



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

“EVALUACIÓN Y PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MEJORAMIENTO DE LOS MODELOS ADMINISTRATIVOS EN LA GESTIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA AZZORTI VENTA DIRECTA S.A, DE LA CIUDAD RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, AÑO 2016”

ANTONIETA DEL PILAR LOGROÑO SATÁN

Trabajo de Titulación modalidad: Proyectos de Investigación y Desarrollo,
presentado ante el Instituto de Posgrado y Educación Continua de la
ESPOCH, como requisito parcial para la obtención del grado de:

MAGÍSTER EN GESTIÓN DE MARKETING Y SERVICIO AL CLIENTE

Riobamba – Ecuador

Marzo 2019

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

CERTIFICACIÓN:

EL TRIBUNAL DE TRABAJO DE TITULACIÓN CERTIFICA QUE:

El Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo, denominado: “EVALUACIÓN Y PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MEJORAMIENTO DE LOS MODELOS ADMINISTRATIVOS EN LA GESTIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA AZZORTI VENTA DIRECTA S.A, DE LA CIUDAD RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, AÑO 2016”, de responsabilidad de Antonieta del Pilar Logroño Satán, ha sido minuciosamente revisado y se autoriza su presentación.

Ing. Wilson Zuñiga Vizuite; M.Sc.

PRESIDENTE

Ing. Gonzalo Dávalos Chiriboga; M.Sc.

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Marcelo Sánchez Salazar; M.Sc.

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. José López Aguirre; M.Sc.

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DERECHOS INTELECTUALES

Yo, Antonieta del Pilar Logroño Satán, soy responsable de las ideas, doctrinas y resultados expuestos en este Trabajo de Titulación y el patrimonio intelectual del mismo pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

ANTONIETA DEL PILAR LOGROÑO SATÁN

C.I. 0603142589

Yo, Antonieta del Pilar Logroño Satán, declaro que el presente proyecto de investigación, es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación de Maestría.

ANTONIETA DEL PILAR LOGROÑO SATÁN

C.I. 0603142589

DEDICATORIA

Dedico este trabajo en primer lugar a mi Padre Dios que siempre ha estado a mi lado.

A mis hijas, Nathalia y Daniela Torres Logroño, que gracias a su paciencia, apoyo y sacrificio de nuestro tiempo en familia, pude llegar hasta el final de este reto en mi vida.

Y a mis padres por ser el apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, institución de enorme calidad, que me brindó todo el apoyo.

Quiero agradecer a mi director de tesis, el Ing. Gonzalo Dávalos Chiriboga M.Sc, y los miembros del tribunal Ing. Marcelo Sánchez Salazar M.Sc y Ing. José López Aguirre M.Sc, por las valiosas contribuciones que hicieron a este trabajo final y por el tiempo dedicado.

Antonieta

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT	xvii
CAPÍTULO I.....	1
1.1. Introducción	1
1.2. Planteamiento del problema.....	2
1.3. Formulación del problema	5
1.4. Sistematización del problema.....	5
1.5. Justificación de la investigación.....	5
1.6. Objetivos generales y específicos	6
1.6.1. Objetivo General	6
1.6.2. Objetivos Específicos:	6
1.7. Hipótesis.....	6
1.7.1. Hipótesis Nula	6
1.7.2. Hipótesis Alternativa	7
1.7.3. Identificación de Variables	7
CAPÍTULO II.....	8
2.1. Bases Teóricas	8
2.2. Teorías administrativas	9
2.2.1. Teoría Clásica	9
2.2.2. Teoría científica	11
2.2.3. Teoría Relaciones Humanas	12
2.2.4. Teoría del comportamiento de la administración	13
2.2.5. Teoría X / Y	15
2.2.6. Teoría Estructuralista	15
2.2.7. Teoría de la Burocracias.....	16
2.3. Modelos administrativos.....	16
2.3.1. Modelo Autocrático	18
2.3.2. Modelo de Custodia.....	19

2.3.3.	Modelo de Apoyo	19
2.3.4.	Modelo Colegial	19
2.3.5.	Modelo EFQM (European Foundation for Quality Management)	20
2.3.5.1.	<i>Estructura del modelo EFQM</i>	21
2.3.6.	Administración por objetivos	22
2.3.6.1.	<i>Elementos de un programa de la APO</i>	23
2.3.6.2.	<i>Lineamiento para determinar los objetivos de los empleados</i>	23
2.3.7.	Las 5 fuerzas de Porter.	24
2.3.8.	Venta Directa	26
2.3.8.1.	<i>Puntos esenciales para Implantar y desarrollar un sistema de Venta Directa (Ongallo, 2007)</i>	27
2.3.9.	Calidad Total	28
2.3.10.	Benchmarking	29
2.3.10.1.	<i>Objetivos del benchmarking</i>	30
2.3.11.	Reingeniería	32
2.3.11.1.	<i>Como se implementa</i>	32
2.3.11.2.	<i>Beneficios de la reingeniería</i>	33
2.3.12.	Coaching Organizacional	33
2.3.12.1.	<i>Características del Coaching</i>	33
2.3.12.2.	<i>Elementos del Coaching</i>	34
2.3.13.	CRM	34
2.3.13.1.	<i>Segmentación a los clientes</i>	36
2.3.14.	Cuadro de mando integral (Balance Score Card): (Kaplan & Norton, 2001)	37
2.3.14.1.	<i>Los beneficios del CMI</i>	39
2.4.	Marco Conceptual	40
CAPÍTULO III		43
3.1.	Tipo y diseño de estudio	43
3.1.1.	Diseño de Investigación	43
3.1.1.1.	<i>Investigación descriptiva</i>	44
3.1.1.2.	<i>Investigación correlacional</i>	44
3.2.	Método de investigación	44
3.3.	Enfoque de la Investigación	45
3.4.	Alcance de la investigación	45
3.5.	Población de estudio	45

3.6.	Unidad de análisis	45
3.7.	Selección de la muestra	46
3.8.	Tamaño de la muestra	46
3.9.	Fuentes y Técnicas de recolección de datos	47
3.9.1.	<i>Fuentes</i>	47
3.9.2.	<i>Técnicas</i>	47
3.10.	Instrumentos de recolección de datos.....	47
CAPITULO IV		48
4.1.	Resultados y discusión	48
4.2.	Análisis de Resultados.....	48
4.2.1.	<i>Conclusiones de la investigación de mercado</i>	59
4.2.2.	<i>Recomendaciones</i>	60
4.3.	Calculo para la comprobación de Hipótesis	61
4.3.1.	<i>T-Student para muestras relacionadas</i>	61
CAPÍTULO V.....		64
5.1.	Titulo de la Propuesta	64
5.2.	Antecedentes de la propuesta.....	64
5.2.1.	<i>Misión</i>	65
5.2.2.	<i>Visión</i>	65
5.2.3.	<i>Valores corporativos</i>	65
5.3.	Objetivos	65
5.3.1.	<i>Objetivo General</i>	65
5.3.2.	<i>Objetivos Especificos</i>	65
5.4.	Fundamentación Teórica.....	66
5.4.1.	<i>Matriz FODA</i>	66
5.4.1.1.	<i>Análisis estratégico según la Matriz FODA</i>	66
5.4.2.	<i>Matriz del Perfil Competitivo</i>	67
5.4.3.	<i>Matriz EFE</i>	67
5.4.4.	<i>Matriz EFI</i>	68
5.4.5.	<i>Matriz Interna y Externa (IE)</i>	69
5.4.6.	<i>Modelo de Venta Directa</i>	69

5.4.7.	Modelo EFQM	70
5.5.	Esquema del modelo operacional de la propuesta	71
5.6.	Desarrollo de la Propuesta	72
5.6.1.	Análisis Interno	72
5.6.1.1.	<i>Proceso Administrativo</i>	72
5.6.1.2.	<i>Modelo de Planificación Actual de Azzorti Venta Directa S.A.</i>	75
5.6.1.3.	<i>Modelo Administrativo de Comercialización</i>	75
5.6.1.4.	<i>Proceso de Gestión Administrativa y Comercial</i>	85
5.6.1.5.	<i>Fuerza de Ventas</i>	86
5.6.1.6.	<i>Análisis FODA</i>	86
5.6.1.7.	<i>Análisis de las cinco fuerzas de PORTER</i>	91
5.6.2.	Análisis Externo	95
5.6.2.1.	<i>Entorno Político</i>	95
5.6.2.2.	<i>Entorno Económico</i>	96
5.6.2.3.	<i>Entorno Social</i>	96
5.6.2.4.	<i>Aspectos Tecnológicos</i>	97
5.7.	Propuesta de Mejoramiento al Modelo Administrativo	97
5.7.1.	Enfoque por Marcas	97
5.7.1.1.	<i>Objetivos como Corporación</i>	97
5.7.1.2.	<i>Nuevo enfoque por Marcas</i>	98
5.7.1.3.	<i>Estructura por Marca</i>	101
5.7.1.4.	<i>Nueva Estructura de Marketing</i>	102
5.7.2.	Perfil Ocupacional del Asistente de Marketing	105
5.7.3.	Funciones del Asistente de Marketing	105
5.7.4.	Mapa de Proceso de Azzorti Venta Directa S.A.	106
5.7.4.1.	<i>Procesos Operativos</i>	106
5.7.4.2.	<i>Desarrollo de los Procesos Operativos</i>	107
5.7.4.3.	<i>Proceso de Soporte</i>	108
5.7.4.4.	<i>Desarrollo del Proceso de Soporte</i>	109
5.7.4.5.	<i>Proceso de Planificación de Azzorti Venta Directa S.A.</i>	110
5.7.4.6.	<i>Modelo de Planificación</i>	112
5.7.4.7.	<i>Estrategia Comercial</i>	113
5.7.5.	Proceso de Planificación Comercial	115
5.7.5.1.	<i>Objetivos</i>	117
5.7.5.2.	<i>Planificación estratégica por Marca/Compañía</i>	123

5.7.5.3. <i>Ejecución</i>	132
5.7.5.4. <i>Evaluación</i>	136
CONCLUSIONES	150
RECOMENDACIONES	151

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-4:	Conoce el nombre de su Asesor de Ventas.....	49
Tabla 2-4:	Calificación del servicio que ofrece Azzorti	50
Tabla 3-4:	Los productos que compró le producen.....	51
Tabla 4-4:	Considera que el crédito otorgado por Azzorti beneficia su negocio	52
Tabla 5-4:	El servicio otorgado por Azzorti favorece su negocio.....	53
Tabla 6-4:	Cómo calificaría la gestión de la líder	54
Tabla 7-4:	La líder le proporcionó toda la información necesaria del Negocio, de los productos y las garantías.....	55
Tabla 8-4:	Cómo evalúa el servicio de entrega de los productos adquiridos o comprados.	56
Tabla 9-4:	Cómo califica la calidad de los productos adquiridos o comprados en Azzorti	57
Tabla 10-4:	Volvería a comprar en Azzorti	58
Tabla 11-4:	Paired Samples Statistics.....	61
Tabla 12-4:	Paired Samples Test	62
Tabla 1-5:	Evaluación de los Factores Internos – Matriz EFI	88
Tabla 2-5:	Evaluación de los Factores Externos – Matriz EFE	90
Tabla 3-5:	Matriz del Perfil Competitivo.....	94
Tabla 4-5:	Fechas de planificación de MAV	130
Tabla 5-5:	Formato de seguimiento	137
Tabla 6-5:	Variable Ingresos.....	139
Tabla 7-5:	Variable Retención	141
Tabla 8-5:	Variable Cartera.....	143
Tabla 9-5:	CDRs Cambios, Devoluciones y Reclamos	145
Tabla 10-5:	Conferencia.....	146
Tabla 11-5:	Logística	147
Tabla 12-5:	Premios.....	148

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1:	Ingresos	2
Figura 2-1:	Retención	3
Figura 3-1:	Cartera.....	3
Figura 4-1:	Relación Causa-Efecto.....	4
Figura 1-2:	Bases teóricas.....	8
Figura 2-2:	Teorías Administrativas.....	9
Figura 3-2:	Proceso Administrativo.....	10
Figura 4-2:	Teoría de las Necesidades Maslow y Herzberg	14
Figura 5-2:	Modelos administrativos	18
Figura 6-2:	Modelo de la Excelencia.....	20
Figura 7-2:	Proceso APO.....	22
Figura 8-2:	Las cinco fuerzas de Porter	25
Figura 9-2:	Marco Teórico de la Gestión comercial.....	28
Figura 10-2:	Etapas del benchmarking	31
Figura 11-2:	Perspectivas del CMI.....	38
Figura 1-4:	Conoce el nombre de su Asesor de Ventas	49
Figura 2-4:	Calificación del servicio que ofrece Azzorti.....	50
Figura 3-4:	Lo que compró le produce	51
Figura 4-4:	Crédito otorgado	52
Figura 5-4:	El servicio otorgado por Azzorti favorece su negocio	53
Figura 6-4:	Cómo calificaría la gestión de la líder	54
Figura 7-4:	La líder le proporcionó toda la información necesaria del Negocio, de los productos y las garantías.....	55
Figura 8-4:	Cómo evalúa el servicio de entrega de los productos adquiridos o comprados.....	56
Figura 9-4:	Cómo califica la calidad de los productos adquiridos o comprados en Azzorti.....	57
Figura 10-4:	Volvería a comprar en Azzorti.....	58
Figura 1-5:	Historia Resumen.....	64
Figura 2-5:	Intermediario en la Venta tradicional y la venta directa	70
Figura 3-5:	Esquema del modelo operacional de la propuesta	71
Figura 4-5:	Organigrama de equipo comercial	72
Figura 5-5:	Equipo de operaciones	73

Figura 6-5:	Recursos Humanos.....	73
Figura 7-5:	Esquema del modelo operacional de la propuesta	74
Figura 8-5:	Equipo Administrativo.....	74
Figura 9-5:	Estructura Organizacional de Azzorti Venta Directa S.A.....	75
Figura 10-5:	Resultados garantías 2016.....	78
Figura 11-5:	Garantías 2017	78
Figura 12-5:	Conferencia de Ventas 2016	79
Figura 13-5:	Conferencia de Ventas 2017	79
Figura 14-5:	Premios 2016	80
Figura 15-5:	Premios 2017	80
Figura 16-5:	Recuperación de Cartera 2016.....	81
Figura 17-5:	Recuperación de Cartera 2017	81
Figura 18-5:	Gestión de Logística 2016	82
Figura 19-5:	Gestión de Logística 2017	82
Figura 20-5:	Ingresos 2016.....	83
Figura 21-5:	Ingresos 2017.....	84
Figura 22-5:	Retención 2016	84
Figura 23-5:	Retención 2017	84
Figura 24-5:	Proceso de Gestión Administrativa y Comercial	85
Figura 25-5:	Estructura Organizacional Azzorti Venta Directa S.A.	86
Figura 26-5:	Análisis cinco fuerza de PORTER.....	91
Figura 27-5:	Nueva Estructura de Marketing	103
Figura 28-5:	Procesos de Gestion	106
Figura 29-5:	Procesos Operativos.....	106
Figura 30-5:	Desarrollo de los Procesos Operativos.....	107
Figura 31-5:	Proceso de Soporte.....	108
Figura 32-5:	Desarrollo del Proceso de Soporte	109
Figura 33-5:	Proceso de Planificación	110
Figura 34-5:	Proceso de Planificación por marca	111
Figura 35-5:	Proceso de Planificación	112
Figura 36-5:	Proceso de Planificación	112
Figura 37-5:	Estrategia Comercial.....	113
Figura 38-5:	Canal de Distribución	113

Figura 39-5:	Negocios y marcas	114
Figura 40-5:	Proceso Comercial	116
Figura 41-5:	Proceso de Planificación	117
Figura 42-5:	Proceso de objetivo por marca	119
Figura 43-5:	Proceso de los objetivos a largo plazo	119
Figura 44-5:	Proceso de Planificación de Venta.....	121
Figura 45-5:	Análisis de Mercado	124
Figura 46-5:	Fases del planteamiento comercial	126
Figura 47-5:	Proceso del Planificación Comercial	127
Figura 48-5:	Producto por página	128
Figura 49-5:	Planificación del material de venta	129
Figura 50-5:	Motivos para la fuerza de ventas.....	131
Figura 51-5:	Direccionamientos de los incentivos.....	132
Figura 52-5:	Etapa de ejecución	132
Figura 53-5:	Proceso de ejecución.....	133
Figura 54-5:	Matriz de pedido de prueba.....	134
Figura 55-5:	Etapa de evaluación	136
Figura 56-5:	Variable Ingresos	139
Figura 57-5:	Variable Retención.....	141
Figura 58-5:	Variable Cartera	143
Figura 59-5:	CDRs (Cambios, Devoluciones y Reclamos)	145
Figura 60-5:	Conferencia.....	146
Figura 61-5:	Logística.....	147
Figura 62-5:	Premios	148

RESUMEN

La investigación plantea la evaluación y propuesta de mejoramiento de los modelos administrativos en la gestión comercial de la empresa “Azzorti Venta Directa S.A.”, basada en el análisis realizado mediante encuestas, entrevistas y observación directa de las clientes y análisis FODA de la empresa; se desarrolló una investigación, que es de carácter exploratorio y descriptivo, para lo cual se aplicó una encuesta a 383 asesoras de la compañía. Los resultados de la encuesta indicaron que las relaciones interpersonales, el crédito otorgado, el servicio prestado pre y pos venta, tiempo de entrega y calidad del producto, están directamente relacionados con las variables comerciales, como, retención, recuperación de cartera, logística, las cuales tienen incidencia en la gestión comercial según los modelos administrativos que la empresa está utilizando. En el comparativo de las variables comerciales, antes y después de aplicar los nuevos modelos administrativos sugeridos, denota un cambio considerable al crecimiento. Se concluye, que la implementación de la presente propuesta, traerá ventajas para llegar a los objetivos planteados, razón por la cual se recomienda ampliar los nuevos modelos a nivel nacional.

Palabras Claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <MARKETING>, <MODELO ADMINISTRATIVO>, <GESTIÓN COMERCIAL>, <VENTA DIRECTA>, <MERCADO>, <MARCA>.

ABSTRACT

The research proposes the evaluation and the proposal of improvement of the administrative models in the commercial management of the company "Azzorti Venta Directa S.A.", based on the analysis carried out through surveys, interviews and direct observation of the clients and SWOT analysis of the company; a research was developed, which is exploratory and descriptive in nature, for which a survey was applied to 383 company advisers. The results of the survey indicated the interpersonal relationships, the credit granted, the service provided before and after sale, delivery time and the quality of the product, are directly related to the commercial variables, such as, retention, portfolio recovery, logistics, which have an incidence in commercial management according to the administrative models that the company is using. In the comparison of the commercial variables, before and after applying of the new suggested administrative models, denotes a considerable change to growth. It is concluded that the implementation of this proposal will bring advantages to reach the proposed objectives, the reason why it is recommended to expand the new models nationwide.

Key words: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <MARKETING>, <ADMINISTRATIVE MODEL>, <COMMERCIAL MANAGEMENT> <DIRECT SALE>, <MARKET>, <BRAND>.

CAPÍTULO I

1.INTRODUCCIÓN

La empresa Azzorti Venta Directa S.A, nació hace 50 años en Colombia, lleva en Perú 6 años, en Ecuador 4 años, tiene un gran interés en los sectores de Moda, que abarca las líneas de ropa exterior, interior, joyería y fragancias, línea Hogar y cuidado del mismo.

En la actualidad en el mercado de venta directa, existen varias empresas dedicadas al mismo sistema de comercialización, las mismas que tiene su trayectoria y cuota de participación del mercado, Azzorti Venta Directa S.A, inicio sus actividades económicas en el Ecuador, contando con factores y fortalezas que ayudan a que se tengan aceptación en el mercado.

La venta directa es un canal de comercialización moderno, ya que se adapta a los tiempos modernos de los consumidores en donde se da las facilidades necesarias para que el almacén que en este caso el catálogo llegue directamente al consumidor, haciendo que la venta sea más fácil, ágil y personalizada, logrando también que la asesora llegue a mas consumidores e inicie su negocio sin tener capital propio.

Es necesario indicar que la venta directa en su mayoría es promovida por mujeres, logrando el desarrollo de la misma dentro de la sociedad con la creación de una actividad económica e independiente.

Para iniciar con esta actividad comercial Azzorti entrega todo el material necesario para su negocio, que en este caso es el catalogo y el crédito, el mismo que al demostrar cumplimiento, puntualidad y responsabilidad cada campaña va incrementando, pero es importante indicar que existen dificultades que interponen un normal desenvolvimiento de este sistema de negocio. Al tratarse de sector de moda no se puede establecer con precisión los gustos y preferencias de los consumidores, el mercado también se ve influenciado por amenazas, que no se pueden controlar, haciendo que el nivel de ventas disminuya, según se ha constatado con el histórico de ventas.

Ante esta problemática y con el objetivo de incrementar la participación del mercado, entender los gustos y preferencias y poder reaccionar con tiempo oportuno, logrando así incremento en las ventas en la ciudad de Riobamba, propongo la evaluación y mejoramiento de los modelos administrativos en la gestión comercial de la Empresa Azzorti Venta Directa S.A

1.1. Planteamiento del problema

Azzorti Venta Directa S.A, es una empresa que inició su actividad comercial en el Ecuador en septiembre del 2012, por tratarse de una multinacional, se está trabajando en base a los históricos presentados en los otros países como Colombia y Perú, sin tomar en consideración la realidad actual del Ecuador, en los aspectos políticos, económicos gustos, preferencias y tendencias.

Al inicio de las actividades comerciales, y mientras ingresaba al mercado Ecuatoriano, se cumplió con las proyecciones establecidas por contar con factores diferenciadores de la competencia haciendo que se tenga gran aceptación, teniendo un crecimiento promedio del 146% considerado estable y sostenido.

Sin embargo en el 2016 se tuvo una baja presencia de marca con los clientes, en las variables que se evalúan en la parte comercial, haciendo que las pérdidas en la empresa sean considerables.

Las variables de medición de crecimiento más importantes que la empresa considera son:

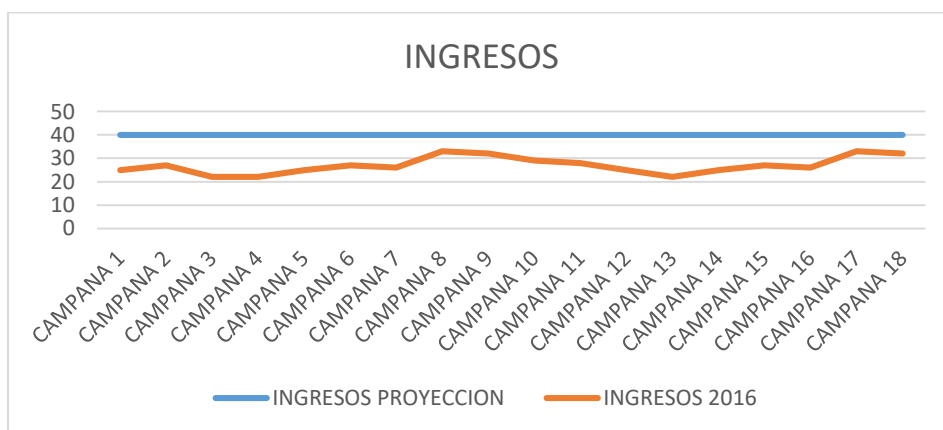


Figura 1-1: Ingresos

Fuente: Histórico de Campaña-Sistema Azzorti Venta Directa S.A

Elaborado por: Antonieta Logroño

El número de ingresos que se realizan en cada campaña, entendiéndose como ingresos la cantidad de gente nueva que quiere vender mediante el catálogo de Azzorti.

