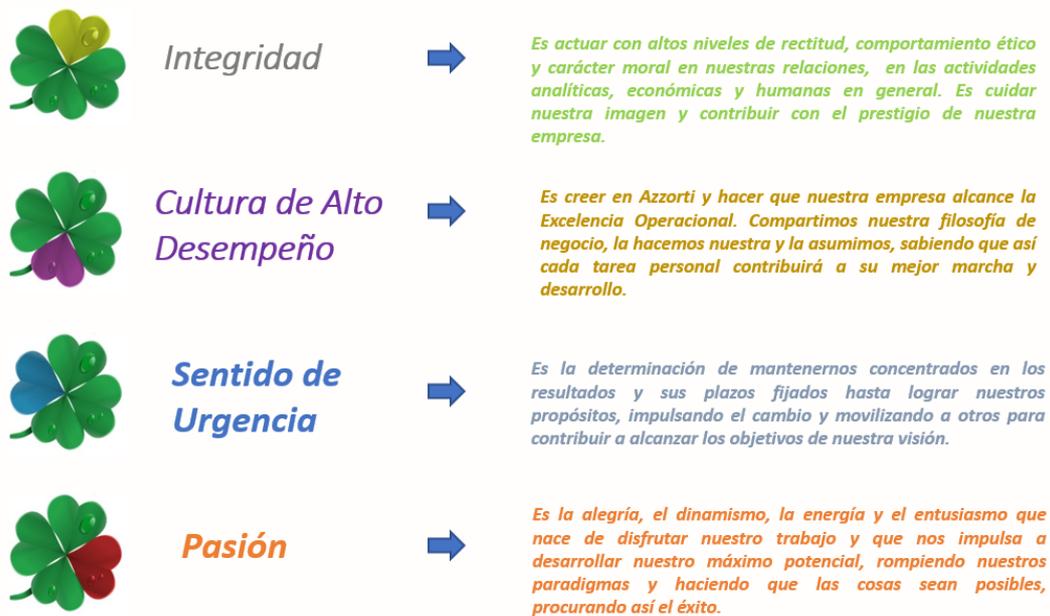


Figura 15. Significado en este entorno laboral

Fuente: Azzorti Venta Directa S.A.

4.2 Estrategia general

Como estrategia general de acción, se recomienda utilizar la de “expandir y diversificar”, implica que la empresa pueda expandir sus operaciones de forma geográfica, al ganar presencia en otras provincias, también, que expanda su mercado, al ofrecer productos diversos para captar otros segmentos de mercado.

En el caso de la empresa Azzorti Venta Directa S.A., brinda la mejor oportunidad de negocio y desarrollo integral para la mujer con productos que ofrecen una excelente relación de calidad - precio. Respecto al área comercial de la empresa, se propone aplicar “estrategias alternativas intensivas” (David, 2013, p. 1).

- **Penetración de mercado:** busca obtener más asesoras activas a nivel nacional, en la que, en la actualidad, se encuentra operando la empresa, mediante los catálogos y los productos que se ofrecen. Para esto, se propondrá como parte de la planificación y capacitación a las gerentes regionales y zonales.

- **Desarrollo de servicios:** se apoya en la idea de crear un mejoramiento de call center para poder cubrir las necesidades de las asesoras en el proceso de venta y pos venta.
- **Desarrollo de mercado:** basado en el deseo de expansión de la empresa para atender a las asesoras a nivel nacional, pretende posicionar dando una atención personalizada en las ciudades que no son bien atendidas.

Tabla 6. *Tablero de control*

Perspectiva	Objetivo de corto plazo	Indicador estratégico	Unidad de medida
Financiera	Invertir los excedentes de liquidez de tal forma que impulse en el indicador de rentabilidad en un 6 % anual, a partir del 2020 aumentar en 2 % anual a la inversión de innovación de nuevos productos.	% rentabilidad.	%
		Generación del flujo de caja.	Dólares
		Ingresos por colocación de la inversión.	Dólares
	Para el 2020 generar una rentabilidad mínima del 35 % en todos los productos del portafolio ofertados por las compañías de venta directa.	Rentabilidad por línea de producto.	Dólares
		% rentabilidad por línea de producto.	%
		UAFIDA.	Dólares
A partir del 2020 incrementar los puntos de atención en las ciudades desatendidos por el sector de la venta directa.	ROA.	%	
	ROE.	%	
	% cobertura de ciudades desatendidos.	%	
Cliente	A partir del 2020 incrementar la colocación de productos en un 12 % anual a través de canales de atención mediante las fuerzas de ventas.	% de colocación de productos por tipo de canal.	%
	A partir del año 2020 incrementar el número de 10 líderes por año, en el territorio nacional.	Cantidad de líderes ingresados campaña x campaña.	Unidades
	Ampliación del portafolio de productos con el lanzamiento de un producto anualmente, enfocado a la marca.	Número de lanzamientos de productos nuevos o innovados.	Unidades

	A partir del 2020 generar prácticas que sustituyan el uso de depósitos en efectivo por transferencias electrónicas para la realización de transacciones financieras, en el territorio nacional.	% de transacciones con transacciones electrónicas.	%
	Para el 2025 lograr un 90 % de transacciones digitales a través de la banca móvil.	% de transacciones a través de banca móvil.	%
	Para el año 2020 haber otorgado 30.000 asesoras finales, al tener en cuenta que en el año 2018 se otorgaron 31.642.	Cantidad de asesoras ingresadas.	Unidades
	Para el 2020 realizar una segmentación efectiva de asesoras para el ingreso.	Número de ingreso asesoras por campaña.	Unidades
	A partir del 2020 fomentar la cultura financiera mediante jornadas de capacitación.	Número de capacitaciones impartidas.	Unidades
	Identificar al año dos buenas prácticas para optimizar la ejecución de los procesos que permitan minimizar los riesgos operacionales a través de los programas de innovación y desarrollo.	Número de buenas prácticas implementadas.	Unidades
Procesos internos	En el 2020 implementar plataformas tecnológicas para consolidar la automatización de los procesos del estudio y evaluación para el otorgamiento de créditos.	Número de operaciones automatizadas a través de plataformas tecnológicas.	Unidades
	Establecer mejores prácticas relacionadas a la disminución de gastos operacionales de los procesos internos en la compañía.	% reducción de costos operacionales.	%
	A partir del 2020 establecer controles que permitan bajar la ratio de cartera morosa al 6,00 %, al tener en cuenta que al 2015 se encontraba en el 4,6 %.	% rotación de cartera.	%
	Desarrollo de productos en línea que permitan disminuir tiempos y costos operativos agilizando sus procesos de colocación contribuyendo a la digitalización de los servicios.	Productos digitales lanzados.	Unidades
	A partir del 2020 desarrollar programa de capacitación y fortalecimiento de	Número de capacitaciones impartidas.	Unidades

Aprendizaje y crecimiento	competencias de la fuerza de ventas para atender el segmento y la especialización de productos dirigidos a este nicho de mercado. Asegurar el ambiente adecuado que genere desempeño de los colaboradores.	Número encuestas de clima laboral.	Unidades
Fuente: elaboración propia			

La misión de la empresa se cumple apoyada en los valores que se han definido, sobre todo, muestran los objetivos generales de cada perspectiva, así como los específicos que, apoyados entre sí, pretenden lograr la consecución de la visión que se han planteado para la organización.