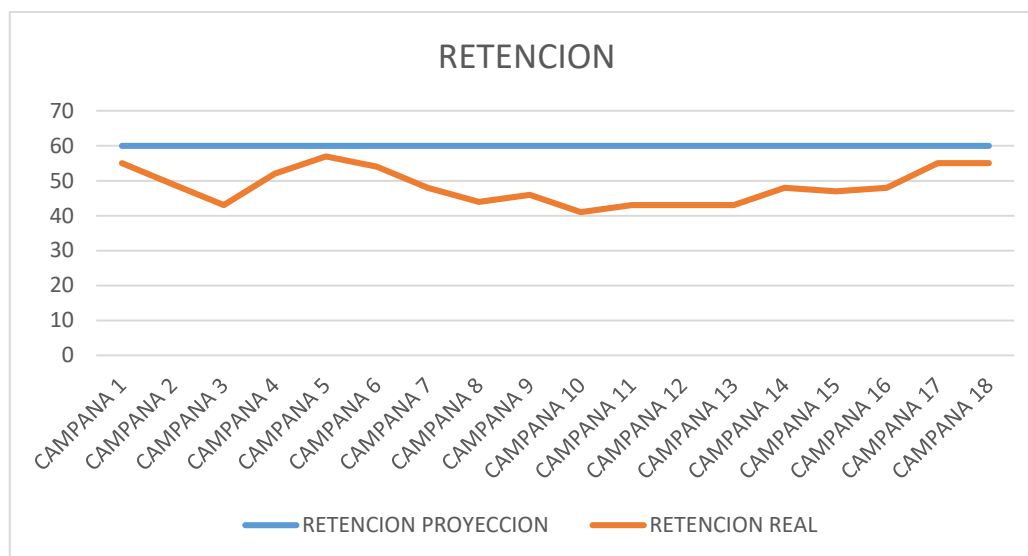


Figura 2-1: Retención

Fuente: Histórico de Campaña-Sistema Azzorti Venta Directa S.A

Elaborado por: Antonieta Logroño

Es el número de asesoras que constantemente realizan pedidos, independientemente el monto de su venta.

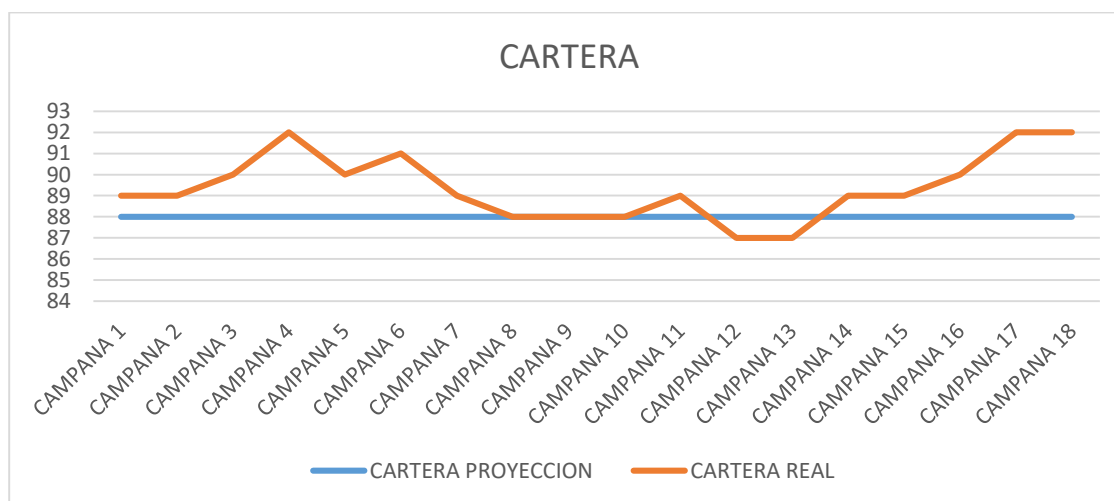


Figura 3-1: Cartera

Fuente: Histórico de Campaña-Sistema Azzorti Venta Directa S.A

Elaborado por: Antonieta Logroño

La empresa otorga crédito a todas las asesoras, que tengan un buen historial crediticio, siendo un factor fundamental para tener aceptación en el mercado, en este momento la empresa no cuenta con un modelo administrativo específico para el Ecuador y solo sea adaptado a otras realidades hace que se tenga muchas falencias al desarrollar los procesos. El departamento de marketing no cuenta con el personal que vaya desarrollando, analizando, adaptando coordinando, las necesidades de la empresa con la realidad del mercado, haciendo que las estrategias aplicadas no tengan la respuesta esperada.

Es importante considerar que existen factores externos que afectan directamente al crecimiento del negocio como es la inestabilidad económica, política, la falta de circulante en el mercado, haciendo que los clientes se limiten en sus gastos y que el poder adquisitivo baje. Con lo antes indicado, se puede decir que las proyecciones de las variables en la ciudad de Riobamba tienden a la baja.

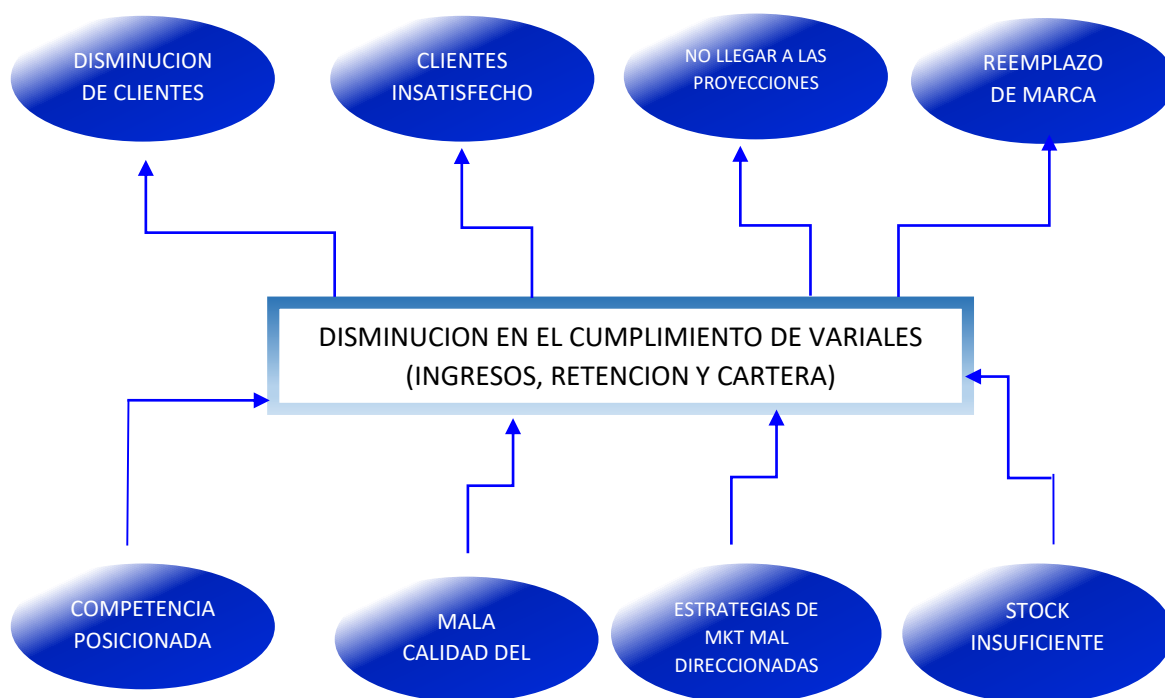


Figura 4-1: Relación Causa-Efecto

Elaborado por: Antonieta Logroño

1.2. Formulación del problema

¿Cómo influyen los modelos administrativos en la gestión comercial de la Empresa Azzorti Venta Directa S.A, de la ciudad Riobamba, Provincia de Chimborazo?

1.3. Sistematización del problema

¿Qué estrategia de gestión de marketing relacional debe aplicar la empresa Azzorti Venta Directa S.A para mejorar la relación con los clientes?

¿Con que estrategias de gestión se puede mejorar el posicionamiento de marca en la ciudad de Riobamba de la empresa Azzorti Venta Directa S.A?

¿Qué modelo administrativo debe aplicar empresa Azzorti Venta Directa S.A para cumplir con sus objetivos comerciales?

1.4. Justificación de la investigación

El mercado de venta de Directa, de la variedad de productos incluidos los de belleza, tiene gran competencia frente a marcas establecidas y reconocidas en el mercado nacional (Avon, Belcorp, Yanbal, Nostra), frente a ello Azzorti, marca en la cual se realiza la investigación presenta una baja participación de mercado, por tal razón en la investigación se propone evaluar el modelo administrativo actual que dispone la empresa.

Es importante mencionar que la presente investigación está justificado bajo sus tres niveles: Teórico, Práctico y Metodológico.

En la parte Teórica, los resultado obtenidos durante la evaluación del modelo administrativo serán puestos en consideración a los ejecutivo de la empresa para tomen los correctivos necesarios y de esta manera llegar a los objetivos propuestos.

En la Práctica: a dar a conocer a los ejecutivos de la compañía la evaluación del modelo administrativo, se implementara en base a la realidad actual donde nos encontramos, (Ecuador).

En el aspecto metodológico: se espera que esta investigación sea de utilidad y modelo para otras empresas relacionadas al ámbito comercial y de sustento para estudios universitarios e investigaciones en general.

1.5. Objetivos generales y específicos

1.5.1. Objetivo General

En base a una evaluación, proponer estratégicamente un modelo Administrativo para la mejora en la gestión comercial de la Empresa Azzorti Venta Directa S.A, de la ciudad Riobamba, Provincia de Chimborazo, Año 2016.

1.5.2. Objetivos Específicos:

- Evaluar el modelo administrativo de la empresa Azzorti Venta Directa S.A de la ciudad Riobamba, Provincia de Chimborazo.
- Fortalecer el servicio de postventa que mantienen la Empresa Azzorti Venta Directa S.A, de la ciudad Riobamba, Provincia de Chimborazo
- Definir el modelo administrativo para una eficiente gestión comercial de la Empresa Azzorti Venta Directa S.A, de la ciudad Riobamba, Provincia de Chimborazo.
- Proponer un sistema de mejoramiento administrativo en la gestión comercial de la Empresa Azzorti Venta Directa S.A.

1.6. Hipótesis

1.6.1. Hipótesis Nula

Ho: Azzorti, no requiere la propuesta de un nuevo Modelo Administrativo.

1.6.2. Hipótesis Alternativa

H₁: Azzorti, si requiere la propuesta de un nuevo Modelo Administrativo.

1.6.3. Identificación de Variables

Variable Independiente: Modelo Administrativo

Variable Dependiente: Gestión Comercial

CAPÍTULO II

2. BASES TEÓRICAS

Actualmente el mercado es cada vez más competitivo, constantemente está cambiando y las empresas deben ir actualizando sus procesos, e irse adaptando a los modelos administrativos ya que son el ente rector para entender dentro de que contexto se desarrollara.

Los modelos Administrativos son básicamente representaciones que las empresas van copiando, adaptándolos y generalizándolos a las necesidades de las mismas. Estos se representan a través de técnicas, procesos, modelos y sistemas administrativos. (Ascanio, 2009)

Por lo antes mencionado el desarrollo del marco teórico es fundamental para el desarrollo de la presente investigación.

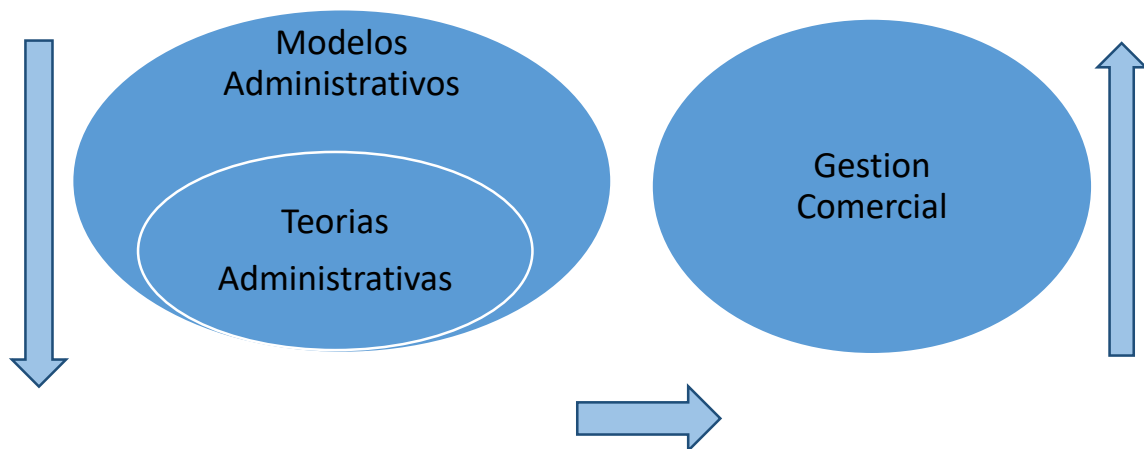


Figura 1-2: Bases teóricas

Elaborado por: Antonieta Logroño

2.1. Teorías administrativas

La administración y las organizaciones son producto de su momento y su contexto histórico y social, también la administración es un conjunto de actividades dirigidas para aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización. (Silva, 2007)

La evolución de las teorías administrativas ofrece un enfoque para comprender los criterios determinantes acorde a cada organización, para esto vamos a revisar cada una de las teorías administrativas.



Figura 2-2: Teorías Administrativas

Fuente: (Los Recursos Humanos, 2016)

Elaborado por: Antonieta Logroño

2.1.1. Teoría Clásica

Su representante fue Henry Fayol, en esta teoría se consideraba a la organización a partir de un enfoque sistemático, global y universal; en donde se involucra a todos los miembros de la organización y mediante el uso de todos los recursos organizacionales, (Chiavenato, 2007)

Se pretende alcanzar las metas establecidas por la organización, para esto se debe entender que toda organización debe tener un proceso administrativo el cual consta de:

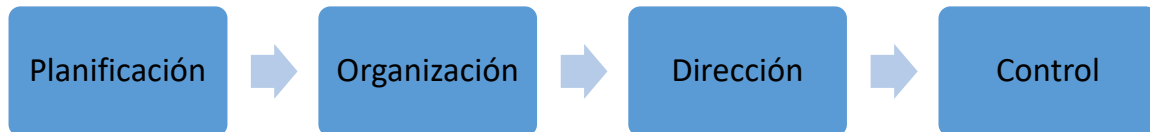


Figura 3-2: Proceso Administrativo

Fuente: (Chiavenato, 2007)

Elaborado por: Antonieta Logroño

- **Planificar:** es la primera etapa del proceso administrativo, se base en la toma de decisiones por anticipado en donde se da respuestas a: qué, cómo, cuándo y dónde, del accionar de una organización.
- **Organización:** se debe determinar que medios y medidas se va a utilizar para lograr los objetivos de una manera eficiente.
- **Dirección:** es un proceso para lograr los objetivos planificados mediante el liderazgo, comunicación, motivación, desarrollo, capacitación e integración de equipos.
- **Control:** en esta etapa es primordial en la administración, ya que se debe tener un mecanismos que ayude a la organización a cerciorarse que los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Según Henry Fayol la administración es un conjunto de operaciones técnicas o de producción, comercial, contable, financiera y de seguridad que se deben realizar en cualquier proyecto y organización humana, es importante considerar a la administración como un sistema que debe estar integrado y coordinado en cada uno de los departamentos de la organización. (Bedoya, 2007)

Esta teoría ha dado grandes aportes a la administración porque los empleadores tienen una base para lograr el éxito de la organización teniendo en cuenta cual es la motivación que un trabajador

necesita considerando la función que cumple dentro de la empresa, y también la administración puede evaluar de mejor manera el rendimiento de los empleados en base a la coordinación que existe con el entorno que le rodea.

En la actualidad aún existen organizaciones que tienen problemas internos que no permiten el buen cumplimiento de las actividades, es por esto que todo gerente debe canalizar sus esfuerzos para lograr un sistema administrativo integral en cada uno de los departamentos de la organización.

2.1.2. Teoría científica

Quien desarrollo esta teoría es Frederick Taylor, En 1903, se basa en las tareas y el enfoque organizacional, de una manera formal exclusivamente, reemplazando métodos empíricos por un método científico basado en tiempos y movimientos. (Chiavenato, 2007, p. 48)

Para estos Taylor tubo dos periodos

Primer Período de Taylor (Chiavenato, 2007)

Lo realizo su investigación desde abajo, con los operarios, concluyendo que si el operario más productivo percibe que tiene la misma remuneración que un operario menos productivo, pierde interés y deja de producir a según su capacidad y estos ha generado la creación de condiciones para pagar más al operario que produce más y Taylor expresa:

- 1) Salarios altos y bajos costos unitarios de producción.
- 2) Aplicar métodos científicos al problema global, con el fin de formular principios y establecer procesos estandarizados.
- 3) Los empleados deben ser dispuestos científicamente en servicios o puestos de trabajo donde los materiales y las condiciones laborales sean seleccionados con criterios científicos, para que así las normas sean cumplidas.
- 4) Los empleados deben ser entrenados científicamente para perfeccionar sus aptitudes.

5) Debe cultivarse una atmósfera cordial de cooperación entre la gerencia y los trabajadores.

Segundo Período (Chiavenato, 2007)

En 1911, La racionalización del trabajo productivo debería estar acompañada por una estructura general de la empresa que hiciese coherente la aplicación de sus principios, y también la gerencia adquiere nuevas responsabilidades descritas en los siguientes 4 principios:

- **Principio de Planificación:** Sustituir la improvisación y la actuación empírica, por los métodos basados en procedimientos científicos.
- **Principio de la preparación/planificación:** realizar la selección de los trabajadores de una manera científica de acuerdo a sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor.
- **Principio del control:** controlar el trabajo y de esta manera certificar que el mismo está siendo ejecutado con las normas establecidas y según lo planificado.
- **Principio de la ejecución:** distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

2.1.3. Teoría Relaciones Humanas

El fundador de esta teoría es Elton Mayo el cual aporta un nuevo lenguaje a la administración, nace por la preocupación que existía por humanizar las condiciones de trabajo, que se desarrollaron de una manera rígida y mecánica en los periodos de la administración científica y clásica, logrando que poco a poco se vayan liberando de estos conceptos.

En el enfoque humanístico logra un verdadero cambio en el concepto de administración, ya que la administración científica se basaba en las tareas de los trabajadores y la teoría clásica en la estructura organización, ahora la preocupación por las máquinas y el método de trabajo, dan lugar a la preocupación por el hombre y su grupo social, de los aspectos técnicos se pasa a los psicológicos.

Se considera al trabajador un hombre social, y se debe considerar que ahora se estudia a las organizaciones como grupo de personas, la autonomía del trabajador, las recompensas y sanciones sociales, el nivel de producción depende de la integración social.

En la actualidad se puede ver que las organizaciones se esfuerzan en lograr expandir de una manera sólida sus mercados, basándose en la calidad en el servicio y productos que ofrecen, ya que la competencia cada día presiona más a los empresarios que buscan el crecimiento de sus organizaciones.

En esta teoría ubica como pieza fundamental dentro de las organizaciones al talento humano ya que ellos verdaderamente muestran los valores y principios que se imprimen en la cultura que día a día se desarrolla dentro y fuera de los procesos.

2.1.4. Teoría del comportamiento de la administración

Esta teoría dio inicio Herbert Alexander Simón, siendo así la teoría más marcada como influencia en las ciencias de la conducta en la administración, también llamada teoría Conductista, significó un nuevo enfoque en la teoría administrativa, el abandono de las posiciones normativas y prescriptivas de teorías anteriores. El énfasis permanece en las personas, pero dentro del contexto organizacional.

Para explicar el comportamiento organizacional, esta teoría del comportamiento se fundamenta en el comportamiento individual de las personas, que trabajando en conjunto cumplen con los logros de las empresas, el trabajador es un elemento clave en todas las organizaciones, los mismos que tienen diferentes necesidades y objetivos personales que cumplir, los cuales influyen en su vida y desenvolvimiento laboral, para esto es necesario estudiar la motivación humana.

Abraham Maslow quien en el año 1950 desarrolló esta teoría desde una perspectiva conductista, estudia la organización formal y la informal, uno de los aportes más importantes es la clasificación de las necesidades humanas sobre la base de una pirámide, el hombre va satisfaciendo a medida que cumple metas.

Frederick Herzberg propuso la teoría de los dos factores, en la cual explica mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo, el administrador debe conocer los

mecanismos adecuados para poder dirigir a las personas inmersas en las organizaciones y lograr que el trabajo que hacen y desempeña estén relacionados con el crecimiento individual, y sus necesidades de auto realización, (Factores Intrínsecos).

La teoría del comportamiento enfatiza el poder decisorio, basado en la información que el empleado recibe de su ambiente, esto está fuera de control de las personas pero es un deber de la parte administrativa crear un ambiente adecuado (Factores Extrínsecos).

Jerarquía de las Necesidades de Maslow



Factores de Higiene-Motivacion de Herzberg

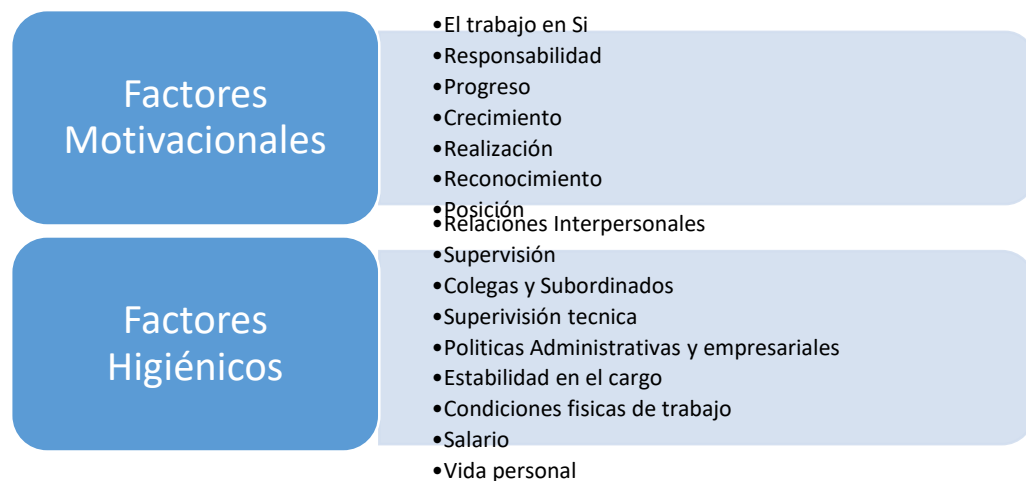


Figura 4-2: Teoría de las Necesidades Maslow y Herzberg

Fuente: (Porto, 2015)

Elaborado por: Antonieta Logroño

2.1.5. Teoría X / Y

El representante es (McGregor, 1994), quien elaboró esta teoría que hasta la actualidad tienen bastante aplicación, en su obra “El lado humano de las organizaciones”, hace referencia a dos formas de pensamiento de los directivos, a los cuales denomino teoría X (negativo) y teoría Y (positivo).

En la teoría X, los directivos consideran a los subordinados como animales de trabajo, lleva a las personas hacer exactamente lo que la organización pide de una manera de imposición, lo que conlleva a que la organización tenga dos necesidades urgentes: la supervisión y la motivación.

La teoría Y, es todo lo contrario a la teoría anterior, aquí se basa en el principio de que la gente quiere y necesita, logrando que los subordinados encuentren en su empleo una fuente de satisfacción y haciendo que se esfuercen siempre para lograr los mejores resultados para la organización, desarrollando un estilo de administración muy abierto y extremadamente democrático.

Autócrata = X Autocontrol= Y

2.1.6. Teoría Estructuralista

Su representante es James Burnham en 1941, en su obra, *The Managerial Revolution*, en la que sostiene que la nueva clase dirigente, gerentes y administradores son una misma, son la cabeza de las organizaciones y son los responsables del éxito y el fracaso de la misma.

Para esto es importante saber cómo es su estructura, cómo funciona y cómo interactúa con su medio ambiente, y de esta manera Burnham, sentó las bases de su estudio, en su estructura, sus formas de funcionamiento y los medios que utiliza para el progreso.

Los aportes de la teoría estructuralista son los niveles jerárquicos: 1. nivel técnico, 2. nivel gerencial, 3. nivel institucional. Los objetivos organizacionales es lograr un equilibrio entre los objetivos organizacionales e individuales. Los incentivos son materiales y sociales.

2.1.7. Teoría de la Burocracias

Esta teoría fue esbozada por Max Weber en 1940. Su perspectiva se basa en la estructura organizacional. Se basa en la organización formal y el enfoque es un sistema cerrado. La organización es humana pero basada en la racionalidad.

Las características de la Escuela Burocrática:

- 1) Rechaza los principios universales de la administración
- 2) La Burocracia está unida por normas y reglamentos previamente establecidos por escrito
- 3) Los recursos (maquinaria, equipo, edificios humanos), son utilizados racionalmente en base a la división del trabajo y de las funciones.
- 4) Impersonalidad en las relaciones, la distribución de actividades se realiza en términos de cargos y funciones, y no de personas.
- 5) Jerarquía de autoridad, en una organización que establece los cargos según el principio de jerarquía. “Cada cargo inferior debe estar bajo control y la supervisión de uno superior y ningún cargo queda sin control o supervisión”.
- 6) Rutinas y procedimientos estandarizados. La organización fija las reglas y normas técnicas, regulan las conductas de quienes ocupan cada cargo.
- 7) Competencia técnica. Las personas son escogidas por méritos, a través de evaluaciones o exámenes de oposición.

2.2. Modelos administrativos

Son básicamente modelos que cada empresa adapta a su entorno acorde a las necesidades y objetivos de la misma, ya que estos no suelen ser rígidos, estos se representan a través de técnicas, procesos, modelos y sistemas administrativos.

Las funciones de los modelos es el de comparar y predecir según la importancia de diseñarlos específicamente para la organización y sus variables.

Es una tarea que se deberá analizar el entorno interno y externo para seleccionar el modelo adecuado. La implementación involucra el diseño de estructuras organizacionales acordes y sistemas de control a fin de poner en acción lo planteado.

La valoración involucra metas, oportunidades y amenazas externas a la organización, como fortalezas y debilidades internas. El objetivo consiste en evaluar si el planteamiento sugerido es el adecuado y se complementa a las necesidades y capacidades de la organización.

Las características de los modelos son:

- Aplicables para producir un cambio esperado
- Para su aplicación se requiere el uso de distintas herramientas
- Son modelos aplicables a varios tipos de empresa
- Su modelo cambio acorde a las herramientas utilizadas

Para la selección de un modelo la validación debe ser exhaustiva ya que el mismo modelo no puede ser aplicable en toda la organización, es por ello que debe existir un compromiso primero desde la gerencia y posterior de todos los colaboradores del mismo para que las herramientas utilizadas sean medibles y valoradas según el uso que se requiera.

Existen varios modelos que nacen de los clásicos, contemporáneos, pero sobre todo lo clásico mantiene su vigencia ya que son adaptables a la empresa con el propósito de promover, mantener e impulsar su efectividad.

A continuación, se detallará algunos de los modelos aplicables en la actualidad:

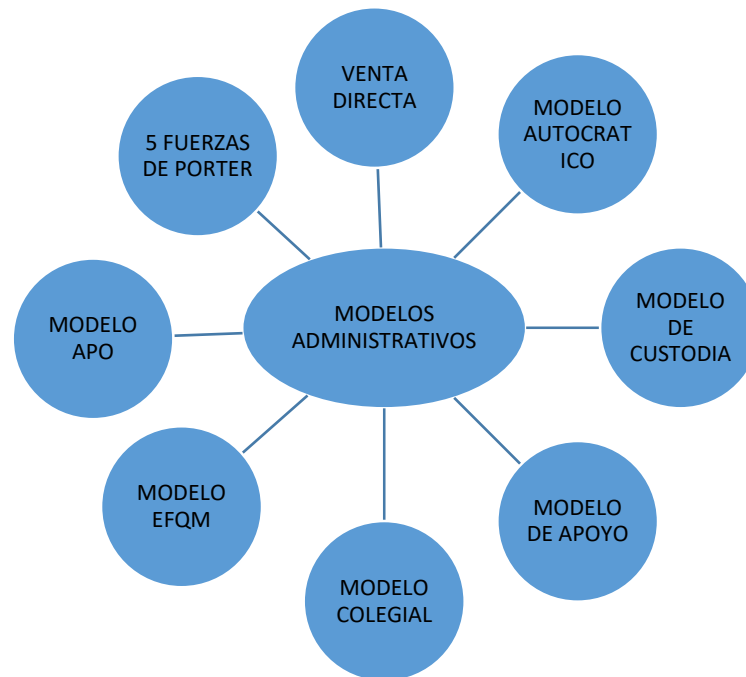


Figura 5-2: Modelos administrativos

Fuente: (Stoner, Freeman, & Gilbert, 2006)

Elaborado por: Antonieta Logroño

2.2.1. Modelo Autocrático

“El modelo autocrático tiene sus raíces en la historia y ciertamente fue el modelo prevaleciente la revolución industrial, el modelo autocrático dependen del poder” (Robbins & Judge , 2009). Poder: puede existir sin que se use, por tanto, alguien puede tener poder, pero no imponerlo, el más importante del poder es generar más dependencia, haciendo que una persona pueda controlar lo que desea otra persona.

Dependencia del jefe: algo muy importante de este modelo es que se obtiene la obediencia al jefe, pero no el respeto, se puede tener una dependencia hacia el jefe ya que él es que los contrata, despide y maneja.

En este modelo se orienta a creer que la Dirección es lo mejor y está convencida que los empleados tienen la obligación de cumplir órdenes, de tal manera que lleguen a cierto nivel de desempeño, considerando este modelo muy útil y efectivo para el cumplimiento del trabajo.

2.2.2. Modelo de Custodia

Para la aplicación de este modelo la empresa depende de los recursos económicos que posee, ya que se debe pagar pensiones y otras prestaciones. “La seguridad sigue siendo una de las principales prioridades de millones de trabajadores en el incierto mercado actual en el que prácticamente ha desaparecido la costumbre de ofrecer a los empleados puestos de por vida”. (Slocum, 2009)

Con este modelo se logra que los empleados no dependan del jefe sino de las organizaciones.

2.2.3. Modelo de Apoyo

La base de este modelo es el liderazgo que viene a reemplazar al poder y el dinero, con esto la empresa ofrece un ambiente en donde los empleados pueden creer profesionalmente haciendo que se beneficie el empleado y la organización.

“Los líderes eficaces confían en apoyos emocionales para enviar sus mensajes. En realidad, es frecuente que la expresión de emoción en los discursos sea un elemento crítico que nos hace aceptar o rechazar el mensaje de un líder” (Robbins & Judge , 2009, p. 268)

El aspecto emocional es una sensación de participación e involucramiento con la organización, haciendo que los administrativos ya lo toman como un estilo de vida al tratar a los demás.

2.2.4. Modelo Colegial

El objetivo principal de este modelo es generar un ambiente de compañerismo, logrando trabajar en equipo, para todos lograr un propósito en común, a tal punto que los empleados se sienten útiles y necesarios considerándose piezas fundamentales en la organización para lograr los objetivos organizacionales, ya que realizan sus propias aportaciones y respetan la de los demás siendo los jefes los encargados de crear este ambiente de solidaridad, cooperación y compañerismo.

2.2.5. Modelo EFQM (European Foundation for Quality Management)

Este modelo está orientado hacia la excelencia, que tiene como objetivo la evaluación del progreso de un sistema de Gestión de una determinada organización.

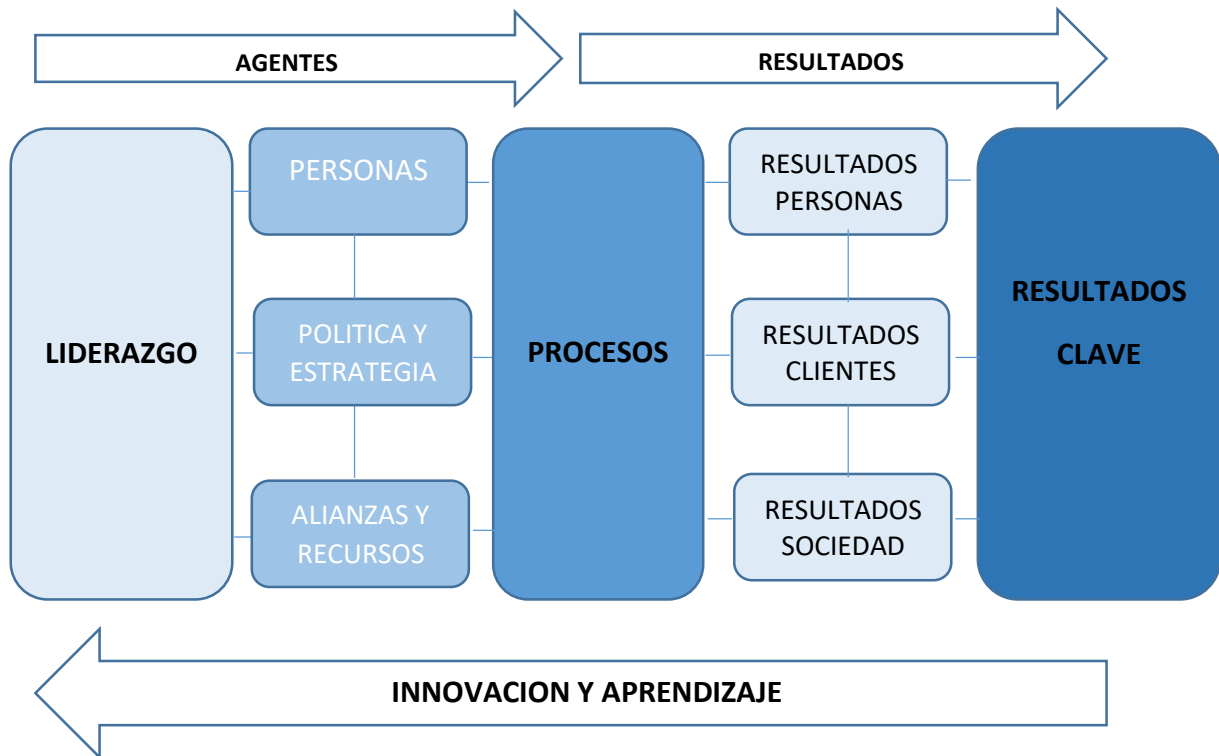


Figura 6-2: Modelo de la Excelencia

Fuente: (Arnaut Iberbrokers, s.f.)

Elaborado por: Antonieta Logroño

La aplicación de este modelo permite a las organizaciones realizar un análisis objetivo, riguroso y estructurado de la actividad y los resultados de una organización y establecer un diagnóstico de su situación, se basa en la autoevaluación.

Este modelo es una herramienta de mejor, ya que después de aplicarlos, se puede establecer líneas de mejora continua.

2.2.5.1. Estructura del modelo EFQM

Están divididos en dos grandes grupos: los agentes y los resultados.

Los Agentes: indican como debería actuar una empresa en la cual se está implementando, su efectividad se revisará periódicamente para aprender y mejorar entre los cuales son:

- Liderazgo: se considera el comportamiento y actitudes del equipo directivo y mandos medios desarrollan y facilitan la consecución de la misión y visión, desarrollan valores para alcanzar el éxito.
- Políticas y Estrategias: trata de cómo se formula, desarrolla y revisa la política empresarial, mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés.
- Personas: cómo gestiona, desarrolla y aprovecha la organización el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen, así sea en escala individual o en equipos.
- Alianzas y recursos: cómo planifica y gestiona la organización sus alianzas externas y sus recursos internos en apoyo de su estrategia.
- Procesos: cómo diseña, gestiona y mejora la organización sus procesos para apoyar su política y así satisfacer plenamente a sus clientes

Los Resultados: reflejan los que la empresa está logrando, se debe comparar favorablemente con los objetivos propios y con los de otras organizaciones

- Resultado en personas: Qué logros está alcanzando la organización en relación con las personas que la integran
- Resultado en clientes: Qué logros está alcanzando la organización en relación con sus clientes externos
- Resultado en Sociedad: Qué logros está alcanzando la organización en relación con la sociedad

- Resultado clave: Qué logros está alcanzando la organización en relación con el rendimiento planificado

2.2.6. Administración por objetivos

Es una poderosa herramienta administrativa y se considera como un método para administrar, su abreviatura es APO.

Es un sistema dinámico, una filosofía, que integra la necesidad de la compañía para lograr que sus objetivos sean operativos, de utilidad y crecimiento, que cualquier dirigente puede utilizar para encauzar el comportamiento de sus subordinados, además aporta las bases para una dirección empresarial eficiente, porque relaciona los objetivos de los subordinados con los del superior, logrando que mediante un proceso los lleva a bajar en forma de cascada por toda la organización.

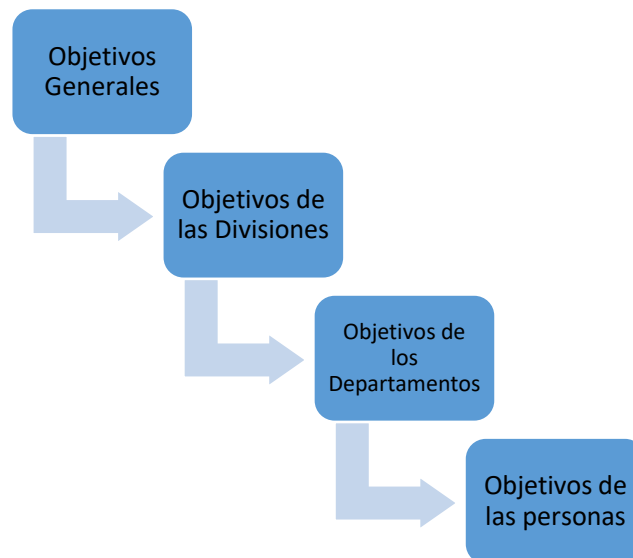


Figura 7-2: Proceso APO

Fuente: (Trujillo, 2013)

Elaborado por: Antonieta Logroño

Los objetivos generales de la organización, se traducen en objetivos específicos para cada uno de los subsiguientes (división, departamento, individual), como los gerentes de las unidades bajas participan en el establecimiento de sus propias metas, al APO funcionan desde la base hacia arriba y

de manera contraria, teniendo como resultado una pirámide, coordinando los objetivos de un nivel con los del siguiente.

2.2.6.1. Elementos de un programa de la APO

Por lo general un programa de la APO tiene cuatro componentes:

- La especificidad de las metas: Lograr el objetivo de una manera tangible
- La participación en la toma de decisiones: El gerente y el empleado toman decisiones mancomunadas y se ponen de acuerdo en la manera de alcanzarlas.
- Un plazo explícito: Cada objetivo tiene un plazo determinado. Normalmente, el plazo es de tres meses, seis meses o un año.
- Retroalimentación acerca del desempeño: En un plano ideal, esto se logra proporcionando a las personas retroalimentación constante, de modo que puedan ponderar y corregir sus propias acciones.

2.2.6.2. Lineamiento para determinar los objetivos de los empleados

- Identificar las tareas laborales clave del empleado: para establecer las metas es importante iniciar cuando se define lo que quieren lograr los empleados, considerando que ellos son la mejor fuente de información de cada uno de sus puestos.
- Establecer metas específicas y desafiantes para cada tarea: se debe identificar el nivel de desempeño que espera de cada empleado, los objetivos que se fijaran deben ser realistas basándose en las tareas y funciones que el empleado realiza, en un determinado tiempo.
- Permitir la participación activa del empleado: cuando el empleado participa en el establecimiento de las metas, las mismas serán más aceptables, por lo tanto, la participación debe ser sincera, donde se perciba que las aportaciones de los empleados son consideradas.

- Marcar el orden de prioridad de las metas: es importante clasificar las metas por orden de importancia, de esta manera se alentará al empleado a actuar y esforzarse en cada meta de acuerdo a la importancia, al alcanzar alguna meta difícil se debe dar un crédito especial.
- Incluir mecanismos de retroalimentación para evaluar el avance de metas: La retroalimentación permite a los empleados conocer si el esfuerzo que está realizando es suficiente para alcanzar la meta, La retroalimentación se realiza uno mismo y el supervisor, y se lo debe realizar de manera frecuente.
- Ligar las recompensas a las metas logradas: es natural que los empleados pregunten “¿y que gano yo con eso?” cuando las recompensas van ligadas a las metas alcanzadas es más fácil contestar esa pregunta

Luego de establecer las metas y objetivos claves, con prioridades y medidas de rendimiento, se debe crear un clima en el que los empleados ejercitan la autocorrección y el autocontrol, manteniendo una auditoria continua de los resultados y los objetivos, mismo que sirven como base para ajustar sus esfuerzos.

2.2.7. Las 5 fuerzas de Porter.

Michael Porter, en su libro “Estrategia Competitiva”, nos habla del modelo de las cinco fuerzas, en la que nos enseña que cada empresa está rodeada de cinco factores fundamentales para sobrevivir en el mercado y tomar buenas decisiones que nos lleve al éxito.

Su principal teoría basa en elaborar estrategias competentes las cuales se analizan métodos hacer aplicados en la creación de ventajas competitivas, maximizando recursos y superando a la competencia cualquiera sea el giro de la empresa



Figura 8-2: Las cinco fuerzas de Porter

Fuente: (Porter, 2008)

Elaborado por: Antonieta Logroño

Las Cinco fuerzas de Porter son:

- **Poder de negociación de los compradores:** esto ocurre cuando los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado o que puede llegar a tener un costo más alto que otros productos
- **Rivalidad entre competidores existentes:** En este punto se puede competir directamente con otras empresas de la industria que te dan el mismo producto, para esto hay que saber controlar el macro y microambiente, para poder diferenciarse del resto y tener una posición sólida
- **Amenaza de los nuevos competidores:** es para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado, la creación de nuevas competencias aportan también, una nueva capacidad y un deseo de obtener una cuota del mercado, ejerciendo presión en los precios, costes y el índice de inversión. La amenaza de entrada en una industria depende de lo elevadas que sean las barreras de acceso, y de la

relación que pueden esperar los aspirantes por parte de los miembros establecidos; si las barreras de entrada son bajas y los recién llegados esperan pocas represalias de los competidores veteranos, la amenaza de entrada es elevada y la rentabilidad de la industria se vuelve moderada. La amenaza de entrada es lo que sustenta la rentabilidad.

- **Poder de negociación de los proveedores:** por ser aquellos que suministran la materia prima para la producción de los bienes, es importante que haya más proveedores y de esta manera la capacidad de negociación es menor, porque al existir más ofertas ellos deben acceder un poco en las condiciones que favorezcan a la empresa.
- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** Un sustitutivo realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera. Tenemos a un sustitutivo cuando podemos prescindir de un producto, cuando preferimos comprar uno usado en vez de adquirir otro nuevo o cuando lo fabrica el consumidor. Cuando la amenaza de sustitutos es elevada, la rentabilidad de la industria se resiente por ello. Para el buen desenvolvimiento del área comercial de las empresas se ha considerado en la parte teórica los siguientes argumentos.

2.2.8. Venta Directa

Es sistema de Venta Directa la base es el ser humano ya que la misma tiene como sistema de distribución y comercialización de productos, se basa en la relación personal con grandes posibilidades de promociones individuales, sociales y empresariales, este tipo de venta se dirige al individuo sin intermediarios, es el proceso de compra venta cara a cara, generalmente en los hogares del clientes, en el domicilio del vendedor o distribuidor, lugar de trabajo, hoteles, cafetería, etc, se lo realiza por un vendedor independiente.

Los canales de distribución tradicional, la publicidad en medios parece ser la principal aliada de la venta en lo relativo a productos de gran consumo, en cambio en la venta directa se recupera el verdadero valor del producto, le da al mismo la importancia que tiene sin más intermediarios que la persona prospectadora del mismo y deja en evidencia o que para muchos estudiosos de la publicidad aún no está comprobada, la relación que existe entre la inversión en publicidad, impacto en el consumo y repercusión real en la venta del producto.

2.2.8.1. Puntos esenciales para Implantar y desarrollar un sistema de Venta Directa (Ongallo, 2007)

- Contar con un producto o servicio: que acepte este tipo de venta o distribución.

- Cumplir con los principios de la venta Directa: es decir
 - Precio Uniforme
 - Un producto o servicio que no se consiga en otro lugar que no sea el canal directo
 - Adecuado sistema de pago
 - Excelente calidad
 - Stock suficiente para atender las necesidades del mercado

- Definir un lenguaje claro y diferenciado: la venta recibe denominaciones características según los casos: representantes, consultoras, asesoras, distribuidores, también para las campañas, las reuniones, las compensaciones, los premios, incentivos, programas de capacitación

- Formar adecuadamente a los vendedores: en técnicas de venta, motivación, esto no solo es contar con herramientas de ventas sino también para crecer como individuo

- Tener claro que la fuerza de ventas no deben, estar solamente por dinero: es importante conocer los motivos de los vendedores para estar con la empresa, en la parte humana y de autosatisfacción.

- Desarrollar una estructura de apoyo: con acciones de marketing creativas, eventos, logística de entrega de los productos comercializados, presencia de la empresa ante problemas personales

- Contar con un sistema de incentivos y premios diferenciados: de acuerdo a los montos de ventas

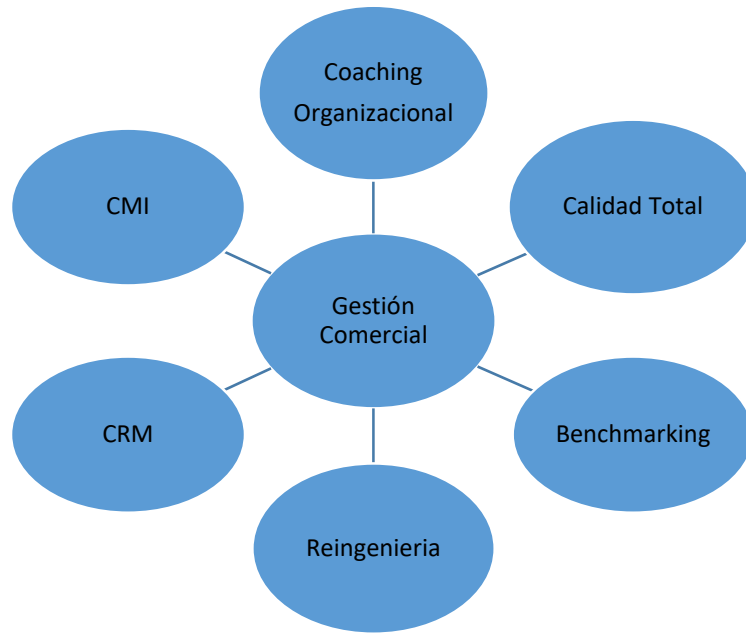


Figura 9-2: Marco Teórico de la Gestión comercial

Elaborado por: Antonieta Logroño

2.2.9. Calidad Total

Es un concepto, una filosofía, una estrategia y modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente, se puede aplicar a toda actividad empresarial en los que se considera a todos y cada uno de los aspectos de la organización, no se refiere a productos o servicio en sí, sino es un mejoramiento continuo del aspecto organizacional, en el cual la mejora se da en todos los procesos de la organización, desde el gerente hasta cada empleado del más bajo nivel jerárquico ya que se encuentran comprometidos con los objetivos empresariales.

En la Calidad Total, se centra en conseguir que la cosas se deben hacer bien a la primera, otro cambio que se obtiene es que los clientes ya no son los últimos usuarios sino también es importante incluir a los clientes internos, logrando que todos dentro de la organización se conviertan en clientes de alguien, por lo cual la organización debe perseguir la satisfacción del cliente mediante sus productos y servicios y también la satisfacción de los empleados.

Una organización mejora hacia la calidad total cuando los clientes externos e internos sienten que se está cumpliendo consistentemente con sus requerimientos de calidad, oportunidad, costo y servicio, buscando garantizar una relación a largo plazo, teniendo un crecimiento y rentabilidad de la

organización mediante la satisfacción permanente de los clientes y eliminado todo tipo de desperdicios, esto se puede lograr desarrollando nuevos estilos de liderazgo.

Es importante obtener cada vez mejor calidad en los productos y/o servicios ofrecidos, porque así lograremos una mayor satisfacción de los clientes y por tanto, un mayor número de los mismos logrando un crecimiento en la participación en el mercado, con la posibilidad de incrementar los precios, con lo que fidelizamos a los clientes, reduciendo costos en promociones y publicidad.