Es decir que, todos los puntos detallados en el direccionamiento tienen una relación entre sí para conseguir un propósito que consiste en alcanzar los objetivos planteados, en este caso se capta el mayor número de asesoras y que pasen pedido campaña tras campaña.

Por otro lado, la estrategia indica el camino, la manera o las formas de lograr los objetivos para que sean corto a largo plazo en condiciones de incertidumbre, por este motivo, debe ser siempre flexible, puesto que se puede hacer una modificación conforme a su ejecución.

4.3 Aspectos tácticos y operativos

Como segunda parte de la propuesta, se presentan de forma posterior los objetivos a corto plazo para poder alcanzar los objetivos a largo plazo, así como la estrategia.

4.4 Objetivos a corto plazo

Los objetivos a corto plazo nacen de los objetivos a largo plazo, en ese contexto, se definieron para cada perspectiva, como se presentan a continuación:

Perspectiva financiera:

- Invertir los excedentes de liquidez para que impulse en el indicador de rentabilidad en un 6 % anual.
- A partir del 2020, aumentar 2 %, anual a la inversión de nuevos premios e incentivos.
- Para el 2021, generar una rentabilidad mínima del 35 % en todos los productos del portafolio ofertados por las compañías de venta directa.

De forma financiera, se busca lograr una rentabilidad sustentable para los accionistas de la compañía, por lo tanto, se puntualizan elementos importantes para verificar la eficiencia operativa que dé mejoría a la utilidad, a la efectiva administración que asegure la rentabilidad, al control de los niveles adecuados de liquidez y a la solvencia que permita la continuidad operacional.

Perspectiva de los clientes:

- Incrementar los puntos de atención en las ciudades desatendidos por la venta directa.
- Incrementar la colocación de productos en un 12 % anual a través de canales de atención mediante la fuerza de ventas.
- Incremento de número de líderes, con el fin de que sean 10 por año, en el territorio nacional.
- Ampliación del portafolio de productos nuevos enfocados a la marca, por lo menos de uno al año.
- Generar buenas prácticas que sustituyan el uso de los depósitos del dinero efectivo por transferencias electrónicas para la realización de transferencias financieras, en el territorio nacional.
- Lograr un 90 % de transacciones digitales a través del banco móvil.

- Lograr 30.000 asesoras finales, al tener en cuenta que en el año 2018 fue de 31.642.
- Segmentar de manera efectiva los clientes para el ingreso.
- Fomentar la cultura financiera mediante jornadas de capacitación del uso del dinero.

Respecto al aspecto comercial, se busca una mayor expansión de la empresa, para lo que se plantea la penetración del mercado actual, la incorporación de nuevos productos que atraigan nuevas asesoras, así como la expansión del accionar de la empresa a otros mercados dentro del ámbito nacional, para que sean atractivos en las nuevas relaciones comerciales.

Perspectiva de procesos internos

- Identificar al año dos buenas prácticas para optimizar la ejecución de los procesos que permitan minimizar los riesgos operacionales a través de los programas de innovación y desarrollo.
- Implementar plataformas tecnológicas para consolidar la automatización de los procesos del estudio y evaluación para el otorgamiento de créditos.
- Establecer mejores prácticas relacionadas a la disminución de gastos operacionales de los procesos internos de la compañía.
- Establecer controles que permitan bajar la ratio de cartera morosa al 6,00 %, al tener en cuenta que al 2015 se encontraba en el 4,6 %.
- Desarrollo de productos en línea que permitan disminuir tiempos y costos operativos, al agilizar sus procesos de colocación contribuyendo a la digitalización de los servicios.

Sobre los procesos internos, se buscó la optimización operativa, por este motivo, se propuso realizar un análisis y mejoras a los procesos operativos, así como a los administrativos y, en general, de apoyo. Por último, se pretendió generar de manera oportuna

la información que apoya el proceso de toma de decisiones y permite reaccionar de manera ágil y oportuna a la empresa en un mercado que puede variar por factores externos y de la competencia.

Perspectiva de aprendizaje y desarrollo:

- Desarrollar un programa de capacitación y fortalecimiento de competencias de la fuerza de ventas y líderes para atender el segmento y la especialización de productos dirigidos a este nicho de mercado.
- Avalar una adecuada comunicación interna.
- Contar con el personal idóneo.

El cuarto aspecto, importante para la empresa, consiste en el aprendizaje y desarrollo, que centra su atención en los aspectos de la cultura organizacional; su consolidación es la finalidad general y se apoya en la creación de lineamientos para una adecuada comunicación interna, ya sea entre directivos o supervisores y el personal, o también, desde la correcta difusión de la información. Por último, asegurar un ambiente que propicie el buen desempeño, basado en el análisis y retroalimentación de la medición anual del clima laboral.

4.5 Estrategias específicas

Para el logro de los aspectos mencionados antes, adicional a esto se plantearon estrategias que representan el camino para alcanzar lo planificado. A continuación, se presentan los objetivos con su estrategia.

Tabla 7. *Objetivos con su estrategia*

	OLP 1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
Estrategias	Para el 2025 las	En el 2025 la inversión en innovación y desarrollo de	Al 2025 se destinarán 10 % de los	En el 2025 se habrá incrementado o activas	En el 2025, la rentabilidad sobre el

	utili- dade s será n de 35 mil dólar es.	plataformas tecnológicas y productos especializad os será de 10 mil dólares fracción de sus utilidades.	ingresos será asignados para premios y concursos como mecanismo de erradicació n a la pobreza en el territorio ecuatorian o.	finales 35 mil personas que para el año 2018 eran de 31mil.	patrimonio (ROE) será del 7,81 % Respecto al que se obtuvo a 5.68 % diciembre de 2019.
1	Generar un plan para líderes. (F2, F3,F5,O6,O7)	X	X	X	X
2	Mejorar las reuniones comerciales / mercadeo, al cierre de campañas para gerentes regionales y zonales con el fin de dar a conocer el catálogo. (F6,F7,O4). Profundizar la cobertura gestores de cobranza en las	X	X	X	X
3	zonas con baja penetración de las entidades financieras (D1, O2,).	X	X		X
4	Desarrollo de plataformas digitales que agilicen las operaciones y amplíen el acceso al portafolio de productos ofertados (F1, O2,O4, O5,O6).	X	X	X	X
5	Desarrollar un portafolio de productos con beneficios diferenciados respecto a las demás compañías del sector (F1,F4,F5,F6,F7,A3,A2,A6). Fortalecer la infraestructura tecnológica para mejorar la	X	X	X	X
6	eficiencia de las operaciones y captación de nuevos clientes (D2,D3,D4,D5,D6,A2,A3).	X	X	X	X

Fuente: elaboración propia

4.6 Acciones específicas

Para cada uno de los objetivos y estrategias, se han propuesto acciones concretas que buscan alcanzar de manera conjunta lo planificado. Cada una de estas acciones tiene uno o varios responsables de su ejecución, así como una breve descripción de cómo o qué implica su realización, cuánto tiempo se estima que tome y en qué momento se requiere su aplicación.