Según el organismo internacional de normalización, ISO, que está conformada por los diferentes organismos de Estandarización nacionales del mundo, es un conjunto de normas sobre calidad y gestión continua, las mismas que son aplicables a cualquier organización que su producción sea de bienes o servicios

Los beneficios de la norma ISO.- Según (Fontalvo & Vergara, 2010) en su artículo son los beneficios del ISO 9001, plantea que implementar la norma genera los siguientes beneficios:

- Proporciona disciplina al sistema que se esté implementando.
- Contiene las bases de un buen sistema de gestión, al facilitar unos requisitos de calidad para el cliente, garantiza el talento humano, edificios, equipos, servicios capaces de cumplir con los requisitos del cliente.
- Se constituye en un programa de marketing con impacto a nivel mundial, al constituirse en un referente internacional utilizado en más de 150 países.

Según Armand Feigenbaum, en los años 50, destacó que las actividades de control de calidad no era solo responsabilidad del área de calidad sino de toda la organización.

2.2.10. Benchmarking

Es un proceso sistemático y continuo para evaluar productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas, que tiene como fin realizar mejoras organizacionales integrando técnicas de gestión de calidad, el análisis de las posibles tendencias en el mercado que

busca ideas innovadoras con tendencias en la empresa, también se puede definir como una referencias y sobre estas se establece comparaciones.

Al realiza seguimiento a otras empresas, ya sean estas competidoras directas o pertenecientes a otro sector y en algunos casos de otras áreas de la propia empresa con el fin de evaluar sus productos, servicios, procesos y demás aspectos, se compara se identifica lo mejor y se adapta a la propia empresa.

Existe tres tipos de benchmarking: (Crece Negocios, 2015)

- *Benchmarking interno*: aquél que se aplica dentro de una empresa; se toma como referencia las prácticas utilizadas por una determinada área de la empresa que, a diferencia de las otras, está obteniendo muy buenos resultados.
- *Benchmarking competitivo*: aquél que se aplica con empresas que son competidoras directas; y se toma como referencia las prácticas de la competencia en donde esta nos supera.
- *Benchmarking funcional o genérico*: aquél que se aplica con empresas que podrían ser o no competidoras directas; se toma como referencia las estrategias de una empresa que es líder en un sector diferente al de la propia empresa.

2.2.10.1. *Objetivos del benchmarking*

El mundo es enormemente competitivo, y las empresas se comparan con la mejor que hay en el mercado para de esta manera ganar ventaja en las siguientes áreas:

- **Nivel de calidad**: El valor creado sobre un producto, teniendo en cuenta su precio y los costes necesarios para su fabricación y venta.
- **Productividad**: Las empresas comparan cuánto producen y cuánto consumen para obtener esa cantidad con el objetivo de comparar eficiencia en los procesos

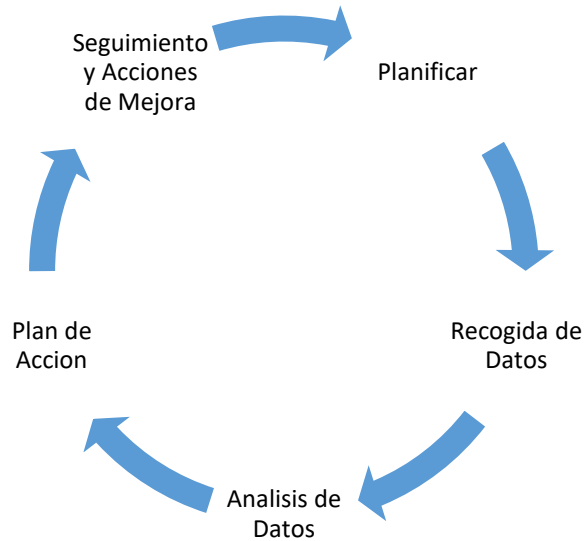


Figura 10-2: Etapas del benchmarking

Fuente: (Spendolini, Benchmarking, 2005)

Elaborado por: Antonieta Logroño

Se cuenta con cinco etapas:

- Planificar: ¿Qué procesos deseo medir?, Con qué empresas quiero compararme?, ¿Cómo vamos a medir las diferencias?
- Recogida de Datos: que sean fiables y coherentes con la actividad de la empresa
- Análisis de los Datos: se evalúa los resultados, se compara con los propios e identificar las diferencias
- Plan de Acción: se estudia las alternativas de acción para corregir las diferencias, estableciendo objetivos de mejora
- Seguimiento y Acciones de mejora: mediante un informe en base al trabajo realizado y las fases posteriores.

2.2.11. Reingeniería

Es el rediseño radical de los procesos de la empresa, logrando medidas dramáticas dentro del costo, calidad, rapidez del servicio. El cambio se puede dar tanto en la estructura o cultura de la organización.

A Michael Hammer y James Champy, se les atribuye la creación del término reingeniería y se la define como el cambio fundamental para llegar a la base de los problemas de organización, un cambio radical que debe ocurrir para obtener los resultados espectaculares que la reingeniería promueve por medio del estudio de los nuevos procesos productivos que harán de la organización más productiva, ya que se pasa de una etapa de especialización a una de generalización, en la que el servicio puede ser realizado por una sola persona.

La reingeniería es un nuevo enfoque que analiza y modifica los procesos básicos de trabajo en el negocio. En realidad, las perspectivas de la reingeniería pueden ser muy atractivas para la gente de negocios, pues le permitirá aplicar a plenitud todos sus conocimientos en sus empresas, con el propósito de hacerlos más efectivos: mayor rapidez, mayor cantidad, mayor calidad, menores costos, mayores ganancias.

2.2.11.1. Como se implementa

- Definir objetivos y dividir proyectos en unidades manejables, establecer metas de avances pequeños pero que sea permanentes, y por ser metas alcanzables se cuantifican con facilidad.
- Reformar a la administración intermedia para convencerlas de la necesidad del cambio, para evitar el fracaso de este cambio que se va a iniciar es necesario que los directores, jefes y subjefes deben también estar comprometidos.
- Adoptar las tecnologías de información como una herramienta de la empresa, aprovechando los avances tecnológicos que ayuda a acelerar la comunicación y disminuye el tiempo usado en trámites, ayuda a crear tiempo para concentrarse en la estrategia.

2.2.11.2. Beneficios de la reingeniería

- Cambio positivo a procesos más eficientes
- Comportamiento activo de las personas, por se toma en cuenta las opiniones, se hace que participen en la evolución y mejor del proceso
- Cambio a proceso que requieren menos control
- Integración de trabajos, logrando que varias tareas se combinan en una sola
- Mejor organización del trabajo

2.2.12. Coaching Organizacional

Según Marco Telles, es el arte de trabajar con los demás para que obtengan resultados fuera de lo común y mejoren su desempeño, es un acompañamiento, tutela o guía, del coach al aprendizaje de nuevas maneras de ser y de hacer.

Dentro de las empresas el coaching se conoce como un proceso interactivo y transparente mediante el coach y la persona o grupo de personas implicadas en el proceso buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades.

Es importante considerar que es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas.

2.2.12.1. Características del Coaching

Las esenciales son cinco, estas son:

- **Concreta:** El coach utiliza un lenguaje que va al grano y anima a la persona que está haciendo entrenada a ser específica.

- **Interactiva:** se realiza conversaciones en donde se intercambia información, se hacen preguntas y se dan respuestas, para involucrar a ambas partes.
- **Responsabilidad compartida:** el coach y el subordinado tiene una responsabilidad de trabajar juntos para tener una mejora continua en el desempeño.
- **Respeto:** El líder que utiliza este modelo comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el coaching.

2.2.12.2. *Elementos del Coaching*

Son los siguientes:

- **Valores:** El coaching tiene base fundamental los valores subyacentes que ya han sido discutidos.
- **Resultados:** El coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal.
- **Disciplina:** A fin de lograr la meta de la mejora continua, un coach debe ser lo suficientemente disciplinado como para crear las condiciones esenciales, aprender y desarrollar.
- **Entrenamiento:** Para emprender conversaciones de coaching reales, se requiere de entrenamientos, no es suficiente una simple memorización, ya que esto no garantiza que se lleve a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño.

2.2.13. *CRM*

Customer Relationship Management o traducido es Gestión de relación con los clientes, es una manera de informatizar un negocio, otros indican que es una serie de técnicas y herramientas para tratar con los clientes.

El CRM ha puesto de moda ideas que no son novedosas, pero con la llegada de la nueva tecnología sobre todo la del Internet, algo que era imposible años anteriores por su costo ahora son alcanzables, sin embargo, no solo se trata de la aplicación de la tecnología sino también es mucho más empresarial, mas fundamental.

Se trata de una filosofía, ya que será una revolución en la forma en cómo se desarrollan los negocios dentro de una empresa, desarrollando estrategias en el que el cliente es el centro absoluto de todo lo que hace la compañía

Se considera como un medio para establecer relaciones individuales con los clientes, en donde se reconoce cada una de sus necesidades, en donde se les trata como a ellos les gustaría ser tratados, es importante entender que es más costoso para las empresas traer nuevos clientes que mantener a uno ya existente.

Básicamente existen cuatro razones por la que los clientes en la actualidad son mucho más exigentes de lo que solían ser:

- 1) **El incremento rápido de la productividad:** ha provocado en muchos una sobrecapacidad, eso hace que cada cliente sea más importante, teniendo más información a mano y muchos más productos o servicios que desean comprar.
- 2) **Comparar precio:** de ofertas similares, no es necesario soportar sobre precios, porque es mucho más fácil encontrar productos similares en cualquier parte.
- 3) **Calidad de los productos y servicios:** esto cada día aumenta más, con el mejoramiento de la tecnología haciendo difícil diferenciar entre un producto y otro ya que cada vez se parecen más.
- 4) **El ritmo de vida:** actualmente el ritmo de vida de los clientes hace que no estén dispuestos a soportar productos o servicios deficientes, ya que pueden hacer negocio en otro sitio y sin necesidad de salir de su rutina diaria.

Por lo tanto, con una mejoría del acceso a la información de la competencia, una mejor calidad y nos clientes más exigentes, lo único que una empresa puede hacer para tener una cuota de mercado es inventar un nuevo producto o competir en la manera que tratan a sus clientes.

Es importante entender que cuanto más tiempo se conserve a un cliente, más rentable será, porque la relación es mucho más sólida y difícilmente se dejara cortejar por ofertas de otras empresas, igual de importante mientras más leales sean los clientes se genera la posibilidad de que promocionen, la marca, el producto y servicio logrando un incremento en el número de clientes.

2.2.13.1. Segmentación a los clientes

Los consumidores, sean usuarios finales o clientes de empresa, se han clasificado en cuatro campos:

- 1) **Consumidores pasivos:** se deja persuadir fácilmente por promociones, comprador compulsivo que no emplea la lógica para sus decisiones de compra.
- 2) **Consumidores emocionales:** según su estado de ánimo suelen comprar, por capricho, para tener una gratificación instantánea o para tener algo nuevo.
- 3) **Consumidores económicos:** se esfuerzan al máximo para analizar toda la información del producto antes de desprenderse de su dinero.
- 4) **Consumidores cognitivos:** toman decisiones difíciles y rápidas en base al tiempo gastado, economía, necesidades y motivos psicológicos.

Es necesario entender la importancia del servicio al cliente, (Definición ABC, 2007) considerando a aquel servicio que prestan y proporcionan las empresas de servicios o que comercializan productos, entre otras, a sus clientes para comunicarse directamente con ellos, en caso de reclamos sugerencias, inquietudes sobre el productos, solicitar información adicional, el éxito de una empresa dependerá de aquellas demandas de sus clientes sean satisfactoriamente atendidas.

Las principales vías de atención al cliente son:

- Telefónica
- Correo electrónico
- Oficinas comerciales

El nivel de satisfacción de los clientes (Thompson, 2012) El nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas. Si el cliente queda altamente satisfecho queda la posibilidad que el mismo vuelva a adquirir.

Existen tres niveles de satisfacción:

- **Insatisfacción.** - Es cuando la calidad del servicio o bien no alcanza las expectativas del consumidor.
- **Satisfacción.** - Es cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- **Complacencia.** - Es cuando el desempeño excede las expectativas del cliente

Conociendo el grado de lealtad hacia una marca o empresa el cliente cambiara de marca o proveedor de forma inmediata, y un cliente satisfecho se mantendrá leal hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor.

2.2.14. Cuadro de mando integral (Balance Score Card)

Kaplan y Norton, fueron quienes desarrollaron un nuevo modelo de la medición de desempeño, dejando de ser un sistema de medición para transformarse en un sistema de gestión.

Explican que el CMI complementan los indicadores de desempeño tradicionales, que se relacionan con hechos pasados y se incluyen indicadores de desempeño que se encuentran relacionadas con el futuro de la empresa, entendiéndose que se trata de una estructura creada para integrar los indicadores derivados de la estrategia.

Las empresas innovadoras utilizan el CMI como el marco y estructura central y organizativa para los procesos, el verdadero poder del CMI aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión.

El CMI tiene como objetivo primordial convertir la estrategia de la empresa en acción y resultado, considerando la visión y misión como centro de la estrategia y mediante la alineación de los objetivos en todas las perspectivas equilibradas, tanto financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Analizando las cuatro perspectivas del CMI, se puede apreciar que es un sistema que considera todos los procesos estratégicos de la organización.



Figura 11-2: Perspectivas del CMI

Fuente: (Gestiopolis, 2001)

Elaborado por: Antonieta Logroño

- Establecer la visión y misión
- Aprendizaje y crecimiento: para llegar a los objetivos y tener la habilidad para mantener el cambio y progresar, dentro de esto se considera tres áreas, como el Capital Humano, Sistemas de infraestructura y clima organizacional.
- Procesos Internos del Negocio: se debe identificar los objetivos estratégicos que están relacionados directamente con los procesos claves de la organización, en donde depende cubrir las expectativas tanto de accionistas como de los clientes.
- Cliente: para lograr los objetivos es importante ponerse en el lugar de los clientes, para de esta manera satisfacer las necesidades, y centrarse en lo que la empresa debe realizar para garantizar la retención del cliente y la adquisición de clientes nuevos.
- Financiero: para lograr el éxito financiero como se debería responder a las expectativas de los accionistas, y su principal enfoque es crear rentabilidad.

Al alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas y con la misión se tiene la base para la creación de una estrategia centrada y consistente, logrando la creación de los objetivos estratégicos, que son la base del CMI.

2.2.14.1. *Los beneficios del CMI*

Las organizaciones que optan por la implementación del CMI tienen los siguientes beneficios:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y de la estrategia en acción.

- Orientación hacia la creación de valor.
- Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
- Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.

2.3. Marco Conceptual

- **Activas:** clientes que pasaron pedido la campaña que se está cerrando (Azzorti, S.A, 2012)
- **Asesoras:** fuerza de ventas que posee la empresa, clientes directos de Azzorti. (Azzorti, S.A, 2012)
- **Brief:** Es un documento informativo completo, breve y detallado del producto que da la empresa a la agencia de publicidad. (Azzorti, S.A, 2012)
- **Campaña:** periodo en el cual se trabaja el catálogo vigente, para que las clientes vendas los productos y soliciten a la empresa. (Azzorti, S.A, 2012)
- **CDRs:** cambios, devoluciones y reclamos (Azzorti, S.A, 2012)
- **Ciente:** Un cliente es sinónimo de comprador o de consumidor y se los clasifica en activos e inactivos, de compra frecuente u ocasional, de alto o bajo volumen de compra, satisfecho o insatisfecho y según si son potenciales. (Definicion ABC, 2007)
- **Imagen corporativa:** se refiere a como se percibe una compañía. Es una imagen generalmente aceptada de lo que una compañía “significa”. La creación de una imagen corporativa es un ejercicio en la dirección de la percepción. (Ardila, 2009)
- **Input:** es la cantidad de producto que la empresa fabricará o producirá. (Azzorti, S.A, 2012)

- **Marca:** Es una representación gráfica que le permite a la empresa ser reconocida ante su público permitiendo que se diferencie de las demás empresas. (Trout & Rivkin., 1996)
- **Meta:** resultados esperados en el periodo de evaluación, expresados en términos de calidad, magnitud, tiempo y cantidad, es lo que conduce a lograr un objetivo (Ardila, 2009)
- **Mercado:** cualquier lugar que tenga como objetivo poner en contacto a compradores y vendedores, para realizar transacciones y establecer precios de intercambio. (Ardila, 2009)
- **Misión:** “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 se pretende realizar para lograr las satisfacción de los clientes potencias, del personal, de la competencia y de la comunidad en general” (Fleitman, 2000, p. 37)
- **Objetivo:** Enunciado de un estado deseado hacia el cual está dirigido un proyecto, programa o plan. El objetivo determina la orientación que se le debe dar a las tareas, actividades y procesos para cumplir con los propósitos de la entidad y del Estado. (Ardila, 2009)
- **Penetración de Mercado:** Se denomina penetración de mercado al conjunto de estrategias comerciales tendientes a lograr que una compañía aumente su participación de mercado para un producto o línea de productos. (Dominguez, 2007)
- **Posicionamiento de Marca:** El posicionamiento es el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidores, además indica lo que los consumidores piensan sobre las marcas y productos que existen en el mercado. (Trout & Rivkin., 1996)
- **Profit:** es la ganancia obtenida por la venta de los productos. (Azzorti, S.A, 2012)
- **Valores:** corresponden a los principios de conducta entre ellos se cuenta la ética, responsabilidad, lealtad, sentido de pertenencia, adhesión a normas y políticas y orientación al servicio entre otros. (Ardila, 2009)

- **Visión:** “Es una exposición clara que indica hacia donde se dirige la empresa a largo plazo y en que se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado” (Fleitman, 2000, p. 283)
- **Venta directa:** Constituye un dinámico canal de distribución, cuyo desarrollo ha contribuido al fortalecimiento de las economías de los diferentes países en los que se desarrolla, mediante la comercialización de productos y servicios directamente a los consumidores. (AEVD, 2016)
- **Stencil:** número total de clientes que ha manejado desde la creación de la zona. (Azzorti, S.A, 2012)

CAPÍTULO III

3.TIPO Y DISEÑO DE ESTUDIO

El tipo de investigación que se aplicara es de carácter exploratorio y descriptivo, facilitando el análisis el objeto de estudio en su estado natural, haciendo posible la fundamentación de supuestos que dan lugar a las conclusiones.

De acuerdo con los criterios emitidos por Danhke, (1989), quien define el concepto de investigación exploratoria como: “nos permiten aproximarnos a fenómenos desconocidos, con el fin de aumentar el grado de familiaridad y contribuyen con ideas respecto a la forma correcta de abordar una investigación en particular”. (Berlan, 2010)

Según (Berlan, 2010), una de las funciones principales de la investigación descriptiva es “la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de objeto”. Añade también que “este tipo de investigación es un nivel básico de investigación que sirve como base para otros tipos de investigación y que fundamentalmente se apoyan con encuestas, entrevistas, observaciones y la revisión de documentos” (pág. 113).

El carácter descriptivo de la presente investigación se manifiesta en todo el transcurso de la elaboración de la misma, principalmente al momento de describir cada una de las características o funciones de los modelos administrativos mencionados y los propios de la empresa Azzorti Venta Directa S.A, así como su entorno interno y externo.

3.1.1. Diseño de Investigación

Se define el estudio por su finalidad como descriptivo-correlacional, ya que los datos que se utilizan están enfocados hacia el análisis descriptivo y para demostrar la relación de causa y efecto que podría existir entre las variables.

3.1.1.1. Investigación descriptiva

Como afirman los autores (Moran & Alvarado, 2010) “Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades, o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (pág. 8)

Es el tipo de investigación que se aplicara en la presente investigación, para fundamentar el estudio de las variables, lo que permite recolectar datos que muestren el hecho y que se pueda medir con la mayor precisión, aplicando elementos explicativos como la encuesta.

3.1.1.2. Investigación correlacional

Según (Sáenz & Tinoco, 1999), definen a esta investigación como: “La utilidad y propósito principal es evaluar el grado de relación que existe entre 2 o más conceptos o variables en un contexto dado (medir cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas). Con este tipo de investigación se cuantifica con precisión las variables individuales, luego se analiza si están relacionadas -o no- en los mismos sujetos y describe cómo se relacionan”.

Basándonos en el concepto antes detallado, la presente investigación medirá el grado de relación que existe entre la variable independiente (Modelo Administrativo) y dependiente (Gestión Comercial) con el fin de determinar si la una variable influye directamente en el cambio o variación de la otra.

3.2. Método de investigación

Para la recolección de datos e información se tiene en cuenta lo expresado por (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2010), “Desde hace varios años creemos firmemente que ambos enfoques (cuantitativo y cualitativo), utilizados en conjunto, enriquece la investigación, no se excluyen, ni se sustituyen, sino se incluyen” (pág. 10)

Con lo antes expuesto, en la presente investigación la metodología que se empleara presenta un enfoque mixto, mediante la aplicación de encuestas, observación directa y el análisis de la información obtenida.

3.3. Enfoque de la Investigación

La presente investigación en estudio es de tipo descriptiva, con la que se suministrará información que servirá de ayuda a la empresa Azzorti. S.A, a analizar y seleccionar las acciones más pertinentes y que se acoplen al estudio. Se trata de un enfoque mixto, ya que utilizara herramientas cuantitativas y cualitativas, mediante la aplicación de encuestas, observación directa y el análisis de la información obtenida.

3.4. Alcance de la investigación

En este trabajo de investigación que se plantea investigar está orientado a evaluar y proponer estratégicamente un mejoramiento de los modelos administrativos en la gestión comercial de la empresa Azzorti venta directa S.A.,

La investigación examinará tanto el medio interno como el externo, analizando la situación actual, para aprovechar las fortalezas que posee la compañía y oportunidades que tiene el mercado con el objetivo de reducir las debilidades y preveer las amenazas existentes y futuras.

3.5. Población de estudio

Según (Jany, 1994), población es “la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia”; o bien unidad de análisis. Para realizar el presente trabajo se tiene en cuenta como población a todas las mujeres de 18 a 65 años de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo que de acuerdo al INEC se encuentran registradas dentro de la población económicamente activa PEA y representan 89387.00 mujeres.

3.6. Unidad de análisis

Son los elementos en los que recae la obtención de información y que deben de ser definidos con propiedad, es decir precisar, a quien o a quienes se va a aplicar la muestra para efectos de obtener la información. (Villafuerte, 2006)

En base al concepto antes detallado, la unidad de análisis para realizar la investigación son las asesoras activas de Azzorti Venta Directa S.A de la ciudad de Riobamba.

3.7. Selección de la muestra

Para selección de la muestra se considerará las siguientes variables:

1. **Geográficas:** se considera el 52.70% de la población económicamente activa de la Provincia de Chimborazo. (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2010)
2. **Demográficas:** mujeres mayores de edad de 18 años a 65 años

3.8. Tamaño de la muestra

La muestra es una parte de la población a estudiarse que sirve para representarla, es la colección de varios elementos de la población. "Se llama muestra a una parte de la población a estudiar que sirve para representarla" (Murria, 1991). "Una muestra es una colección de algunos elementos de la población, pero no de todos" (Levin & Rubin, 1996).

Para la presente investigación se aplicara la formula estadística para población finita, con un margen de error del 5% y una confiabilidad del 95%. (Adolphe Quetelet 1796-1874)

DONDE:

n: ¿Tamaño de la muestra?

N: Tamaño de la población: 89387 habitantes (corresponden a mujeres PEA)

Z: Nivel de confianza = 1,96

P: Probabilidad de éxito = 0,5

Q Probabilidad de Fracaso = 0.5

E: error de estimación = 0,05

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2(N - 1) + Z^2 P Q}$$
$$n = \frac{1.96^2(0.5)(0.5)(89387)}{0.05^2(89387 - 1) + 1.96^2(0.5)(0.5)}$$

n = 383 encuestas

3.9. Fuentes y Técnicas de recolección de datos

Para la recopilación de información, se aplicarán el número de encuestas determinadas en la muestra en la ciudad de Riobamba, realizando un trabajo de campo, para lo cual se empleará el siguiente proceso:

3.9.1. Fuentes

Primarias: Personas

Secundarias: Base de Datos, histórico

3.9.2. Técnicas

Encuesta: Cuestionario

Observación: directa a las asesoras

3.10. Instrumentos de recolección de datos

Luego de aplicada la encuesta al número de la muestra calculada, se procesarán los datos los mismos que se encuentran desordenados y dispersos, con esto obtendremos resultados ordenados, y serán la base para proceder con el análisis.

Los resultados obtenidos en cada una de las preguntas aplicadas serán tabulados en el programa Microsoft Excel.

CAPITULO IV

4.RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Con la información obtenida de fuentes primarias y secundarias, se procedió a la elaboración del cuestionario de la Encuesta dirigida a la población seleccionada.

Los datos obtenidos están tabulados por medio del programa de Microsoft Excel 2010. Los cuales se analizan para poder justificar las estrategias a plantear en la propuesta.

4.1. Análisis de Resultados

Nos permite obtener información real de las asesoras que son parte de nuestro grupo de ventas de la ciudad de Riobamba, y poder conocer que de qué manera se proyecta la empresa hacia las asesoras, ya que son los aspectos base para la presente investigación.

Pregunta No.1

¿Conoce el nombre de la líder?

Tabla 1-4: Conoce el nombre de su Asesor de Ventas

	f	%
SI	322	84
NO	61	16
TOTAL	383	100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Antonieta Logroño

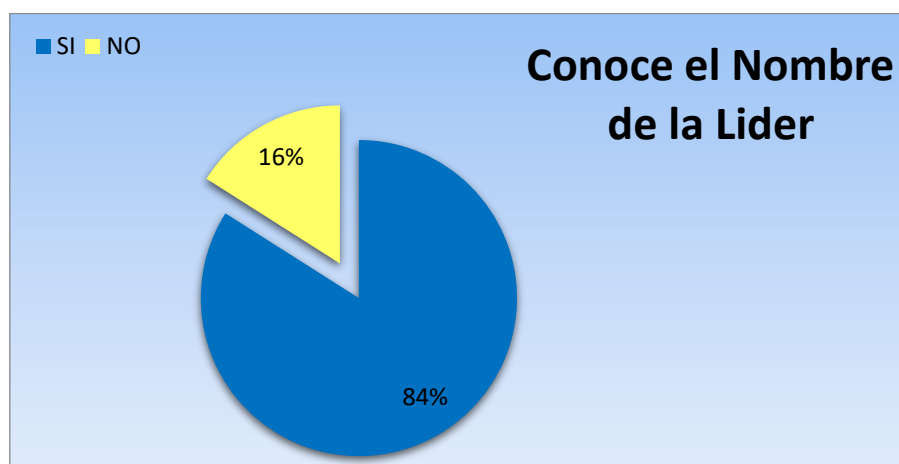


Gráfico 1-4: Conoce el nombre de su Asesor de Ventas

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Antonieta Logroño

Análisis:

Del 100% de personas encuestadas (383 encuestas), obtuvimos que el 84% conoce el nombre del líder a cargo de la gestión de ventas, mientras que el 16% respondió que no las conocen.

Pregunta No.2

¿En general cómo calificaría el servicio que le ofrece Azzorti?

Tabla 2-4: Calificación del servicio que ofrece Azzorti

	f	%
Excelente	169	44
Muy Bueno	169	44
Bueno	31	8
Regular	19	5
Malo	0	0
TOTAL	383	100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Antonieta Logroño

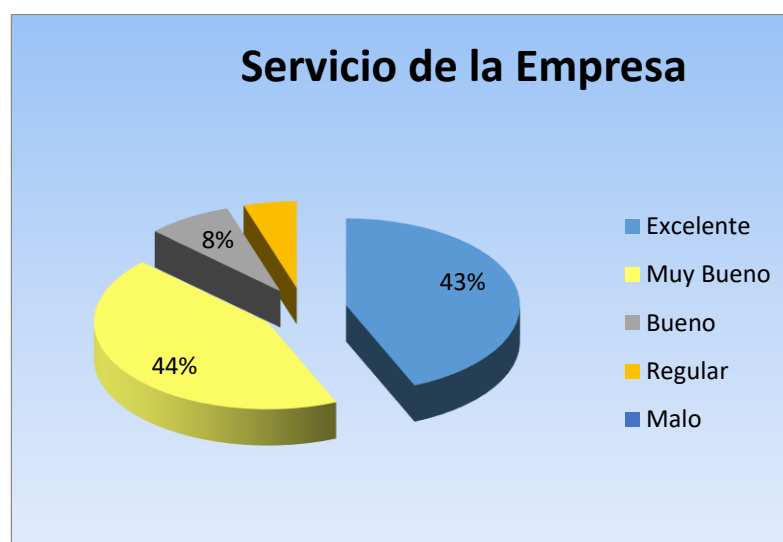


Gráfico 2-4: Calificación del servicio que ofrece Azzorti

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Antonieta Logroño

Análisis:

Las asesoras encuestadas nos indican que el servicio presentado por Azzorti lo consideran excelente y muy bueno un 44% respectivamente, Bueno 8%, Regular 5%

Pregunta No.3

Los productos que compró le producen

Tabla 3-4: Los productos que compró le producen

	f	%
Bienestar	103	27
Confianza	65	17
Orgullo	23	6
Comodidad	103	27
Seguridad	38	10
Confort	54	14
TOTAL	383	100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Antonieta Logroño

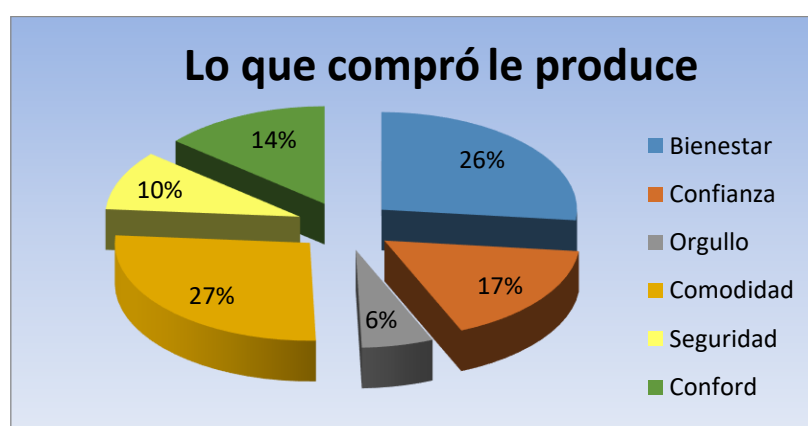


Gráfico 3-4: Lo que compró le produce

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Antonieta Logroño

Análisis:

De las encuestas aplicadas, hemos obtenidos los siguientes resultados, comprar productos Azzorti les ha producido bienestar al 27%, al comprar a Azzorti al 17% les ha generado confianza, al 27% comodidad, seguridad al 10%, a un 14% le ha generado confort, y aun porcentaje mínimo de un 6% le causo orgullo.

Pregunta No.4

¿Considera que el crédito otorgado por Azzorti beneficia su negocio?

Tabla 4-4: Considera que el crédito otorgado por Azzorti beneficia su negocio

	f	%
SI	299	78
NO	84	22
TOTAL	383	100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Antonieta Logroño

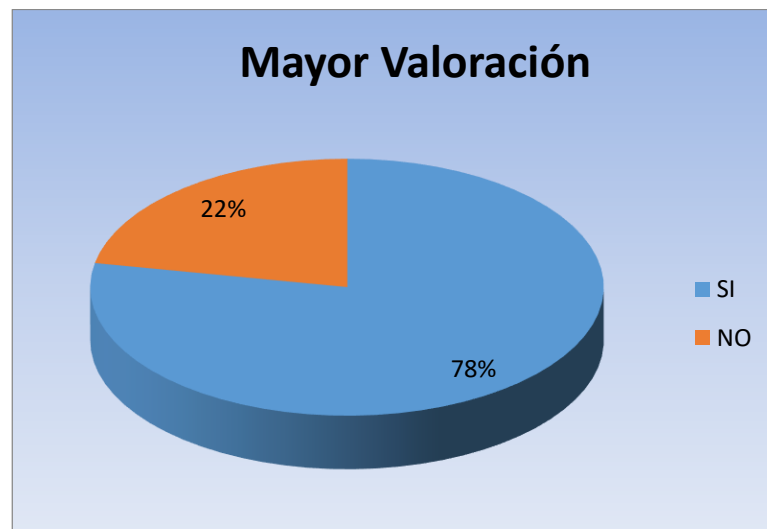


Gráfico 4-4: Crédito otorgado

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Antonieta Logroño

Análisis:

Del total de personas encuestadas, el 78 % nos indican que el crédito es uno de los motivantes más importantes que tiene Azzorti para impulsar su negocio.

Pregunta No.5

¿Considera que el servicio otorgado por Azzorti favorece su negocio?

Tabla 5-4: El servicio otorgado por Azzorti favorece su negocio

	f	%
SI	283	74
NO	100	26
TOTAL	383	100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Antonieta Logroño

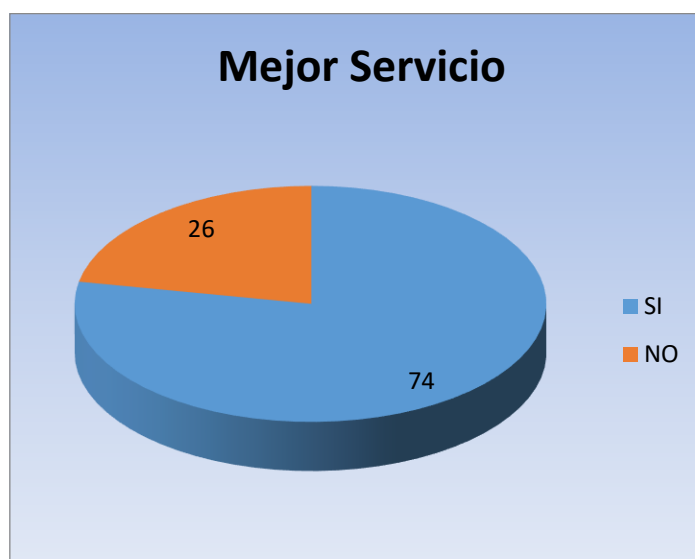


Gráfico 5-4: El servicio otorgado por Azzorti favorece su negocio

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Antonieta Logroño

Análisis:

Basándonos en las encuestas aplicadas, se ha obtenido los siguientes resultados, que el 74% que considera que el servicio prestado por Azzorti es un factor diferenciador.

Pregunta No.6

¿Cómo calificaría la gestión de la líder

Tabla 6-4: Cómo calificaría la gestión de la líder

	f	%
Excelente	211	55
Muy Bueno	111	29
Bueno	42	11
Regular	19	5
Malo	0	0
TOTAL	383	100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Antonieta Logroño

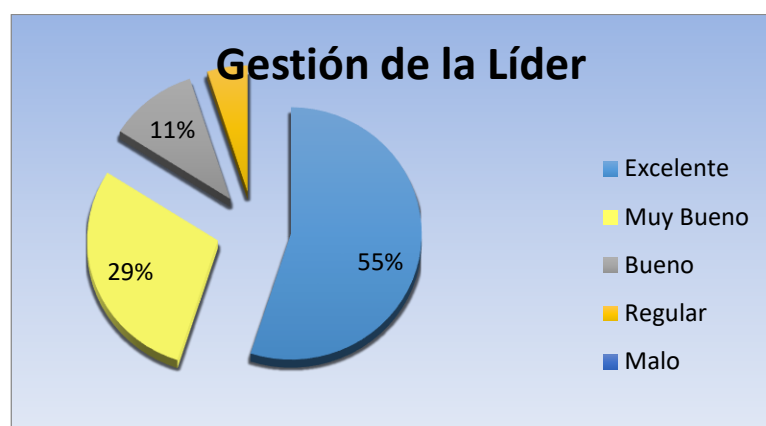


Gráfico 6-4: Cómo calificaría la gestión de la líder

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Antonieta Logroño

Análisis:

La muestra de encuestados da como resultados que la gestión que realiza la líder, es Excelente en un 55%, muy bueno un 29%, bueno tan solo un 11% y la asesoras que no están de acuerdo con el trabajo realizado por las líderes y lo consideran regular están en un 5%, teniendo también como malo un 0%.

Pregunta No.7

¿La líder le proporcionó toda la información necesaria del Negocio, de los productos y las garantías?

Tabla 7-4: La líder le proporcionó toda la información necesaria del Negocio, de los productos y las garantías

	f	%
SI	352	92
NO	31	8
TOTAL	383	100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Antonieta Logroño

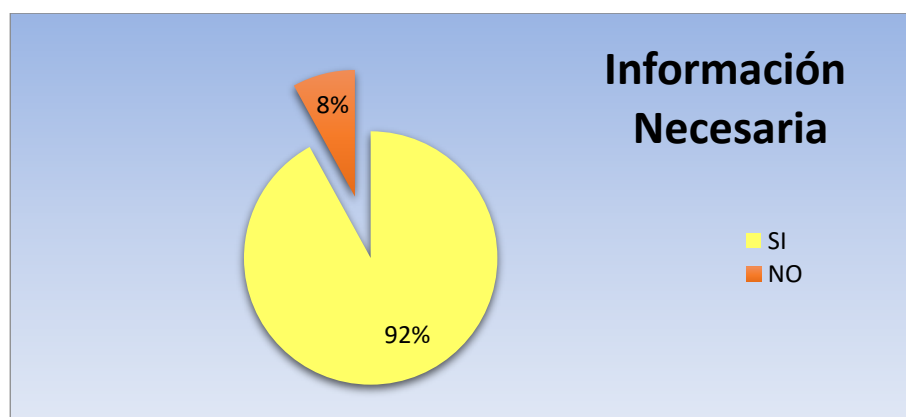


Gráfico 7-4: La líder le proporcionó toda la información necesaria del Negocio, de los productos y las garantías

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Antonieta Logroño

Análisis:

De las asesoras encuestadas el 92% consideran que la información impartida por la líder cumple con sus expectativas y mínimamente un 8% no la ha recibido o no ha cumplido con lo que esperaban.

Pregunta No.8

¿Cómo evalúa el servicio de entrega de los productos adquiridos o comprados?

Tabla 8-4: Cómo evalúa el servicio de entrega de los productos adquiridos o comprados.

	f	%
Excelente	142	37
Muy Bueno	169	44
Bueno	73	19
Regular	0	0
Malo	0	0
TOTAL	383	100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Antonieta Logroño

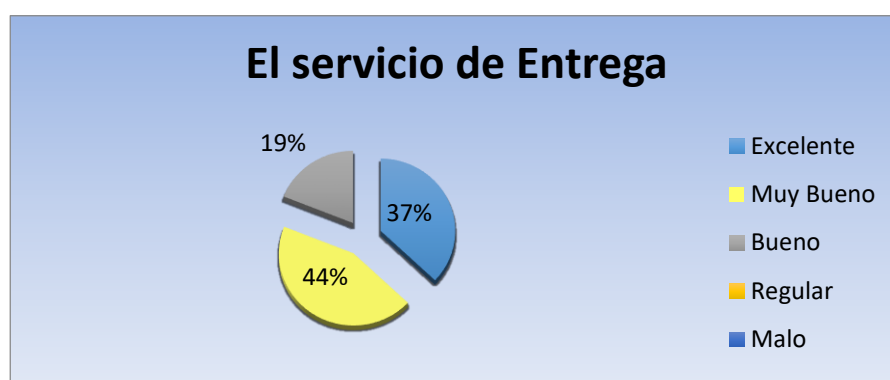


Gráfico 8-4: Cómo evalúa el servicio de entrega de los productos adquiridos o comprados.

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Antonieta Logroño

Análisis:

El 44% de las asesoras encuestadas considera que el servicio de entrega es muy bueno, el 37% califica la entrega como excelente, y el 19% cree bueno, teniendo un 0% con una calificación de regular y malo.

Pregunta No.9

¿Cómo califica la calidad de los productos adquiridos o comprados en Azzorti?

Tabla 9-4: Cómo califica la calidad de los productos adquiridos o comprados en Azzorti

	f	%
Excelente	31	8
Muy Bueno	27	7
Bueno	172	45
Regular	138	36
Malo	15	4
TOTAL	383	100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Antonieta Logroño

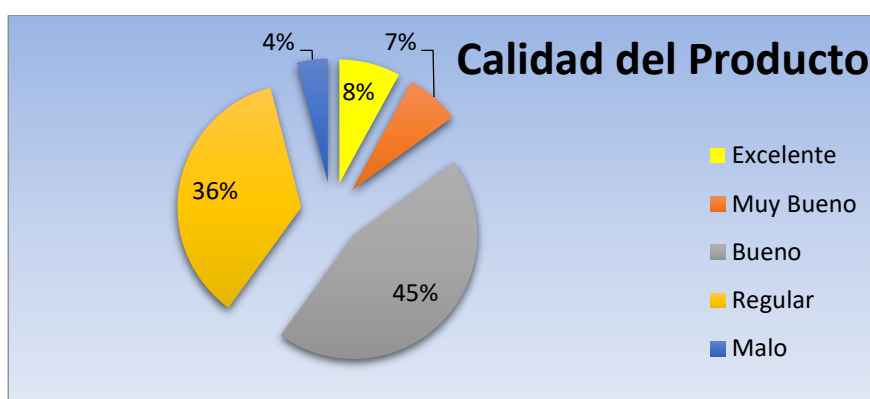


Gráfico 9-4: Cómo califica la calidad de los productos adquiridos o comprados en Azzorti

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Antonieta Logroño

Análisis:

Al momento de evaluar la calidad de los productos que oferta la empresa dentro del catálogo, se ha obtenido el siguiente resultado el 45% lo considera Bueno, el 36% Regular, el 8% Excelente, el 7% Muy Bueno y el 4% malo.

Pregunta No.10

¿Volvería a comprar en Azzorti?

Tabla 10-4: Volvería a comprar en Azzorti

	f	%
SI	195	51
NO	188	49
TOTAL	383	100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Antonieta Logroño

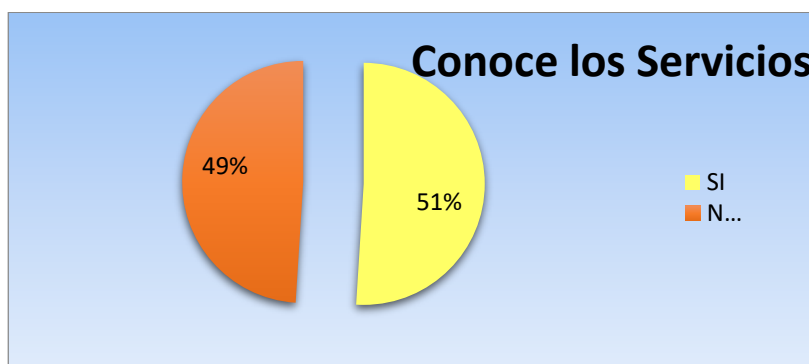


Gráfico 10-4: Volvería a comprar en Azzorti

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Antonieta Logroño

Análisis:

Al aplicar las encuestas se ha analizado que el 51% de las asesoras encuestadas aprovecha el abanico de productos que ofrece la empresa.

De acuerdo al objetivo número 2 Fortalecer el servicio de postventa que mantienen la Empresa Azzorti Venta Directa S.A, de la ciudad Riobamba, Provincia de Chimborazo. De la cual se desprende esta información que permite visualizar la percepción que tienen los clientes del modelo de gestión actual de la empresa.

CONCLUSIONES

1. Como la mayoría de las asesoras conocen e identifican a la líder por la que son tratadas, visitas, etc., entendemos que el proceso que se está aplicado se debe mantener.
2. El servicio de entrega que tiene la compañía es calificado en su mayoría como excelente y muy bueno, porque al ser clientes directos de la fábrica, les ofrecen muchas garantías, recibiendo el producto de una manera cómoda y segura.
3. Los productos que son ofertados en el catálogo de Azzorti, son apreciados positivamente por las asesoras desde el punto de vista de satisfacción, bienestar, confianza etc., impulsando a que se mantenga las líneas actualmente presentadas.
4. Lo que más valoran las asesoras de la empresa es el crédito, haciendo que eso nos diferencie de la competencia y que seamos preferidos al momento de elegir, ya que la venta de los productos es más cómoda y accesible.
5. Una de las fortalezas que posee la empresa es el servicio prestado, ya que la manera que nos perciben las asesoras, está muy bien reconocida, favoreciendo el negocio de cada una de ellas.
6. El trabajo de la líder es muy considerado y valorado por las asesoras, ya que son el contacto directo entre la empresa y las asesoras.
7. El servicio post venta, realizado por nuestras líderes de grupo es bien valorado por que le da seguridad, confianza a nuestro grupo de ventas.
8. La logística de entrega de los productos está bien estructurada, según la percepción de las asesoras, es el adecuado.
9. La calidad de los productos en un número pequeño de asesoras lo valora.
10. Del 51% de las asesoras encuestadas volverían a comprar los productos Azzorti, el proceso que se está utilizado es muy atractivo para ese grupo de asesoras.

RECOMENDACIONES

1. Al existir un número mínimo de clientes que no identifican a la líder de la empresa, se deberá reforzar a los representantes de la empresa de la importancia de desarrollar el vínculo con las asesoras.
2. Al momento de ser considerado el servicio de la empresa como bueno y regular se debe identificar cual es el cuello de botella, para modificar y mejorarlo y de esta manera oferta un mejor servicio.
3. Se debe crear una estrategia de posicionamiento de marca, para que exista un reconocimiento hacia la empresa y de esta manera las clientes se sientan orgullosas de los productos de Azzorti.
4. Se debe realizar un análisis para reconocer al grupo de asesoras a la cuales la forma de pago que mantiene Azzorti no les beneficia en su negocio, y entender que otro tributo debería tener para que se vean beneficiadas.
5. Al ser considerar la gestión de la líder en su mayoría de manera excelente se debe mantener y fortalecer las estrategias para que el número de líderes se incremente.
6. Al tener un mínimo porcentaje de asesoras que no han recibido una adecuada información por parte de la líder, es importante capacitar constantemente a la líder para que desarrollen la importancia de que se debe crear el vínculo líder-asesora.
7. El servicio de entrega de los productos está muy bien valorado, razón por la cual se debe mantener y mejorar el sistema que actualmente se está utilizando.
8. Se debe mantener el crédito hacia las asesoras, porque es un ente diferenciador con la competencia.
9. Antes de realizar negociaciones con los proveedores, es necesario hacer un estricto control de calidad, para que sea considerada por parte de las asesoras como una fortaleza mas no como debilidad.

10. Es importante desarrollar estrategias para conocer el por qué las asesoras no volverían a comprar a Azzorti, y de esta manera incrementar el porcentaje de ventas.

4.2. Calculo para la comprobación de Hipótesis

Para la comprobación de hipótesis se aplicará el método estadístico del Correlación en donde se acepta o rechaza una de las hipótesis planteadas, (Nula o Alternativa).

4.2.1. T-Student para muestras relacionadas

La prueba t-Student se fundamenta en dos premisas; la primera: en la distribución de normalidad, y la segunda: en que las muestras sean independientes. Permite comparar muestras, $N \leq 30$ y/o establece la diferencia entre las medias de las muestras.