Tabla 8. *Planificación estratégica comercial*

Planificación estratégica comercial			
Plan de acción			
1. Estrategia: crecimiento en líderes Azzortí			
Acciones (tácticas)	Mes inicio	Mes finalización	Responsable
1.1 Generar un plan para lideresas nuevas, alterno al original.	Febrero	Febrero	Administración ventas
1.2 Crear un nuevo cargo para selección, capacitación y desarrollo de líderes y profesionalizar el equipo de líderes.	Febrero	Marzo	Administración ventas
1.3 Invitar asesoras constantes a unirse al plan de líderes en reuniones periódicas.	Abril	Diciembre	Jefe entrenamiento
2. Estrategia: mejorar comunicación interna comercial			
3.1 Mejorar las reuniones comerciales / mercadeo al cierre de cada campaña para gerentes regionales con el fin conocer el conocimiento de catálogo.	Febrero	Diciembre	Administración ventas / mercadeo
3.2 Reuniones al cierre de cada plan de carrera.	Febrero	Diciembre	Administración ventas / cultura y felicidad
3.3 Comunicación cercana con asesoras, líderes y GZ (<i>Focus group</i> , visitas a asesoras)	Febrero	Diciembre	Mercadeo

3.4 Acompañamiento en campo al 100 % de las campañas en el año, al buscar la generación de retención, vínculo de FFVV con la empresa por la cercanía de ejecutivos.	Febrero	Diciembre	Administración ventas
3.5 Acompañamiento en reuniones de líderes, 100 % de las zonas en el año, al buscar la generación de retención, vínculo de FFVV con la empresa por la cercanía de ejecutivos.	Febrero	Diciembre	Administración ventas
3.6 Custodiar el gasto de ventas, para cumplir presupuesto.	Febrero	Diciembre	Administración ventas
3.7 Bajar 10 % gasto salones de conferencia (negociando costo, ver más opciones en salones).	Febrero	Diciembre	Administración ventas
3.8 Custodiar factor del catálogo no mayor a 2.3.	Febrero	Diciembre	Administración ventas / mercadeo
3.9 Revisión de estrategias para mejorar la retención.	Febrero	Diciembre	Administración ventas

3. Reducir la cartera incobrable, con la profundización de la cobertura de gestores de cobranza en las zonas con baja penetración de las entidades financieras

Acciones (tácticas)	Mes inicio	Mes finalización	Responsable
3.1 Se supervisarán a los transportistas realizando visitas en campo para asegurar que sean las asesoras quienes reciban sus pedidos.	Febrero	Diciembre	Distribución
3.2 Se reforzará con los porteadores la política de entrega de pedidos a las asesoras nuevas y en caso de no acatar la disposición, se procederá con multa (costo del pedido) o despido.	Febrero	Diciembre	Distribución
3.3 Cobranzas de manera aleatoria, saldrá con transportistas para apoyar en la entrega correcta de producto.	Marzo	Diciembre	Finanzas / cobranzas
3.4 Se realizará reuniones en conjunto con área de servicio al cliente, facturación, distribución y FFVV para que las direcciones, contactos y teléfonos, sean cada vez más confiables. Reunión de cierre, 31 días y seguimiento de novedades con áreas involucradas (cobranzas).	Febrero	Diciembre	Distribución / servicio al cliente / facturación / administración ventas / finanzas

3.5 Comunicación efectiva entre cobranzas, servicio al cliente y distribución sobre novedades presentadas durante la campaña.	Marzo	Diciembre	Servicio al cliente / cobranza / distribución
3.6. Servicio al cliente se encargará de realizar llamadas de verificación desde campaña C05 a todos los ingresos y reingresos en las 6 zonas de mejora de la R2, R3 con recuperación más baja al día 31.	Marzo	Diciembre	Servicio al cliente / cobranzas
3.7 Desde C04, el gestor de etapa preventiva trabajará en 3 zonas de mejora tanto en la región 2 como en la región 3.	Marzo	Diciembre	Cobranzas / Finanzas
3.8 Análisis de estadísticos de las diferentes áreas (servicio al cliente, cobranzas) con gerentes regionales al cierre de campaña de cada región.	Marzo	Diciembre	Cobranzas / servicio al cliente
3.9 Análisis de historial para matriculación de líderes.	Marzo	Diciembre	Entrenamiento / cobranzas
3.10 Capacitación continua por parte de cobranzas a líderes.	Marzo	Diciembre	Cobranzas

4. Desarrollo de plataformas digitales que agilicen las operaciones y amplíen el acceso al portafolio de productos ofertados

Acciones (tácticas)	Mes Inicio	Mes Finalización	Responsable
3.1 Se trabaja con Colombia para el manejo de las plataformas digitales y poder promocionar la marca.	Abril	Mayo	Mercadeo

5. Desarrollar un portafolio de productos con beneficios diferenciados, respecto a las demás compañías del sector

Acciones (tácticas)	Mes Inicio	Mes Finalización	Responsable
3.1 Alianzas con proveedores estratégicos, para poder aumentar el portafolio de productos a nivel local e internacional.	Abril	Octubre	Administración ventas / mercadeo / finanzas

6. Fortalecer la infraestructura tecnológica para mejorar la eficiencia de las operaciones y captación de nuevos clientes

Acciones (tácticas)	Mes Inicio	Mes Finalización	Responsable
----------------------------	-------------------	-------------------------	--------------------

1.1.1 Propuesta cambio de proveedor el cual mejora las inspecciones en laboratorios y plantas (que sean permitidas), para minimizar el impacto de la calidad recibida en el Ecuador (revisión de muestreo de producción).	Enero	Marzo	Comercio exterior
1.2.1 Al cierre de cada campaña se emitirá un archivo en comité ampliado, en el que se indicará el total de importaciones, cuántas estuvieron a tiempo, esto va ayudar a mantener un mejor CMV. Permitirá tener una estadística (<i>back order</i> , nacionalización, embarques fuera de tiempo, etc.) y tener el gasto real.	Enero	Marzo	Comercio exterior
1.2.2 Trabajar en comunicación con Colombia, una vez se cuente con estadísticas reales, para coordinar el envío adecuado de inventario en tiempo.	Marzo	Diciembre	Comercio exterior

Fuente: elaboración propia

Es importante indicar que las acciones previstas están enfocadas en el cumplimiento de los objetivos específicos, para lo que se requiere del trabajo de distintos miembros de la empresa, quienes requieren recursos y tiempo para su realización.

4.7 Políticas

Las políticas son importantes para poder guiar a la planificación de la propuesta y que todos deben aceptar por todos los integrantes con el objetivo de conseguir la mejor gestión que permita obtener grandes resultados.

En el caso de la presente propuesta, a continuación, se muestra con cada estrategia, la política interna que soporte el compromiso a obtener resultados positivos.

Tabla 9. Estrategia y política interna

	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Estrategias			Reducir la cartera incobrable, con profundizar la cobertura gestores de cobranza en las zonas con baja penetración de las entidades financieras. (D1, O2,)	Desarrollo de plataformas digitales que agilicen las operaciones y amplíen el acceso al portafolio de productos ofertados. (F1, O2,O4, O5,O6)	Desarrollar un portafolio de productos con beneficios diferenciados respecto a las demás compañías del sector. (F1,F4,F5,F6,F7,A3,A2,A6)	Fortalecer la infraestructura tecnológica para mejorar la eficiencia de las operaciones y captación de nuevos clientes. (D2,D3,D4,D5,D6,A2,A3)
P						
P01: apoyar la inclusión de vendedores independientes dirigidas a personas no vinculada al sector laboral.	X	X				
P02: 2 incrementar los niveles de rentabilidad del portafolio de productos gestionando			X	X		X

<p>de manera eficiente la cartera de colocaciones minimizando los niveles de riesgo crediticio. P03: implementar herramientas tecnológicas que permitan incrementar</p>										
<p>3 los niveles de productividad de las operaciones al servicio de los clientes y colaboradores. P04: fomentar la innovación y el uso de la tecnología</p>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<p>4 para aumentar la tasa de uso de las plataformas digitales por parte de los clientes.</p>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

5	P05: fortalecer las competencias de los colaboradores a través de capacitaciones y charlas de actualización permanente.	X	X	X	X	X	X	X	X	X
6	P06: inversión en diseño, prueba, alianzas y puesta en marcha de nuevos productos dirigidos a nichos desatendidos.	X	X	X	X	X				X
7	P07: análisis y monitoreo permanente de la rentabilidad del portafolio del producto con el fin de establecer mejoras que garanticen la					X		X		X

competitividad
en el sector.

Fuente: elaboración propia

4.8 Estrategias retenidas y contingencia

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos y se efectúan las estrategias retenidas por la organización, al dar lugar a la implementación estratégica. Consiste, de manera básica en convertir los planes estratégicos en acciones y posterior en resultados. (Bernal et al., p. 16)

Tabla 10. *Estrategias retenidas*

No.	Estrategias Retenidas
1	Crecimiento regional en líderes Azzorti. (F2, F3,F5,O6,O7)
2	Mejorar la comunicación interna comercial. (F6,F7,O4)
3	Reducir la cartera incobrable, con profundizar la cobertura gestores de cobranza en las zonas con baja penetración de las entidades financieras (D1, O2,)
4	Desarrollo de plataformas digitales que agilicen las operaciones y amplíen el acceso al portafolio de productos ofertados (F1, O2,O4, O5,O6)
5	Desarrollar un portafolio de productos con beneficios diferenciados respecto a las demás compañías del sector (F1,F4,F5,F6,F7,A3,A2,A6)
6	Fortalecer la infraestructura tecnológica para mejorar la eficiencia de las operaciones y captación de nuevos clientes (D2,D3,D4,D5,D6,A2,A3)
No.	Estrategias de contingencia
7	Revisión de estrategia para mejorar la retención (F4,F6,O1,O3)
8	Implementar metodologías de seguimiento y evaluación de portafolio que identifiquen los niveles de rentabilidad de cada producto para rediseñar los menos rentables (D2, D7,A1,A3)
9	Fomentar programas de educación financiera para fomentar el uso adecuado de los productos financieros (F4,F5,F7,A4,A5, A7)

- 10 Establecer políticas de calidad que optimicen las herramientas y mecanismos tecnológicos para disminución de riesgos (D2, D3, D4, D5,D6,D7,O3)
Diseñar e implementar procesos de monitoreo y control que permitan segmentar los
- 11 clientes de acuerdo con su riesgo crediticio a través de herramientas tecnológicas para la minimización de la cartera vencida (D1,A4,A5,A7)

Fuente: elaboración propia

Tabla 11. *Matriz estrategias vs. posibles competidores*

Estrategias retenidas	Electrónico	Centros comerciales	Canal
1 Crecimiento regional en líderes Azzorti. (F2, F3,F5,O6,O7)	Ampliar los canales existentes en los municipios en los que tiene presencia.	No es su especialidad	No tienen este canal de atención.
2 Mejorar la comunicación interna comercial. (F6,F7,O4)	Flexibilizan los requisitos para el acceso al canal.	Beneficios para todas las activas o asesoras.	Mantener la visión de la asociación de venta directa.
3 Reducir la cartera incobrable, con profundizar la cobertura gestores de cobranza en las zonas con baja penetración de las entidades financieras (D1, O2,)	Diversificación de portafolio para clientes no bancarizados.	No cuenta con capacidad de respuesta.	No es su especialidad.
4 Desarrollo de plataformas digitales que agilicen las operaciones y amplíen el acceso al portafolio de productos ofertados (F1, O2,O4, O5,O6)	Mantener la estrategia.	No cuenta con capacidad de respuesta.	Mantener la estrategia.
5 Desarrollar un portafolio de productos con beneficios diferenciados respecto a las demás compañías del sector (F1,F4,F5,F6,F7,A3,A2,A6)	Otorgamiento de beneficios en los productos de su portafolio.	No cuenta con capacidad de respuesta.	Mantener la estrategia.
6 Fortalecer la infraestructura tecnológica para mejorar la eficiencia de las operaciones y captación de nuevos clientes (D2,D3,D4,D5,D6,A2,A3)	Mantener la estrategia.	No cuenta con capacidad de respuesta.	Mantener la estrategia.

Fuente: elaboración propia

4.9 Matriz recursos

Es importante y necesario, en cualquier tipo de planificación estratégica, identificar todos los recursos necesarios para lograr los objetivos. En la planificación, no solo se debe pensar en dinero, materiales y personal técnico. A la hora de un proceso bien estructurado, los recursos incluyen muchas cosas: recursos humanos, como conocimientos, experiencias y habilidades de la gente.

En el caso de la presente propuesta, a continuación, se muestra cada objetivo, con su parámetro de los recursos que se requiere.

Tabla 12. *Objetivos con su parámetro de los recursos*

Objetivos a largo plazo	Objetivo a corto plazo	Recursos requeridos
Para el 2025 las utilidades serán de 35 mil dólares.	A partir del año 2020 incrementar el número de ACTIVAS, subir por año 900 personas.	Recursos físicos, soporte tecnológico e infraestructura. Recursos financieros, oportunidad de visitas a las instalaciones de las asesoras. Recurso humano, una buena atención a las asesoras, por medio del servicio al cliente.
	Ampliación del portafolio de productos con el lanzamiento de un producto anualmente.	Recurso humano para el diseño, alianzas y lanzamiento de los productos.
En el 2025 la inversión en innovación y desarrollo de plataformas tecnológicas y productos especializados será de 10 mil dólares fracción de sus utilidades.	Invertir los excedentes de liquidez de tal forma que impulse en el indicador de rentabilidad en un 2 % anual.	Recursos financieros.
	Identificar al año dos buenas prácticas para optimizar la ejecución de los procesos que permitan minimizar los riesgos operacionales a través de los programas de innovación y desarrollo.	Recursos financieros para establecer los programas de innovación y desarrollo.