Tabla 11-4: Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	ANTE RETENCION	47.0000	9	5.17204	1.72401
	RETENCION EFQM	56.4444	9	2.18581	.72860
Pair 2	ANTE CDRs	7.2222	9	.83333	.27778
	CDRs EFQM	4.0000	9	2.12132	.70711
Pair 3	ANTE CARTERA	89.2222	9	1.85592	.61864
	CARTERA EFQM	92.0000	9	1.58114	.52705
Pair 4	ANTE CONFERENCIA	43.7778	9	9.92192	3.30731
	CONFERENCIA EFQM	73.2222	9	22.64276	7.54759
Pair 5	ANTE LOGISTICA	96.5556	9	2.87711	.95904
	LOGISTICA EFQM	97.5556	9	.72648	.24216
Pair 6	ANTE PREMIOS	48.6667	9	5.45436	1.81812
	PREMIOS EFQM	75.1111	9	15.99566	5.33189
Pair 7	ANTE INGRESOS	26.5556	9	3.84419	1.28140
	INGRESOS EFQM	34.3333	9	3.93700	1.31233

Fuente: Histórico-Azzorti Venta Directa

Elaborado por: Antonieta Logroño

Tabla 12-4: Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	ANTE RETENCION - RETENCION EFQM	-9.44444	4.12647	1.37549	-12.61633	-6.27256	-6.866	8	.000
Pair 2	ANTE CDRs - CDRs EFQM	3.22222	2.16667	.72222	1.55677	4.88767	4.462	8	.002
Pair 3	ANTE CARTERA - CARTERA EFQM	-2.77778	2.16667	.72222	-4.44323	-1.11233	-3.846	8	.005
Pair 4	ANTE CONFERENCIA - CONFERENCIA EFQM	-29.44444	25.76389	8.58796	-49.24832	-9.64057	-3.429	8	.009
Pair 5	ANTE LOGISTICA - LOGISTICA EFQM	-1.00000	3.24037	1.08012	-3.49077	1.49077	-.926	8	.382
Pair 6	ANTE PREMIOS - PREMIOS EFQM	-26.44444	14.98425	4.99475	-37.96236	-14.92653	-5.294	8	.001
Pair 7	ANTE INGRESOS - INGRESOS EFQM	-7.77778	5.54026	1.84675	-12.03640	-3.51916	-4.212	8	.003

Fuente: Histórico-Azzorti Venta Directa

Elaborado por: Antonieta Logroño

Análisis: Para el grupo de reconocimiento inmediato, la prueba realizada en base a las estrategias plantadas luego de aplicar el modelo EFQM fue estadísticamente significativa, para 6 de las 7 muestras: Retención ($t(8) = -6.866$, $p < 0.05$), CDRs ($t(8) = 4.462$, $p < 0.05$), Cartera ($t(8) = -3.846$, $p < 0.05$), Conferencia ($t(8) = -3.429$, $p < 0.05$), Logística ($t(8) = -0.926$, $p > 0.05$), Premio ($t(8) = -5.294$, $p < 0.05$) e Ingresos ($t(8) = -4.212$, $p < 0.05$) evidenciándose que el factor logística es un elemento que se manejaba adecuadamente antes de implementar el modelo.

CAPÍTULO V

5.TITULO DE LA PROPUESTA

Evaluación y propuesta estratégica de mejoramiento de los modelos administrativos en la gestión comercial de la empresa Azzorti Venta Directa S.A, de la ciudad Riobamba, provincia de Chimborazo, año 2016.

5.1. Antecedentes de la propuesta

Industrias Inca nace en Colombia 1956 como fabricante de fantasía fina y precolombina llegando a ser líder en su fabricación y comercialización cubriendo el mercado nacional e internacional.

En 1997 cambio su nombre comercial por INCA INTERNACIONAL, con líneas de fragancias, maquillaje, accesorio, ropa exterior, línea natural y Dupree hogar ampliando nuestro portafolio de productos

En 1999 nace DUPREE ampliando aún más la línea de Ropa.

En octubre del 2012, nace Azzorti Venta Directa en el Ecuador, cuenta con una de las plantas de joyería fina más grande de Latinoamérica en Colombia y en Ecuador en el 2014 implementa su planta de producción en Tambillo, con la más avanzada tecnología.

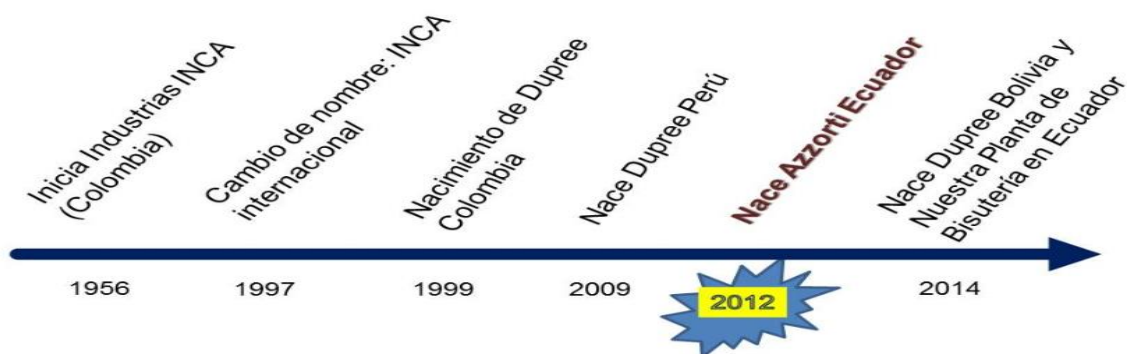


Figura 1-5: Historia Resumen

Fuente: Archivo Azzorti.

5.1.1. Misión

Respaldamos el crecimiento integral de la mujer, nos apasiona la realización de sus sueños y la mejora de su nivel de vida y el de su familia.

5.1.2. 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.

5.1.3. Valores corporativos

Son la base de nuestra Cultura Organizacional y los transmitimos en nuestras tareas diarias, en nuestras responsabilidades laborales, en nuestro comportamiento en todo momento y de esta manera se construye el camino hacia la excelencia operativa y humana que todos buscamos:

1. Integridad
2. Cultura de alto desempeño
3. Sentido de urgencia
4. Pasión

5.2. Objetivos

5.2.1. Objetivo General

Proponer estratégicamente un modelo administrativo en la gestión comercial de la Empresa Azzorti Venta Directa S.A, de la ciudad Riobamba, Provincia de Chimborazo, Año 2016.

5.2.2. Objetivos Especificos

1. Realizar un análisis macro y micro entorno de la Empresa Azzorti Venta Directa S.A en la ciudad de Riobamba, a través de las cinco fuerzas de Porter y sus diferentes matrices, (EFI, EFE y MPC).

2. Analizar la matriz FODA, de la empresa en Estudio Azzorti Venta Directa S.A

5.3. Fundamentación Teórica

5.3.1. Matriz FODA

La sigla alude a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El concepto aparece en un tipo de análisis que aplican las empresas para conocer sus mejores características internas y los riesgos que provienen del exterior. (Definición ABC, 2007)

Se puede entender que la matriz FODA, es una herramienta para realizar análisis en el ambiente interno y externo de la empresa, de esta manera las empresas puedan determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con esta información se va a determinar los puntos fuertes y débiles de la compañía, y se potenciará las fortalezas y aprovechará las oportunidades.

5.3.1.1. Análisis estratégico según la Matriz FODA

Según (Ponce, 2007) las estrategias alternativas son:

1. Estrategias FO: se aplica a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la venta de las oportunidades externas.
2. Estrategias DO: pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas
3. Estrategias FA: aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
4. Estrategias DA: son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. (p. 9)

5.3.2. Matriz del Perfil Competitivo

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Los factores importantes para el éxito de una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos, las clasificaciones se refieren, por tanto, a las fortalezas y debilidades. (David, 2008)

La MPC, ayudara a la empresa a conocer quiénes son los principales competidores, en el sector del mercado en el cual se desenvuelve la empresa y de esta manera se determinara que empresa lidera el mercado, considerando ciertos factores que le llevan a tener éxitos en el mercado.

5.3.3. Matriz EFE

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. (Blogdiario, 2009)

La matriz EFE se desarrolla en cinco pasos (David, 2008)

1. Elabore una lista de los factores externos tanto oportunidades como amenazas, que afecten a la empresa y a su sector.
2. Asigne a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.
3. Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor.
4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Sin importar el número de oportunidades y amenazas clave incluidas en una matriz EFE, el valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0.

5.3.4. Matriz EFI

Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. (David, 2008).

La matriz EFI se elabora en cinco pasos (David, 2008)

1. Enumere los factores internos clave identificados en el proceso de auditoría interna, incluyendo tanto fortalezas como debilidades.
2. Asigne un valor que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor, El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa.
3. Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro).
4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.
5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Sin importar cuántos factores estén incluidos en una matriz EFI, el puntaje de valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio de 2.5.

5.3.5. Matriz Interna y Externa (IE)

La matriz IE se la realiza en base a los resultados obtenidos de las matrices EFE y EFI, es decir, que para el eje de las X se tomará el valor obtenido de la matriz EFI, mientras que para el eje de las Y se tomará el valor de la matriz EFE, todo esto con la finalidad de conocer las estrategias más adecuadas para una empresa. (David, 2008)

Para el análisis es necesario considerar la siguiente puntuación en los totales:

Eje X (Matriz EFI)

1.0 a 1.99, registrado sobre el eje x de la matriz IE, representa una posición interna débil
2.0 a 2.99 se considera un valor promedio y un puntaje de 3.0 a 4.0 indica una posición interna sólida.

Eje Y (Matriz EFE)

1.0 a 1.99, registrado sobre el eje y , se considera bajo;
2.0 a 2.99 representa un valor medio y un puntaje de 3.0 a 4.0 es un valor alto.

5.3.6. Modelo de Venta Directa

En el sistema de libre mercado como el que vivimos, existen aún sectores de la económica con fuertes barreras de entrada, como es la inversión inicial ya que no todos cuentan con el capital inicial, por tal razón la venta directa aparece, como una generadora de oportunidades, que es accesible a las personas que buscan tener alternativas de ingresos y que en la venta directa la inversión es de un paquete de un bajo precio y el inventario es muy poco o nada.

La venta directa revela también que las clientes que trabajan en venta directa lo realizan a tiempo parcial, generando ingresos complementarios a personas que desean tener su independencia económica y un reconocimiento a su trabajo.

Al referirse a vendedor directo esto quiere decir que es un distribuidor independiente, ya que pueden participar como representantes de sí mismo o en representación de una compañía de venta

directa, que operan su negocio propio, los mismo tiene la oportunidad de obtener ganancias de su negocio y también aceptan la responsabilidad por los riesgos asociados con las operación de la venta.

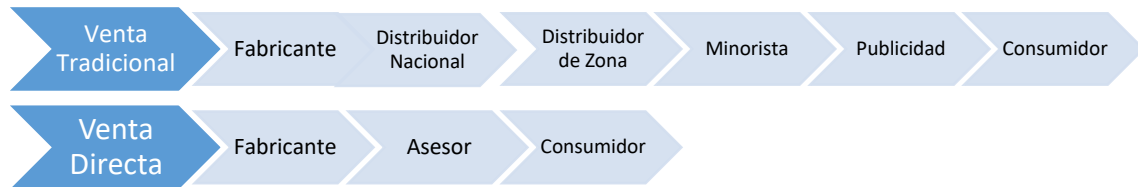


Figura 2-5: Intermediario en la Venta tradicional y la venta directa

Fuente: (Ongallo, 2007)

Elaborado por: Antonieta Logroño

5.3.7. Modelo EFQM

En este modelo secuencialmente aparecen primero los agentes y luego los resultados, la base lógica del modelo se constituye en que las organizaciones se centren primero en los resultados obtenidos y, en base a este análisis las organizaciones se centren en lo que les gustaría obtener en función de esto trabajen los criterios agentes apropiados para mejorar los resultados, este esquema lógico se los conoce como REDER

1. Resultados: se determina los resultados que quiere lograr, tanto en los aspectos económicos como resultados operativos
2. Enfoque: planificar y desarrollar una serie de enfoques solidos e integrados que le pueden llevar a los resultados.
3. Despliegue: de los enfoques de una manera sistemática para asegurar una implantación completa
4. Evaluación y revisión: los enfoques a partir del análisis de resultados y de las actividades de aprendizaje, para que se identifique prioridades y se planifiquen y realicen mejoras

5.4. Esquema del modelo operacional de la propuesta



Figura 3-5: Esquema del modelo operacional de la propuesta

Elaborado por: Antonieta Logroño

5.5. Desarrollo de la Propuesta

5.5.1. Análisis Interno

5.5.1.1. Proceso Administrativo

En el orgánico funcional de la empresa Azzorti Venta Directa S.A., se encuentra segmentada geográficamente, como a continuación se detalla:

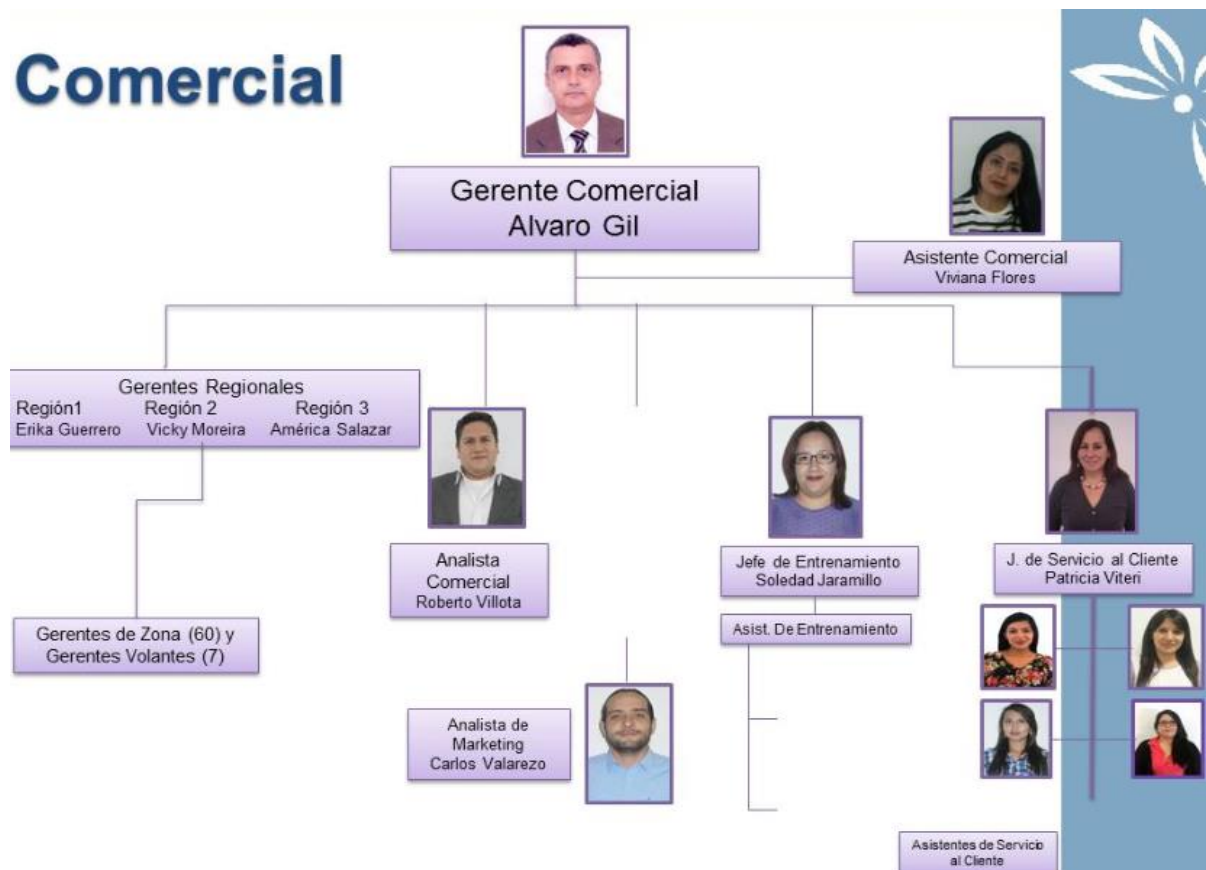


Figura 4-5: Organigrama de equipo comercial

Fuente: Archivos Azzorti Venta Directa S.A.



Figura 5-5: Equipo de operaciones

Fuente: Archivos Azzorti Venta Directa S.A.

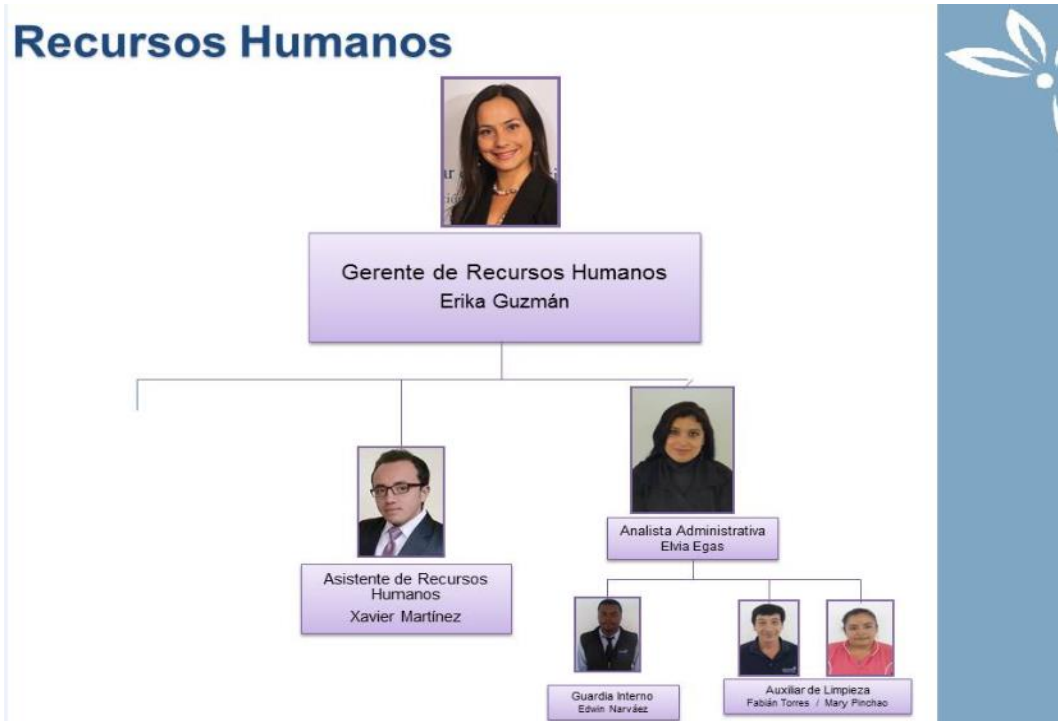


Figura 6-5: Recursos Humanos

Fuente: Archivos Azzorti Venta Directa S.A.



Figura 7-5: Esquema del modelo operacional de la propuesta

Fuente: Archivos Azzorti Venta Directa S.A.



Figura 8-5: Equipo Administrativo

Fuente: Archivos Azzorti Venta Directa S.A.

5.5.1.2. Modelo de Planificación Actual de Azzorti Venta Directa S.A.

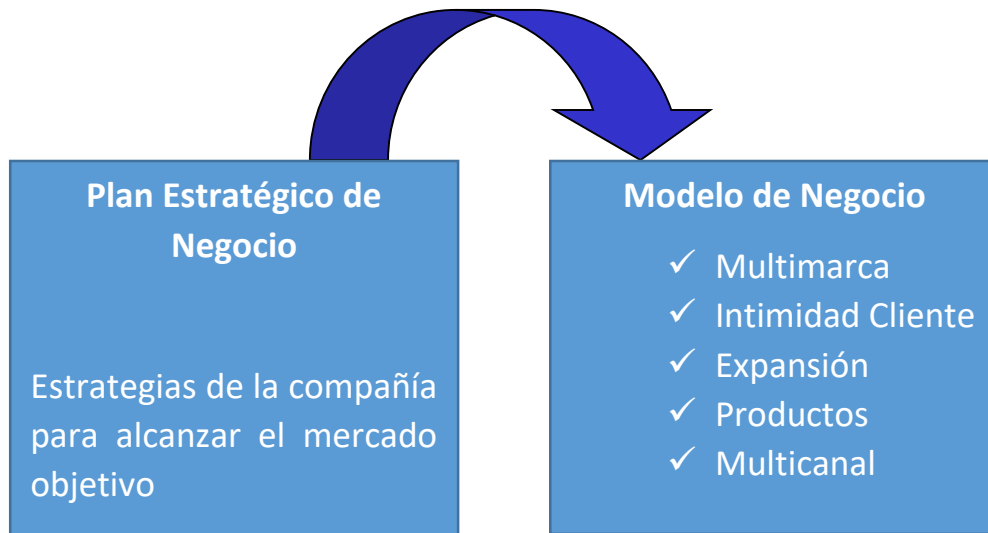


Figura 9-5: Estructura Organizacional de Azzorti Venta Directa S.A.

Fuente: Archivos Azzorti Venta Directa S.A.

5.5.1.2.1. Plan Estratégico del Negocio

Son estrategias de la compañía para alcanzar el mercado objetivo.

5.5.1.2.2. Modelo de Negocio

Dentro del modelo de negocio se define las reglas generales de la organización, la manera como se estructurará la empresa para que funcione acorde con el objetivo que se tiene en el mercado, como se está definido en base a marcas se establece las relaciones entre área, clientes, proveedores, etc.

5.5.1.3. Modelo Administrativo de Comercialización

Luego de los análisis realizados y la investigación efectuada el modelo de comercial utilizado en la empresa Azzorti S.A. es Venta Directa en donde se encontró:

- La empresa cuenta con un factor fundamental en donde las asesoras se convierten en generadoras de oportunidades, por que gozan de crédito inmediato, porque no todas cuenta con el capital suficiente para iniciar un negocio propio.
- Azzorti S.A. les da la oportunidad de que el tiempo disponible para su negocio no es tiempo completo razón por la cual pueden combinar con otras actividades comerciales o familiares.
- Como se trata de venta directa las asesoras son distribuidoras de nuestros productos, exclusivamente, sin ser un limitante para que pueden vender otro tipo de productos con los mismos canales de distribución o los tradicionales, siempre asumiendo la responsabilidad y riesgos de la operación de venta, para esto la empresa les da garantías a las asesoras para que sientan el respaldo de la empresa de la cual son distribuidoras
 - Garantía en productos defectuosos
 - Cambio de talla
 - Reclamo gratuito
 - Notas de crédito en caso de no existir el producto
- Los puntos principales para desarrollar un sistema de Venta Directa
 - Contar con un producto: la empresa es fábrica de Ropa, Bisutería, Fragancia y tiene alianzas comerciales con artículos de Hogar, Limpieza de Casa, Aseo Persona, Limpieza de Autos.
 - Cumple con los principios de la Venta Directa, el precio es muy alto en relación a la calidad de producto, existen faltantes, gozan de crédito las asesoras.
 - Definir un lenguaje claro: la empresa goza con un glosario exclusivo de la compañía.
 - Formar adecuadamente a los vendedores: le empresa realiza conferencia de venta para el inicio de cada campaña.
 - Desarrollo del Vinculo: Azzorti S.A. cuenta con Gerente de Ventas y Lideres para que generen el lazo afectivo entre la empresa y las asesoras
 - Estructura de Apoyo: las acciones del marketing no están bien direccionadas bajo la realidad del mercado nacional.
 - Sistema de Incentivos y premios diferenciados, están desarrollados bajo exigencias de los directivos y no en base a la realidad del mercado.