	<p>En el 2021 implementar plataformas tecnológicas para consolidar la automatización de los procesos del estudio y evaluación para el otorgamiento de créditos.</p>	<p>Recursos financieros para el desarrollo e implementación de las plataformas tecnológicas recursos físicos para el soporte de la infraestructura tecnológica.</p>
	<p>Desarrollo de productos en línea que permitan disminuir tiempos y costos operativos, al agilizar sus procesos de colocación contribuyendo a la digitalización de los servicios.</p>	<p>Recursos financieros para el desarrollo e implementación de productos digitales, recursos físicos para el soporte de la infraestructura tecnológica</p>
	<p>A partir del 2020, generar prácticas que sustituyan el uso del efectivo por dinero electrónico para la realización de transacciones financieras, en el territorio nacional.</p>	<p>Recursos financieros para crear campañas que incentiven a los clientes al uso del dinero electrónico</p>
	<p>Para el 2025 lograr un 80 % de transacciones digitales a través de la banca móvil de las compañías de financiamiento.</p>	<p>Recursos financieros para crear campañas para la promoción de los beneficios de la banca móvil.</p>
	<p>A partir del 2020 aumentar el 3 % anual, la colocación de premios para líderes.</p>	<p>Recursos financieros para publicidad de la oferta.</p>
<p>Al 2025 se destinarán 10 % de los ingresos será asignados para premios y concursos como mecanismo de erradicación a la pobreza en el territorio ecuatoriano.</p>	<p>Para el año 2021 haber otorgado incentivos, al tener en cuenta que en el año 2018 se otorgaron xx con una participación en el sector.</p>	<p>Recurso humano en fuerza de venta. Recursos financieros para publicidad de las ofertas. Recurso humano en fuerza de venta.</p>
	<p>Para el 2020 realizar una segmentación efectiva de clientes para el otorgamiento de créditos.</p>	<p>Recurso humano para el diseño de la estrategia de segmentación.</p>
	<p>A partir del 2020 incrementar la diversificación de productos a través de canales digitales.</p>	<p>Recursos físicos como canales de atención. Recurso humano en fuerza de venta.</p>
<p>En el 2025 se habrá incrementado activas finales 35 mil personas que para el año 2018 eran de 31mil.</p>	<p>A partir del 2020 incrementar los puntos de atención en las ciudades desatendidos por el sector de la venta directa.</p>	<p>Recursos físicos como los canales de atención. Recursos financieros para la instalación de</p>

		canales. Recurso humano para la atención a clientes.
	A partir del 2020 fomentar la cultura financiera mediante jornadas de capacitación.	Recurso financiero para la logística de la capacitación. Recurso humano con experiencia en educación financiera.
	A partir del 2020 desarrollar programa de capacitación y fortalecimiento de competencias de la fuerza de ventas para atender el segmento y especialización de productos dirigidos a este nicho de mercado con los nuevos productos de innovación.	Recurso financiero para la logística de la capacitación. Recurso humano idóneo en desarrollo de competencias.
En el 2025, la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) será del 7,81 %, respecto al que se obtuvo a 5.68 % diciembre de 2019.	Para el 2020 generar una rentabilidad mínima del 35 % en todos los productos del portafolio ofertados por las compañías de venta directa.	Recurso humano para el análisis permanente de la rentabilidad de productos.
	Establecer mejores prácticas relacionadas a la disminución de gastos operacionales de los procesos internos en las compañías.	Recurso humano con el rol de identificar ahorros en gastos en la cadena de valor.
	A partir del 2020 establecer controles que permitan bajar la ratio de cartera morosa al 6.00 %.	Recurso humano encargado de la recuperación de cartera.

Fuente: elaboración propia

4.10 Seguimiento

El seguimiento constituye un punto importante para el éxito de la aplicación de una planificación en cualquier empresa, dado que, mediante la constante revisión del cumplimiento de acciones y objetivos, permite evaluar el avance de lo planificado en un momento dado, situación que permite tomar decisiones en caso de encontrarse desvíos que afecten a la ejecución de cronogramas.

La planificación de estrategia requiere evaluación y control. En el tablero de control se muestra el esquema de los indicadores de gestión elaborados para cada uno de los

objetivos a corto plazo (OCP). La correcta medición de cada uno de los puntos permite al grupo de estrategias hacer los ajustes que se requiere en cada una de las perspectivas establecidas.

4.11 Perspectivas de control

En este contexto, Kaplan y Norton plantearon un cuadro de mando integral que permite tener una visión panorámica del plan estratégico. De forma histórica, en el desarrollo del pensamiento estratégico había una brecha entre las estrategias (precedidas de valores, misión, y visión), los procedimientos de mejoramiento continuo (TQM) y empoderamiento persona. (D'Alessio, 2008, p. 1)

Por esta razón, este tablero presenta una visión holística que facilita la evaluación de la estrategia por medición y comparación. Las perspectivas son determinantes para encontrar el cierre de la brecha entre los indicadores que, de forma natural, son financieros y otros más complejos como los del desempeño y el aprendizaje del personal.

En el tablero de control se hizo un recuento de indicadores separados por cada una de las siguientes perspectivas.

4.12 Aprendizaje interno

La base del tablero de control balanceado es el aprendizaje de la compañía. La gente, su capacidad para hacer crecer una organización y el talento para llegar a los objetivos.

“Las medidas comunes en esta perspectiva son: (a) satisfacción de la fuerza laboral, (b) retención de la fuerza laboral, (c) productividad de la fuerza laboral, (d) capacidades de los sistemas de información, y (e) capacidad de los sistemas facilitadores” (D'Alessio, 2008, p. 1).

4.13 Procesos

En este punto, se puede considerar “La perspectiva de procesos operativos está centrada en las eficiencias operativas. Si bien tales eficiencias no son por sí mismas estratégicas por cuanto son imitables a largo plazo” (Porter, 2008, p. 58). Son determinantes de la rivalidad del sector de la venta directa, dado que el liderazgo de costos conllevará los mejores índices de competitividad.

“La medición de la perspectiva de procesos normalmente acoge: (a) régimen de innovaciones, (b) servicio posventa, (c) eficiencia operacional y (d) medidas de calidad, de producción, mermas, y otros” (D’Alessio, 2008, p. 1). El proceso estratégico es un enfoque de gerencia.

4.14 Clientes

Esta es una perspectiva de alto impacto, puesto que es la que mide las estrategias que van de cara al mejoramiento de la posición del cliente en la compañía. Medir, tanto la satisfacción como el compromiso de recompra, es determinante para proyectar el crecimiento Azzorti.

Las medidas típicas de esta perspectiva son las siguientes: (a) participación de mercado, (b) retención de clientes y consumidores, (c) captación de nuevos clientes y (d) rentabilidad por cliente y consumidores, entre otros (DAlessio, 2008). El proceso estratégico es un enfoque de gerencia.

4.15 Financiera

En este contexto “La perspectiva financiera es la medida más tradicional. Las ratios financieras están incluso en los procesos contables más básicos, pero los indicadores de desempeño financieros aislados del contexto de la organización, al caso, de la compañía

desvanecen el resto de parámetros a medir” (D’Alessio, 2008, p. 1). El proceso estratégico es un enfoque de gerencia.

Algunas de las medidas sugeridas típicas en la perspectiva financiera son las siguientes: (a) retorno del patrimonio (ROE), (b) retorno de las ventas (ROS), (c) rentabilidad del proyecto, (d) análisis del punto de equilibrio, (e) flujo de caja y (f) retorno financiero, entre otros. (D’Alessio, 2008, p. 1).

Las preguntas por las cuales se comienza son las siguientes: ¿cómo la compañía debe aprender y mejorar para llegar con éxito a su visión? Esta pregunta corresponde con una perspectiva interna. A las preguntas, ¿cómo se van a satisfacer a los clientes?, y ¿en qué procesos se debe mejorar para lograr el propósito de la compañía? Se determina la evaluación de la perspectiva financiera y para dimensionar la perspectiva financiera, las preguntas principales son las siguientes: ¿cuánto quieren o pueden pagar los clientes por la venta de los productos?, y ¿se puede hacer una estrategia de precios diferenciales?

Todas estas perspectivas planteadas por Kaplan hacen parte del tablero de control balanceado.

En la Figura presentada, se ve, tanto estas perspectivas como la interconexión de los objetivos a largo plazo e, internamente, algunos de los indicadores que se han planteado en la elaboración de esta planificación estrategia y que se estructuran en clave de Kaplan y Norton.

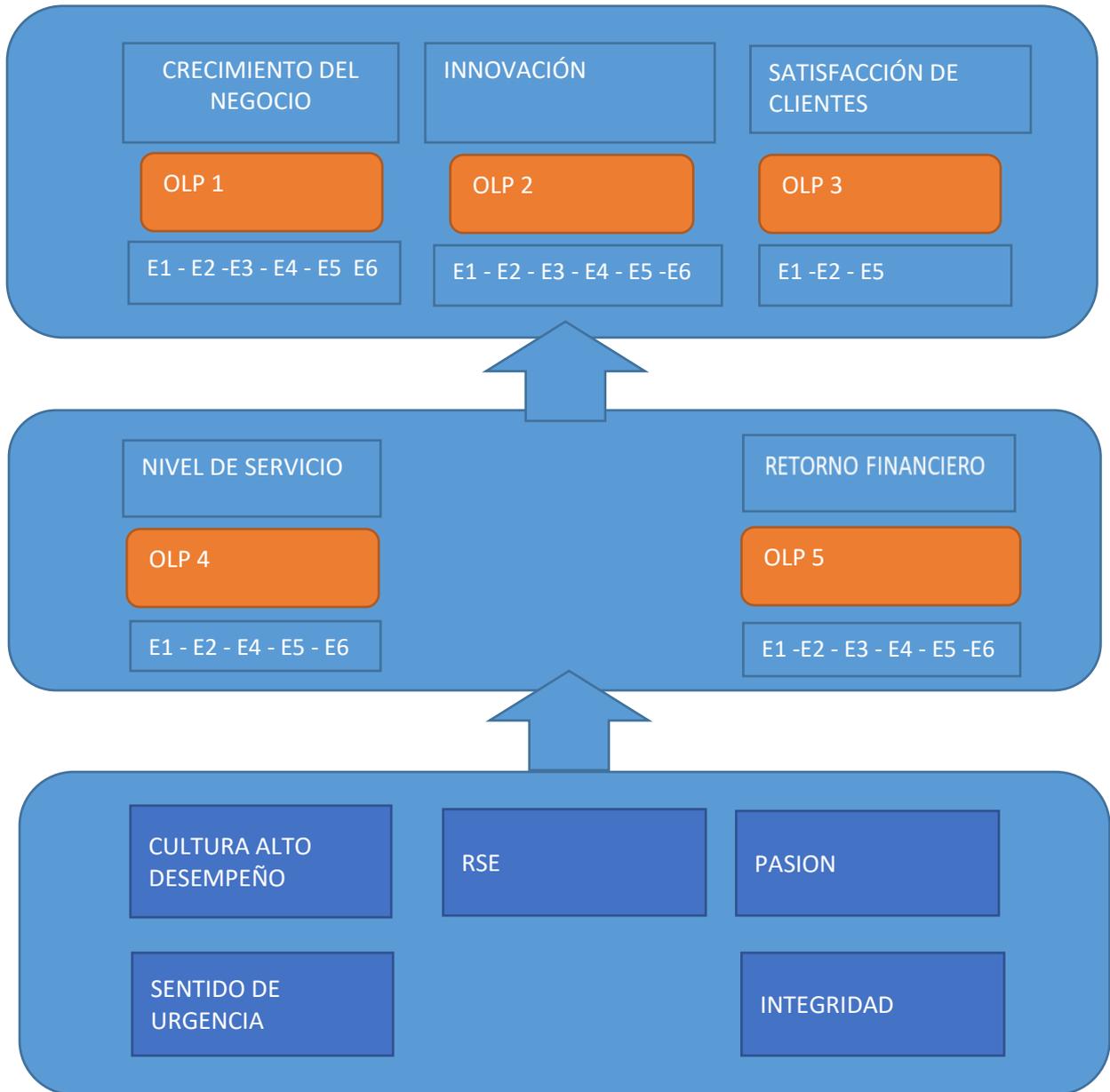


Figura 16. Planificación estratégica

Fuente: elaboración propia

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

El desarrollo del presente trabajo, consistió en el diseño de un plan estratégico para la empresa Azzorti Venta Directa S.A., de la ciudad de Quito para el periodo 2020 - 2025, que pertenece al sector de la venta directa por catálogo, lo que conlleva a realizar reflexiones en torno a la estrategia empleada por los participantes del sector que normalmente sigue siendo de multinacionales que, con su *know how*, invierten en los países y aportan para el desarrollo de un país, la estrategia recomendada a implementar es poder generar el cumplimiento de los objetivos planteados por la administración. Las oportunidades de mejoramiento de la compañía siempre serán en beneficio de los trabajadores, proveedores, clientes y *stakeholders*, adicional a esto, se puede señalar que los retos siempre serán desafíos que se deben enfrentar en los siguientes años.