5.5.1.3.1. *Modelo EFQM*

Después de haber analizado la realidad de la empresa y para iniciar la propuesta de mejora del modelo aplicado con el modelo de calidad EFQM es importante la siguiente información que es la base para el estudio:

Aspectos

- Liderazgo: la gestión de los Directivos que se identifica como un liderazgo Autócrata es decir que se toma las decisiones si conocer la realizada del mercado
- Personas: capacitación inductiva
- Políticas y Estrategias
 - Servicio Post Venta: capacitación a los ejecutivos de ventas, premiación por cumplimiento de objetivos.
 - Garantía: en cambio de talla, devolución de productos que no cumplen con las características detalladas en el catálogo, calidad en relación al precio, durabilidad de los productos.
 - Conferencia de Ventas: motivación a la fuerza de ventas involucradas en el proceso.
 - Logística: la entrega tiene que ser en el tiempo establecido de 24 horas
 - Premios: premiación a la fuerza de ventas por los objetivos alcanzados, por el monto de venta en cada compañía o acumulación por campanas (actividad)

Garantías 2016:

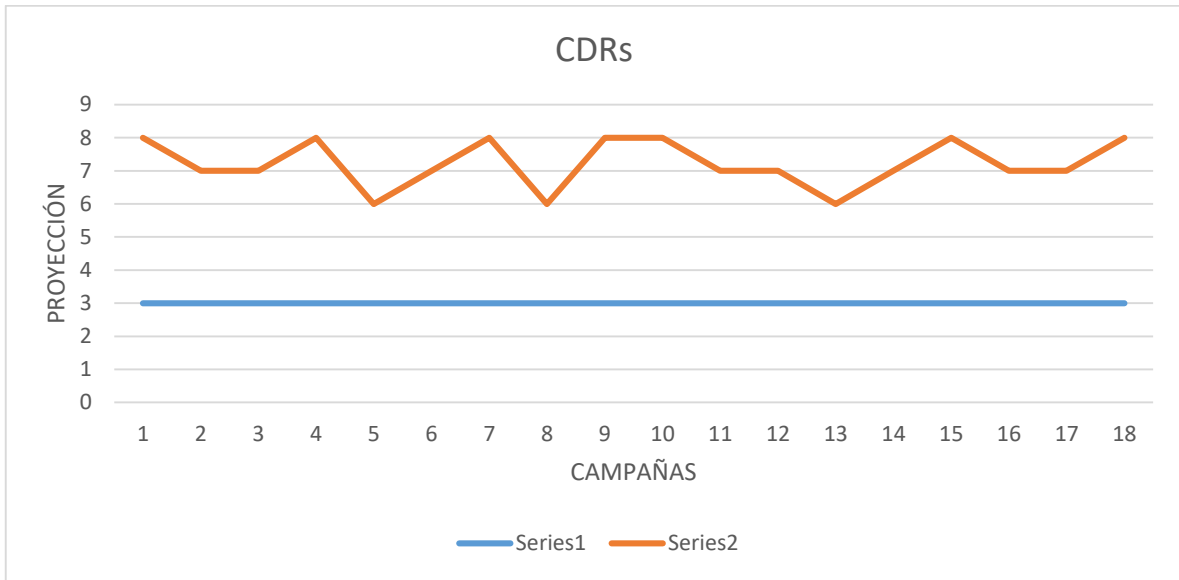


Figura 10-5: Resultados garantías 2016

Fuente: Histórico de Campaña-Sistema Azzorti Venta Directa S.A

Elaborado por: Antonieta Logroño

Garantías 2017:

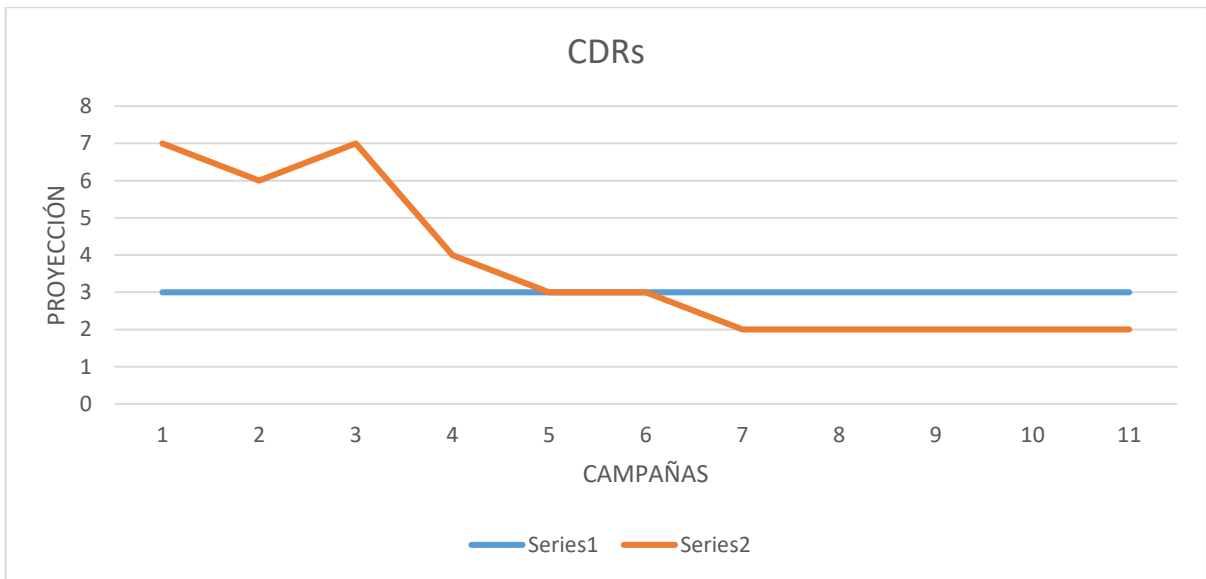


Figura 11-5: Garantías 2017

Fuente: Histórico de Campaña-Sistema Azzorti Venta Directa S.A

Elaborado por: Antonieta Logroño

Conferencia de Ventas 2016

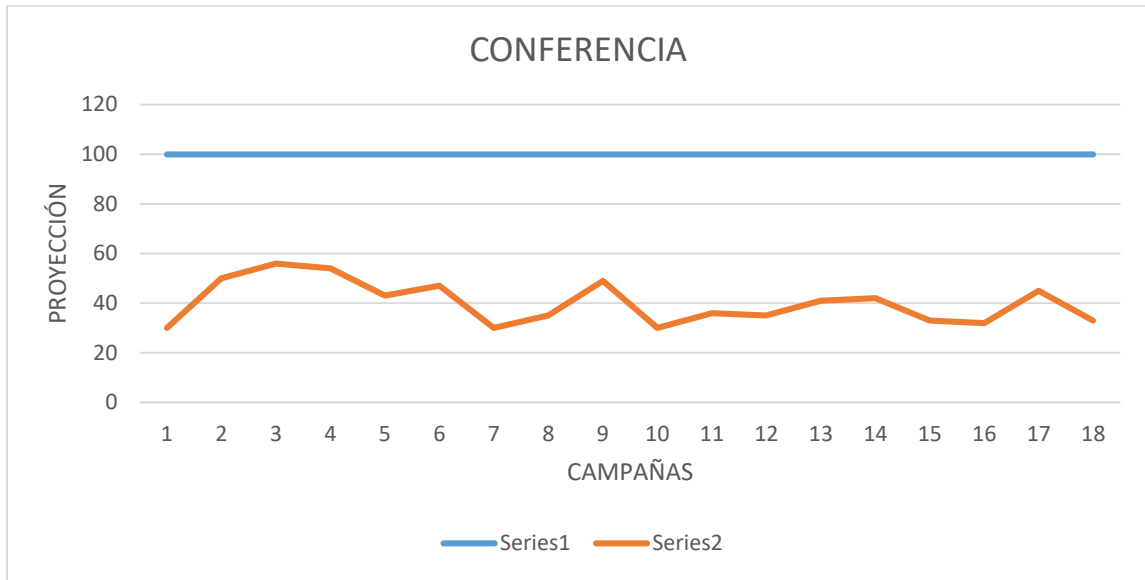


Figura 12-5: Conferencia de Ventas 2016

Fuente: Histórico de Campaña-Sistema Azzorti Venta Directa S.A

Elaborado por: Antonieta Logroño

Conferencia de Ventas 2017

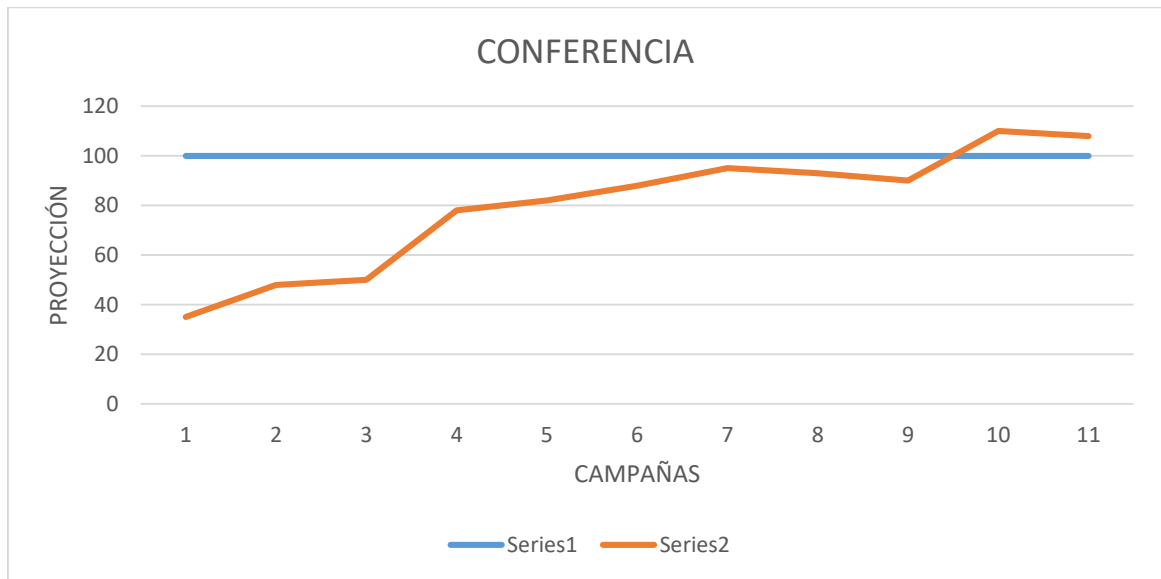


Figura 13-5: Conferencia de Ventas 2017

Fuente: Histórico de Campaña-Sistema Azzorti Venta Directa S.A

Elaborado por: Antonieta Logroño

Premios 2016

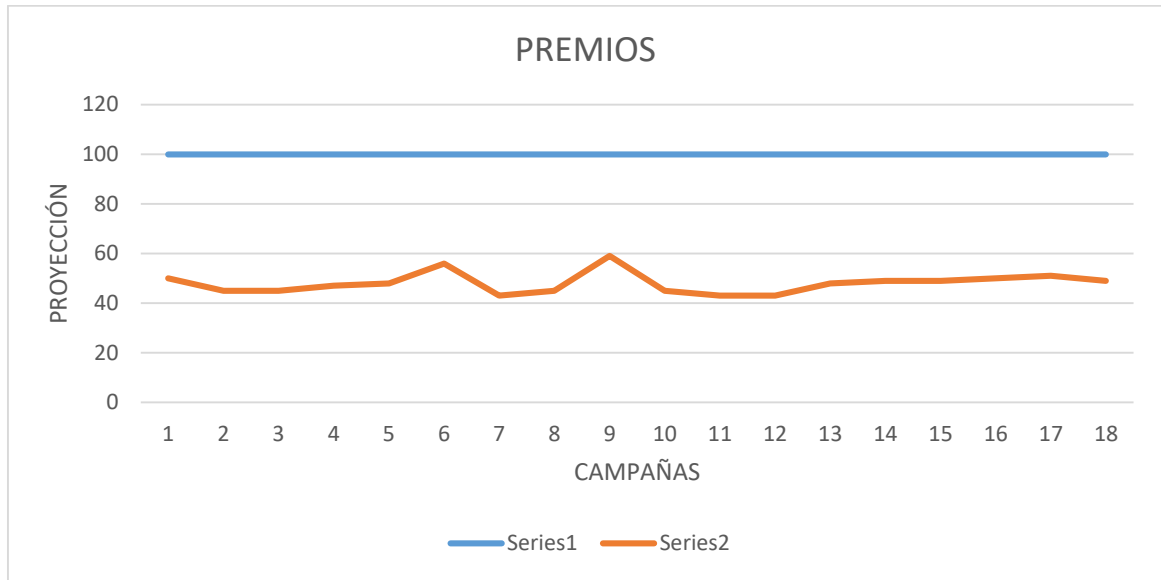


Figura 14-5: Premios 2016

Fuente: Histórico de Campaña-Sistema Azzorti Venta Directa S.A

Elaborado por: Antonieta Logroño

Premios 2017

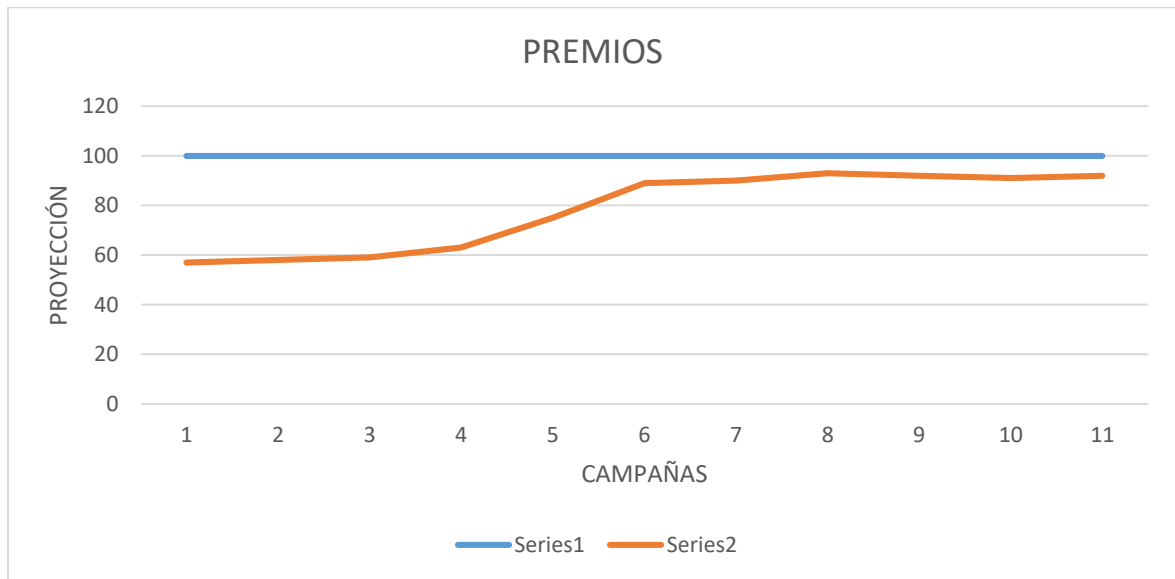


Figura 15-5: Premios 2017

Fuente: Histórico de Campaña-Sistema Azzorti Venta Directa S.A

Elaborado por: Antonieta Logroño

- Alianzas y Recursos:
 - Gestión de Pago: organizaciones de apoyan a la gestión de pago
 - Gestión con proveedores: magnífica relación comercial con los proveedores
 - Gestión de logística: mantener un nivel de gestión en recepción y entrega de paquetes para la logística de llegada a los clientes
 - Gestión de Cobro: alianza estratégica con un buro de cobranza.

Recuperación de Cartera 2016

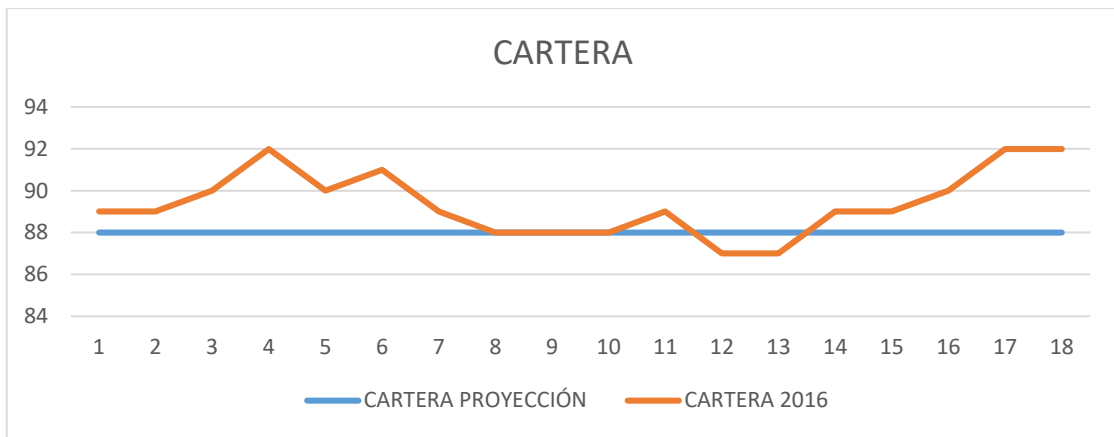


Figura 16-5: Recuperación de Cartera 2016

Fuente: Histórico de Campaña-Sistema Azzorti Venta Directa S.A

Elaborado por: Antonieta Logroño

Recuperación de Cartera 2017

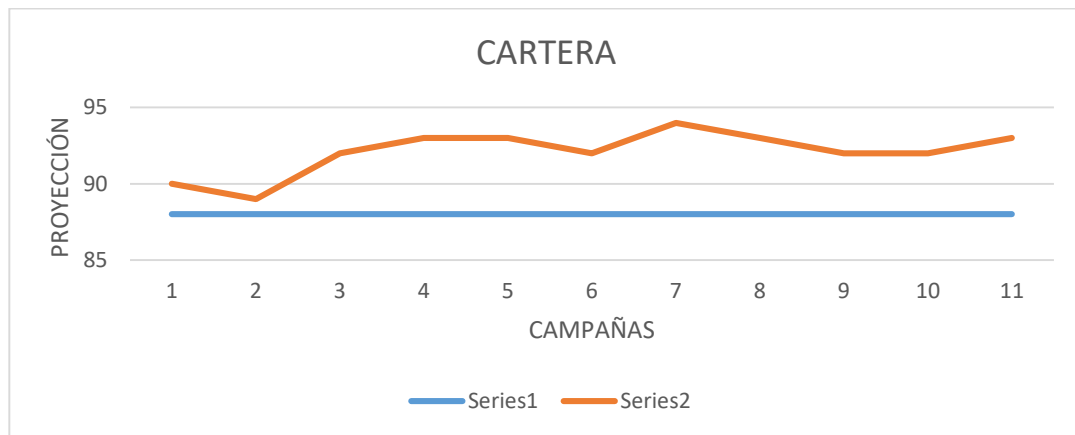


Figura 17-5: Recuperación de Cartera 2017

Fuente: Histórico de Campaña-Sistema Azzorti Venta Directa S.A

Elaborado por: Antonieta Logroño

Gestión de Logística 2016

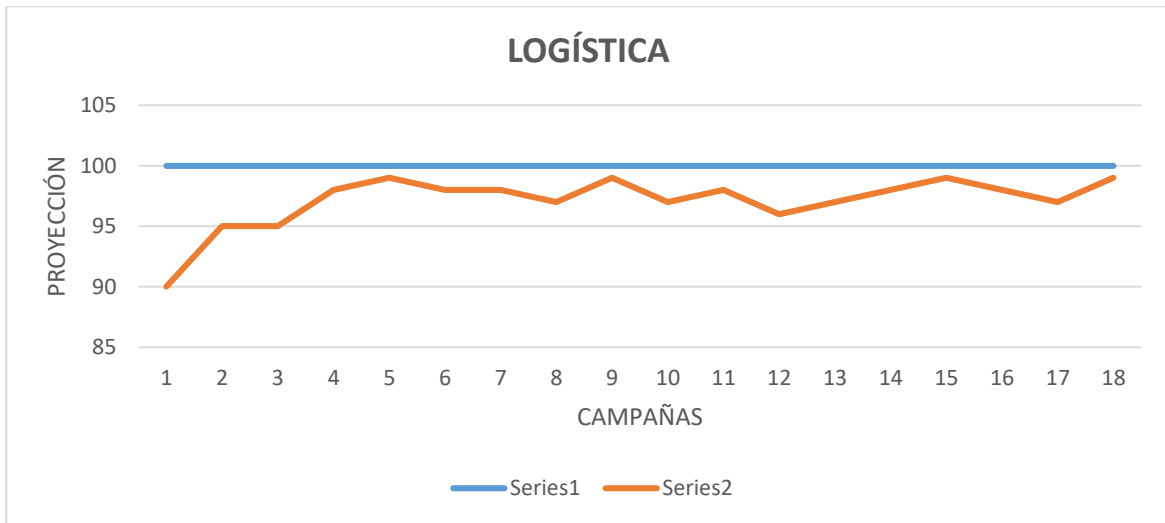


Figura 18-5: Gestión de Logística 2016

Fuente: Histórico de Campaña-Sistema Azzorti Venta Directa S.A

Elaborado por: Antonieta Logroño

Gestión de Logística 2017

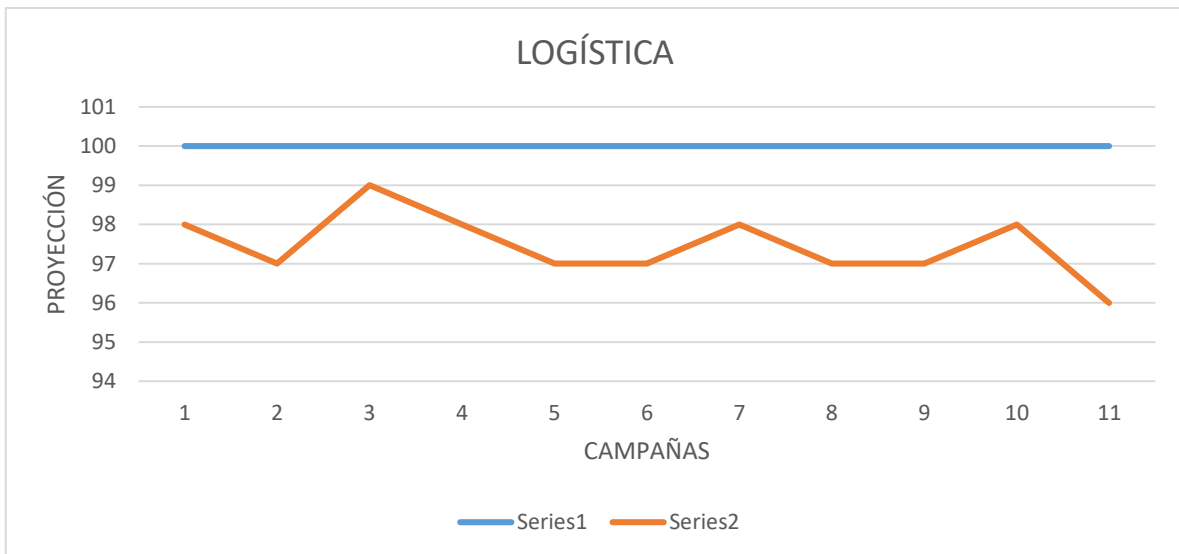


Figura 19-5: Gestión de Logística 2017

Fuente: Histórico de Campaña-Sistema Azzorti Venta Directa S.A

Elaborado por: Antonieta Logroño

- Resultados

- Resultados Personas: estabilidad laboral, gestión de calidad, empoderamiento
- Resultados Clientes: incremento de clientes, fidelización de los clientes, recompra de los productos
- Resultados Sociedad: reconocimiento, evaluación positiva de la empresa, mejorar el nivel de vida de la mujer y de su familia
- Resultados Clave: posicionamiento de marca, supervivencia, crecimiento, excelente intercambio de valor.