Un sector de la venta directa es importante para el desarrollo económico de un país, sobre todo, cuando existen crisis es el momento en que sobresale la venta directa, puesto que, muchas personas buscan la manera de obtener ingresos residuales y, en algunos casos, manejan su tiempo como prefieran.

5.1 Conclusiones

A continuación, las conclusiones respecto a los procesos o planes de acción que se debe emprender, así mismo respecto a los retos que se deba superar, pero sobre todo para llegar a lograr los objetivos planteados, y que deberán ser divulgados en la compañía en todos sus niveles de la organización.

- En estos tiempos modernos muy competitivos y de avance tecnológico, los mercados han tenido que ir evolucionado de la misma manera, esto ha permitido que cada vez realicen innovaciones en los productos y/o servicios que ofrecen las compañías. Es importante tener una comunicación asertiva en todo en el entorno

que la empresa se encuentre, un manejo de marketing muy observador, una infraestructura instalada sostenible, personal altamente comprometido e idóneo. Estos factores importantes se deben tomar en cuenta en las organizaciones para poder tener una ventaja competitiva y un crecimiento sustentable, para eso se debe organizar de manera adecuada y diseñar los caminos hacia el éxito.

- El propósito de diseñar un plan estratégico es poder ayudar a dirigir exitosamente una empresa dedicada a esta actividad de la venta directa por catálogo, que ofrece un modelo de negocio viable a los vendedores independientes siendo una gran oportunidad para obtener ingresos residuales.
- El conocimiento del modelo de la venta directa por ser muy dinámico, permite a la administración siempre buscar acciones y planes para poder gestionar de manera adecuada la operación siendo así resilientes, lo cual permite y facilita el crecimiento de este modelo.
- En la venta directa a diferencia de los otros modelos de negocios, existe una particularidad muy especial que es la relación directa e interpersonal que crea un lazo de unión entre los vendedores independientes y la empresa, podemos decir que es la base del negocio, por lo cual la organización siempre debe velar por crear un sentido de pertenencia y de empatía.
- Bajo este contexto, la planificación estratégica representa una necesidad que siempre deben emplear las empresas, de cualquier modelo de negocio y tamaño que desean visualizar el camino para su crecimiento sostenible en el tiempo, la expansión y la rentabilidad. Para eso se debe siempre realizar un diagnóstico adecuado que tome atención el entorno de la empresa, así como su interior. En este sentido existen algunas herramientas como el análisis FODA, Fuerzas de Porter, y matrices de análisis que ayudan a poder observar el futuro y poder

reaccionar en el camino, por lo tanto la planificación estratégica siempre debe ser flexible, para poder enmendar sus acciones o planes. Las partes importantes de una buena planificación es un adecuado planteamiento, el poder intervenir a todo el personal humano, formando así una cultura organizacional que permita y genere un sentido de pertenencia.

- El diseño de la planificación estratégica para Azzorti Venta Directa S.A., parte de sus necesidades concretas es posicionarse, consolidarse internamente y crecer en los siguientes años. Adicionalmente siendo una empresa multinacional sus retos son cada vez más ambiciosos, por lo tanto en este sentido se detallaron aspectos que direccionan como la misión, visión, valores, estrategias y objetivos a largo plazo de una manera muy detallada, lo que permite alinear sus estrategias y acciones concretas. Existen herramientas como el cuadro de mando integral que permite controlar pero sobre todo corregir el rumbo de la empresa un tiempo muy corto, a fin de minimizar pérdidas económicas.

5.2 Recomendaciones

- Incursionar en el negocio de venta directa por catálogo se requiere contar con personal comprometido y que cuente con experiencia en el sistema, ya que la relación directa entre los vendedores independientes y la empresa es la base fundamental de este modelo de negocio.
- Cuidar el nivel del servicio, siempre debe ser el óptimo, buscando ofrecer productos de buena calidad a precios justos. La minimización de los faltantes es muy importante ya que genera confianza al consumidor, el servicio ágil y los incentivos de venta siempre debe ser innovadores y de vanguardia que llamen mucho la atención, para que la empresa tenga una ventaja competitiva y un crecimiento sostenible.

- Azzorti Venta Directa S.A., tiene un crecimiento paulatino el know how le ha permitido poder tomar acciones de manera oportuna. Es importante estar siempre alerta a las políticas de gobierno ya que es un factor que predomina en la planificación. El crecer muy vertiginosamente sin un musculo financiero adecuado puede generar ruptura en los procesos como en el manejo de inventarios, problemas de recuperación de cartera, inversión e infraestructura innecesaria, esto puede ocasionar problemas en la marcha del modelo de negocio.
- Azzorti Venta Directa S.A., cuenta con la experiencia suficiente y respaldo internacional para poder garantizar el negocio en marcha, en función de la estructura debería potencializar estas condiciones, primero enfocándose en la mayor captación de clientes, en el servicios pos venta, en el manejo oportuno logístico, la comunicación directa interpersonal, lo que permitirá una ventaja competitiva con la competencia.
- Para el éxito de una buena planificación estratégica es poder implementar efectivamente, caso contrario solo será considerado una ilusión. Para esto toda la compañía debe generar un sentido de pertenencia y conocer cuáles son los objetivos. Esto permitirá lograr un compromiso más profundo. Para eso debe considerar la aprobación de la alta dirección, el apoyo y la difusión son factores claves para su ejecución. Adicionalmente es vital dar seguimiento de manera constante a la implementación del plan, ya que la información oportuna sirve para poder tomar decisiones acertadas y en un tiempo óptimo.

Referencia

- ACDI. (s.f.). *12- Producción y consumo responsables*. <https://acdi.org.ar/ods/consumo-responsable/>
- Ackoff, R. (1981). *Creating the corporate future*. Wiley.
- AEVD. (s.f.). *Para los protagonistas de esta fuente de emprendimiento, la venta directa*.
<https://www.aevd.ec/>
- América Retail. (2020). *Transformación digital: La logística y la transformación digital*.
<https://www.america-retail.com/transformacion-digital/transformacion-digital-la-logistica-y-la-transformacion-digital/>
- AZZORTI. (s.f.). *Home*. https://www.facebook.com/pg/AzzortiS9/about/?ref=page_internal
- Azzorti Venta Directa. (s.f.). *Home*. s/e.
- Ballesteros, H et al. (2010). Análisis foda (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). *Revista Uruguaya de Enfermería*, 5(8), 8-17.
- Banco Central del Ecuador. (2020a). *La economía ecuatoriana se recuperará 0,7% durante el 2020*.
[://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1348-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-se-recuperar%C3%A1-07-durante-el-2020](https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1348-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-se-recuperar%C3%A1-07-durante-el-2020)
- Banco Central del Ecuador. (2020b). *Cuentas nacionales trimestrales del Ecuador resultados de las variables macroeconómicas, 2020.I*.
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/cnt65/ResultCTRIM111.pdf>
- Bernal, O., Lozano, M., Mejía, D., y Velandia, A. (2018). *Planeamiento Estratégico para el Departamento de La Guajira*. Pontificia Universidad Católica del Perú:
http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12352/LOZANO_MEJIA_PLANEAMIENTO_GUAJIRA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Chauvin, S. (s.f.). *Venta Directa: Un Sistema de Comercialización Cada Día Más Vigente*.

<http://www.mujeresdeempresa.com/venta-directa-un-sistema-de-comercializacion-cada-dia-mas-vigente/>

D'Alessio, F. (2008). *El proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia*. Pearson Educación de México S.A.

David, F. (2013). *Análisis y elección de la estrategia. Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Prentice Hall.

de Pablos, O. (2001). La gestión del conocimiento como base para el logro de una ventaja competitiva sostenible: la organización occidental versus japonesa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 7(3), 91-108.

Duprée. (s.f.). *Propósito DE LA MARCA*. <https://dupree.pe/nosotros/>

EKOS. (2019). *Comercio, el sector más dinámico de la economía nacional*.

<https://www.ekosnegocios.com/articulo/comercio-el-sector-mas-dinamico-de-la-economia-nacional>

El Telégrafo. (2020). *Cultura | La Orquesta Sinfónica Nacional del Ecuador celebrará la Navidad con un concierto presencial*.

<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/la-venta-directa-emplea-a-cerca-de-900-000-personas>

Fernández, A. (2009). *El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia*.

<http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2009/10/20bel-balanced-scorecard-ayudando-a-implantar-la-estrategia-iese.pdf>

Ferreira-Herrera, D. (2015). El modelo canvas en la formulación de proyectos.

Cooperativismo y Desarrollo, 23(107), DOI: <http://dx.doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>.

Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. Mc Graw Hill,.

- García, M. (2004). *Marketing Multinivel*. ESIC Editorial.
- Jiménez, P. (2016). *Variables Sociales en Ecuador: Un análisis de convergencia en el mediano plazo*. <http://foroeconomiaecuador.com/fee/variables-sociales-en-ecuador-un-analisis-de-convergencia-en-el-mediano-plazo/>
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing Conceptos Esenciales*. Prentice Hall.
- LLYC. (2020). *Ecuador: riesgos para los negocios 2020*.
<https://www.blogdeasuntospublicos.com/ecuador-riesgos-para-los-negocios-2020/>
- Martínez, D., y Gutiérrez, A. (2012). *Introducción al plan estratégico*. Ediciones Díaz de Santos.
- Media Lab. (s.f.). *Producción y consumo responsables: ONU – ODS*.
<https://medialab.unmsm.edu.pe/produccion-y-consumo-responsables-onu-ods/>
- Mentzer, J et al. (2001). Definición de Gestión de la Cadena de Suministro. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1-25.
- Nájera, S. (2016). *Disertación doctoral para obtener el grado de doctor en administración estratégica de empresas otorgado por la Pontificia Universidad Católica del Perú*. Pontificia Universidad Católica del Perú :
http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/8301/NAJERA_ACU%C3%91A_PROCESO ESTRATEGICO EMPRESAS.pdf?sequence=6
- OIJ. (2019). *ODS 1: fin de la pobreza*. <https://oij.org/ods-1-fin-de-la-pobreza/>
- Oportunidades de Inversiones. (s.f.). *Lección 4: asociaciones protectoras del sistema network marketing*. <https://oportunidadesdeinversiones.com/network-marketing/leccion-4-asociaciones-protectoras-del-sistema-network-marketing/>
- Pacto Global. (s.f.). *Buenas Prácticas de Desarrollo Sostenible*.
<http://www.pactoglobal.org.bo/buenas-practicas-de-desarrollo-sostenible/>

Parada, P. (s.f.). *DAFO: Herramienta de planificación estratégica*.

<http://www.pascualparada.com/dafo-herramienta-de-planificacion-estrategica/#:~:text=Es%20una%20herramienta%20o%20t%C3%A9cnica,buen%20plan%20de%20marketing%20estrat%C3%A9gico>.

Paz, A. (2020). *Los desafíos ambientales de Ecuador en el 2020*.

<https://es.mongabay.com/2020/01/desafios-ambientales-ecuador-2020-mineria-petroleo-deforestacion/>

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. The Free Press.

Porter, M. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. *Revista Facetas*, 91, 1-8.

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.

Prieto, J. (2013). *Investigación de mercados*. Ecoe Ediciones.

Prieto, S. (2016). *Determinación del mercado de venta directa de ropa por catálogo, para implementar un mini-negocio en la alborada de la ciudad de Guayaquil*. Universidad de Guayaquil:

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/8913/1/TESIS%20VENTA%20DIRECTA%20DE%20ROPA%20POR%20CAT%C3%81LOGO.pdf>

Procolombia. (s.f.). *Descripción*. <https://b2bmarketplace.procolombia.co/es/manufacturas-e-insumos/material-promocional/industrias-inca-sa.aspx>

Ramírez, L. (2017). *Diseño de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del balanced scorecard en Carlos Nieto y CÍA. S.A.S*. Universidad Militar Nueva Granada:

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16500/Ram%EDrezRodr%EDguezLuisaFernanda2017.pdf;jsessionid=91906A7D41A7C87DAF564CE20AD853D5?sequence=1>

Sainz, J. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. ESIC Editorial.

- Salgado, A. (2017). *Análisis de la venta directa y marketing multinivel y su incidencia en el desarrollo productivo del Ecuador*. Universidad Andina Simón Bolívar:
<http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5619/1/T2272-MBA-Salgado-Analisis.pdf>
- Sánchez, F. (2010). El Balanced Scorecard como herramienta de gestión en las organizaciones del siglo XXI. *Gestión y Desarrollo*, 7(2), 123-132.
- T21. (2020). *Logística y transformación digital, ¿una opción que todos pueden tomar?*
<http://t21.com.mx/opinion/columna-invitada/2020/09/03/logistica-transformacion-digital-opcion-que-todos-pueden-tomar>
- Telecomunicaciones. (s.f.). *Ecuador continúa creciendo en tecnología*.
<https://www.telecomunicaciones.gob.ec/ecuador-continua-creciendo-en-tecnologia/>
- Telecomunicapnes. (2019). *Ecuador, el primer país de la región en publicar una política pública sobre internet seguro para niñas, niños y adolescentes*.
<https://www.telecomunicaciones.gob.ec/ecuador-el-primer-pais-de-la-region-en-publicar-una-politica-publica-sobre-internet-seguro-para-ninas-ninos-y-adolescentes/>
- Trade News. (2020). *Logística y transformación digital: ¿Una opción que todos pueden tomar?* <https://tradenews.com.ar/logistica-y-transformacion-digital-una-opcion-que-todos-pueden-tomar/>
- VTR Negocios. (s.f.). *5 Herramientas de análisis estratégico para hacer un plan de negocios*. <https://www.losqueestantodas.cl/blog/5-herramientas-de-analisis-estrategico-para-hacer-un-plan-de-negocios#:~:text=An%C3%A1lisis%20PESTEL.,en%20acci%C3%B3n%20y%20hacerles%20frente.>