Ingresos 2016

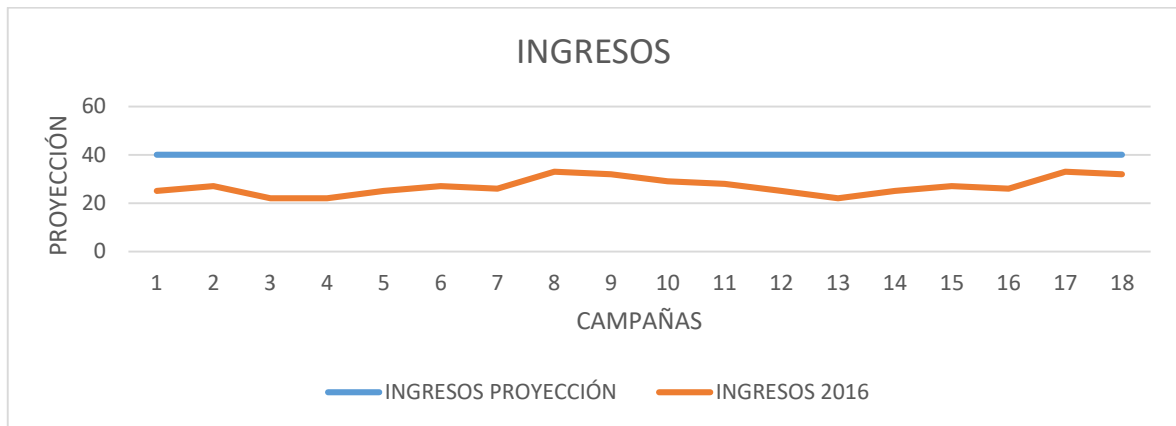


Figura 20-5: Ingresos 2016

Fuente: Histórico de Campaña-Sistema Azzorti Venta Directa S.A

Elaborado por: Antonieta Logroño

Ingresos 2017

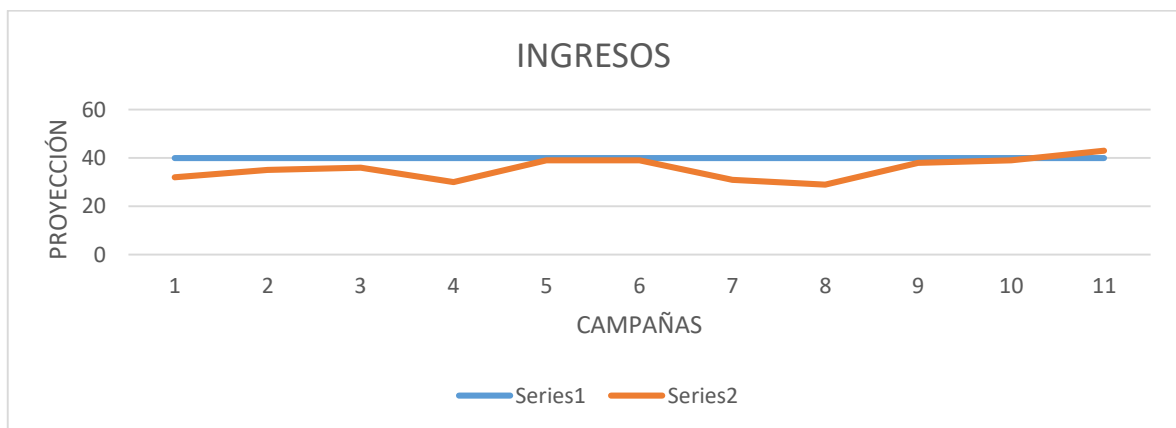


Figura 21-5: Ingresos 2017

Fuente: Histórico de Campaña-Sistema Azzorti Venta Directa S.A

Elaborado por: Antonieta Logroño

Retención 2016

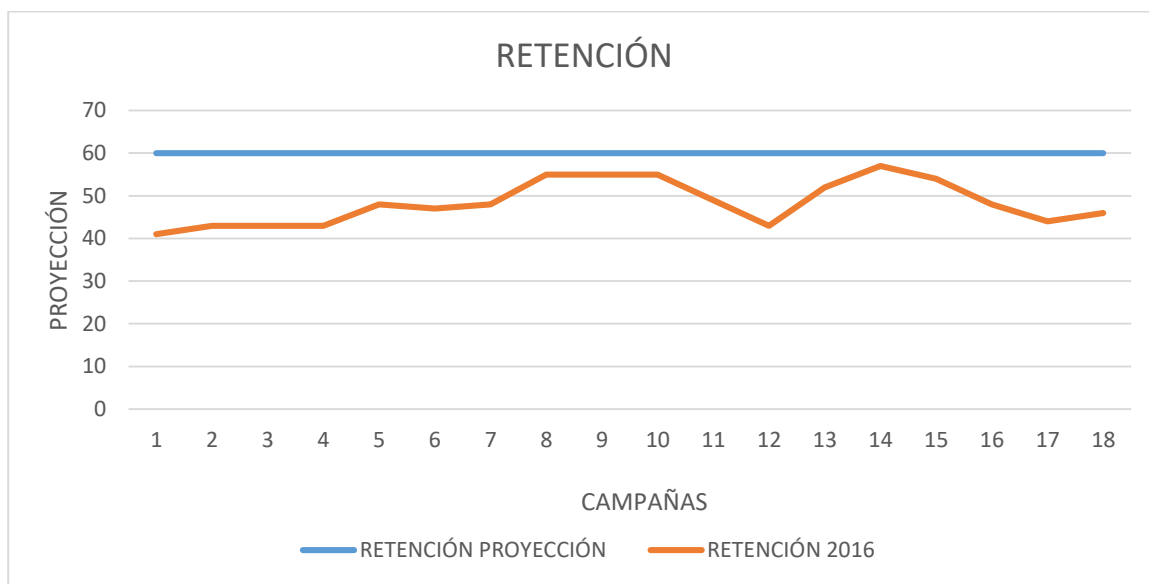


Figura 22-5: Retención 2016

Fuente: Histórico de Campaña-Sistema Azzorti Venta Directa S.A

Elaborado por: Antonieta Logroño

Retención 2017

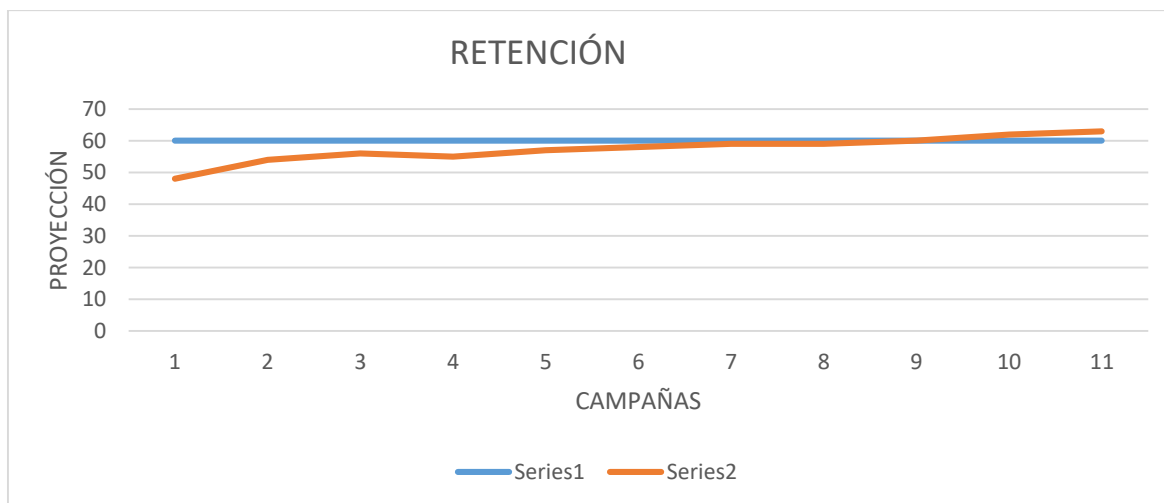


Figura 23-5: Retención 2017

Fuente: Histórico de Campaña-Sistema Azzorti Venta Directa S.A

Elaborado por: Antonieta Logroño

5.5.1.4. Proceso de Gestión Administrativa y Comercial

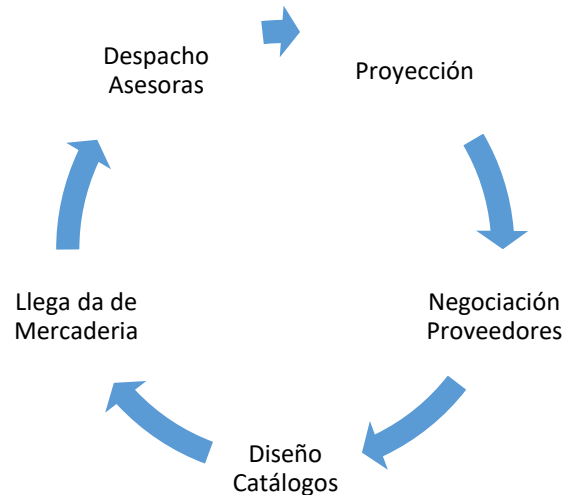


Figura 24-5: Proceso de Gestión Administrativa y Comercial

Fuente: Archivos de la empresa Azzorti Venta Directa S.A.

- Azzorti a través de su departamento de marketing y en base a histórico del año anterior, proyecta sus importaciones y fabricación, de los productos para el año en curso, esto lo efectúa 2 veces al año.
- Una vez establecido el monto de ventas la información es enviada a Gerencia Comercial para ser debidamente aprobada, en base a presupuesto y proyección de ventas.
- Gerencia Comercial dirige sus informes a Gerencia General quien es el encargado de la aprobación de las importaciones futuras a realizarse.
- Una vez aprobado el presupuesto, se inicia las negociaciones con los proveedores en tiempos de entrega y formas de pago.
- Se inicia el diseño de los catálogos.
- La mercadería llega a la aduana de manera terrestre, marítima o aérea.
- Se inicia el trámite de nacionalización de los productos.
- Una vez nacionalizado el producto llega a las bodegas que se encuentra en la ciudad de Quito.
- Se despacha a las asesoras los productos solicitados.

- Culminado el proceso el modelo de negocio continua desde la primera instancia que son las importaciones

5.5.1.5. Fuerza de Ventas

El talento humano, con el que cuenta la empresa son profesionales con título de tercer y cuarto nivel y con experiencia mínima de 2 años, el Gerente Comercial cubre las tres regiones de país que estas están divididas Geográficamente, y cada región tiene un Jefe Regional, el mismo que están formadas por 30 Gerentes de Zona y 7 Gerentes Volantes.



Figura 25-5: Estructura Organizacional Azzorti Venta Directa S.A.

Fuente: Archivos de la empresa Azzorti Venta Directa S.A.

5.5.1.6. Análisis FODA

Fortalezas

1	Imagen de Marca
2	Tiempo en el mercado tanto Internacional como Nacional
3	Personal altamente capacitado

4	Estructuras Organizacionales bien definidas
5	Posición financiera solvente
6	Personal motivado
7	Productos y Servicios Innovadores
8	Gestión de Servicios bien estructurados
9	Logística de servicio eficiente
10	Sistema de cobros soportados en programas con altos rendimientos

Debilidades

1	Posicionamiento de marca débil
2	Personal de Ventas sin compromiso
3	Sistema de comercialización no efectivos
4	Calidad de los productos no cumplen las expectativas de los clientes
5	Sistemas de soporte tecnológico inadecuado
6	Nivel de Servicio de Stock limitado
7	Problema en los tiempo de entrega
8	La tasa de recuperación de cartera baja
9	Falta de gestión de Marketing
10	Falta de presupuesto de comunicación estratégica

Oportunidades

1	Regularización a favor
2	Necesidad de tener una fuente de ingresos
3	Dolarización
4	Competencia débil
5	Mercador mal atendido
6	Tendencias favorables en el mercado
7	Aparición de nuevos mercados
8	Alianzas estratégicas

Amenazas

1	Competencia
2	Salvaguardias

3	Políticas Gubernamentales
4	Inestabilidad Política
5	Inestabilidad del mercado
6	No existe mucho circulante
7	Nuevos competidores
8	Cambios de hábitos de los consumidores

5.5.1.6.1. Análisis de Factores Internos

La matriz para evaluar los factores internos es la EFI, que permite evaluar las fortalezas y debilidades que son creadas en el ambiente interno de la empresa Azzorti Venta Directa S.A. El valor que se establece en cada una de las fortalezas y debilidades dan a conocer la importancia de cada uno dentro de la empresa, considerando las fortalezas como aspectos positivos y también que tan perjudiciales son las debilidades.

Tabla 1-5: Evaluación de los Factores Internos – Matriz EFI

FACTORES INTERNOS CLAVES			
FORTALEZAS	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1 Imagen de Marca	0.09	4	0.36
2 Tiempo en el mercado tanto Internacional como Nacional	0.05	4	0.20
3 Personal altamente capacitado	0.05	4	0.20
4 Estructuras Organizacionales bien definidas	0.03	3	0.09
5 Posición financiera solvente	0.08	4	0.32
6 Personal motivado	0.10	4	0.40
7 Productos y Servicios Innovadores	0.05	4	0.20
8 Gestión de Servicios bien estructurados	0.04	3	0.12
9 Logística de servicio eficiente	0.03	3	0.09
1 Sistema de cobros soportados en programas con altos rendimientos	0.03	3	0.09

DEBILIDADES	VALOR	CLASIFICAC IÓN	VALOR PONDERA DO
1 Posicionamiento de marca débil	0.07	1	0.07
2 Personal de Ventas sin compromiso	0.06	1	0.06
3 Sistema de comercialización no efectivos	0.04	2	0.08
4 Calidad de los productos no cumplen las expectativas de los clientes	0.08	1	0.08
5 Sistemas de soporte tecnológico inadecuado	0.03	2	0.06
6 Nivel de Servicio de Stock limitado	0.04	2	0.08
7 Problema en los tiempo de entrega	0.02	2	0.04
8 La tasa de recuperación de cartera baja	0.04	2	0.08
9 Falta de gestión de Marketing	0.03	2	0.06
1 Falta de presupuesto de comunicación estratégica	0.04	2	0.08
0			
	1.00		2.76

Fuente: Análisis Micro entorno empresa Azzorti Venta Directa S.A.

Elaborado por: Antonieta Logroño

Los puntajes de valor muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida. Y al tener un total ponderado de 2.76 indica que la estrategia interna de la empresa está por arriba de la media ponderada en su esfuerzo por seguir estrategias que refuercen las fortalezas y minimicen las debilidades de la compañía.

5.5.1.6.2. Análisis de factores externos

La matriz para evaluar los factores externos es la EFE, que permite evaluar las oportunidades y amenazas las mismas que no pueden ser controladas por la empresa ya que son generados en el ambiente externo de la empresa. El valor que se establece en cada una de las oportunidades y amenazas dan a conocer la importancia de cada uno dentro del mercado, esta información es importante para tomar decisiones de manera rápida y certera.

Tabla 2-5: Evaluación de los Factores Externos – Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES			
OPORTUNIDADES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1	Regularización a favor	4	0.2
2	Necesidad de tener una fuente de ingresos	4	0.36
3	Dolarización	3	0.18
4	Competencia débil	4	0.36
5	Mercador mal atendido	4	0.4
6	Tendencias favorables en el mercado	3	0.18
7	Aparición de nuevos mercados	3	0.18
8	Alianzas estratégicas	4	0.2
AMENAZAS	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1	Competencia	2	0.1
2	Salvaguardias	2	0.12
3	Políticas Gubernamentales	1	0.07
4	Inestabilidad Política	1	0.05
5	Inestabilidad del mercado	1	0.04
6	No existe mucho circulante	1	0.07
7	Nuevos competidores	1	0.04
8	Cambios de hábitos de los consumidores	1	0.06
	1.00		2.61

Fuente: Análisis del Mercado

Elaborado por: Antonieta Logroño

Y al tener un total de 2.61 en la Matriz EFE, indica que existe una posición equilibrada a nivel externo, entendiéndose que se debe aprovechar las oportunidades y saber cómo reaccionar de manera rápida ante las amenazas.

5.5.1.7. Análisis de las cinco fuerzas de PORTER

Es una herramienta que permite conocer, el grado de competencia existente, mediante el análisis externo que servirán de base para formular las estrategias, para aprovechar las oportunidades que se presentan y tener un plan de acción a las posibles amenazas. Porter divide a la industria en estas cinco fuerzas para lo gar un análisis de nivel de competencia que existe, y poder reconocer que es lo que más atrae a los clientes, y en el caso de la empresa, lograr una mejor investigación de su entorno, para identificar las oportunidades y amenazas.

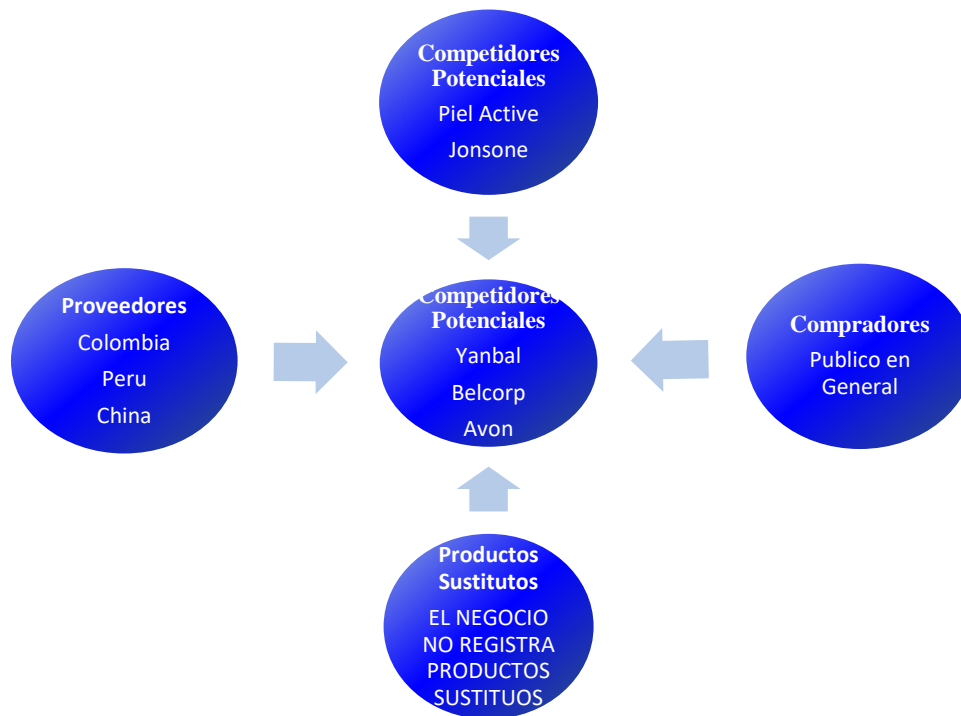


Figura 26-5: Análisis cinco fuerza de PORTER

Fuente: Diagnostico Situacional de la empresa Azzorti Venta Directa S.A

Elaborado por: Antonieta Logroño

- **Poder de negociación de los compradores.-** para Azzorti Venta Directa S.A, es alto ya que los productos que se presentan el catalogo está enfocada a todo tipo de clientes teniendo un segmento de mercado amplio, por tal razón la empresa debe desarrollar estrategias comerciales que le permitan posesionarse en el mercado para que llegue hacer la primera opción de compra dentro de los consumidores, y así tener más clientes.

- **Rivalidad entre competidores existentes.-** los principales competidores que están liderando el mercado de venta por catálogo en la provincia de Chimborazo cantón Riobamba son: Yanbal, Belcorp, Avon, ya que poseen el mismo sistema que Azzorti Venta Directa S.A, tiene mayor trayectoria y el posicionamiento en el mercado ya este establecido.
- **Amenaza de nuevos competidores.-** Los competidores para la empresa Azzorti Venta Directa S.A en la línea de ropa, son las empresas que venden por catálogo y tratan de incursionar en Riobamba, trayendo como consecuencia que la cuota de participación de mercado se vea afectada por la disminución en las ventas.
- **Poder de negociación de los proveedores.-** la base del negocio de la empresa Azzorti Venta Directa S.A, es presentar gran cantidad de productos y que cada campaña sea diferente en los catálogos, por tal razón la lista de proveedores es extensa, teniendo un alto poder de negociación, favoreciendo considerablemente a la empresa.
- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos.-** al tener en el catálogo siete líneas completamente diferentes (Ropa, Bisutería, Fragancias, Artículos del Hogar, Productos de limpieza de casas, autos y aseo personal), no se presenta productos sustitutos.

Es una herramienta que ayuda a identificar a los competidores más importantes que tienen las empresas, y se identifica las fortalezas y debilidades individualmente. Los resultados obtenidos se utilizan para poder tomar decisiones con el objetivo de entender el entorno externo, específicamente en una industria, para lo cual las empresas utilizan esta matriz.

Al momento de identificar a los competidores más importantes para la empresa, se realiza una comparación de los factores críticos del éxito de la industria, otros factores importantes que se identifica en esta matriz son las fortalezas y debilidades que se tiene en relación a la competencia y áreas que se debe mejorar o mantener.

Para el desenvolvimiento de la MPC, se identifica a los factores claves del éxito y se establece una ponderación, de acuerdo a la importancia del factor del éxito en el mercado, siendo:

- 0.00= sin importancia
- 1.00= muy importante






La suma total de la ponderación debe ser igual a 1.

Posteriormente a cada factor del éxito establecido en la MPC, se asigna de igual forma una calificación donde:

- 1= debilidad grave
- 2= debilidad menor
- 3= fortaleza menor
- 4= fortaleza importante

Se multiplica el valor del factor de éxito con las respectivas ponderaciones, se suma los resultados, entendiéndose que el competidor con el mayor puntaje es el más peligroso y el menor es el más débil.

Tabla 3-5: Matriz del Perfil Competitivo

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO												
												
FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.-	Calidad del producto/servicio	0.15	1	0.15	4	0.6	4	0.6	2	0.3	1	0.15
2.-	Servicio al Cliente	0.10	4	0.4	4	0.4	3	0.3	1	0.1	2	0.2
3.-	Gestión logística	0.10	3	0.3	4	0.4	2	0.2	1	0.1	3	0.3
4.-	Gestión comunicacional	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1	1	0.05	2	0.1
5.-	Marketing Digital	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3	1	0.1	3	0.3
6.-	Experiencia Gerencial	0.10	2	0.2	3	0.3	2	0.2	1	0.1	4	0.4
7.-	Competitividad en precios	0.10	3	0.3	1	0.1	1	0.1	3	0.3	4	0.4
8.-	Lealtad de los Clientes	0.10	2	0.2	4	0.4	2	0.2	1	0.1	2	0.2
9.-	Participación en el mercado	0.10	2	0.2	4	0.4	3	0.3	1	0.1	3	0.3
10.-	Posición financiero	0.10	4	0.4	4	0.4	4	0.4	1	0.1	4	0.4
TOTAL		1.00		2.7		3.45		2.7		1.35		2.75

Fuente:

Análisis de Mercado

Elaborado por: Antonieta Logroño

Según los resultados obtenidos en la MPC, se puede identificar que el competidor más importante que tiene Azzorti Venta Directa S.A. es Yanbal, y teniendo iguales resultados que la empresa esta Belcorp y Avon.

5.5.2. Análisis Externo

5.5.2.1. Entorno Político

Azzorti Venta Directa S.A., en el Ecuador al iniciar sus actividades económicas, era cien por ciento importador, y por tal razón le afecta directamente las políticas Gubernamentales que regularizan el comercio exterior. Las importaciones en el Ecuador sufren limitaciones constantemente, que impiden su libre desenvolvimiento, razón por la cual es de vital importancia y es prioridad su análisis y atención constante dentro de las políticas públicas.

“El código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, publicado en el Suplemento del Registro oficial No. 351 del 29 de diciembre del 2010, creo el Comité de Comercio Exterior (COMEX) como el órgano encargado de aprobar las políticas públicas nacionales en materia de política comercial”. (Republica del Ecuador, 2012)

En el 2012, según el Arancel vigente, en la Sección XI, Materiales Textiles y sus manufacturas, en Capítulo 61, Prendas y complementos (accesorios), de vestir de punto, la tarifa Arancelaria era del 10% + UDS 5.5 por kg.

En 2015 se resuelve “Establecer una sobretasa arancelaria, de carácter temporal y no discriminatorio, con el propósito de regular el nivel general de importaciones y, de esta manera, salvaguardar el equilibrio de la balanza de pagos, conforme al porcentaje de ad-valorem determinado para las importaciones a consumo”. (Republica del Ecuador, 2015)

Se estableció que los aranceles a cancelar por prendas de vestir, aseo personal sería del 40%,

En 2016 se resuelve “Reformar el Anexo único de la Resolución No.011-2015 del pleno del COMEX, publicada en el 2015, y sus modificaciones, donde consta 40% de sobretasa arancelaria reemplazar por 35% y donde dice 25% de sobretasa arancelaria sustituir por 15%”. (Republica del Ecuador, 2016)

Analisis: El comercio exterior, o las negociaciones internacionales que tiene el Ecuador, afecta considerablemente a la economica del pais, ya que para nivelar la balanza de pagos el gobierno opto por medidas drasticas que afectan directamente a las industrias y empresas que de una u otra manera realizan importaciones, siendo el consumidor final el mas afectado.

5.5.2.2. Entorno Económico

Los productos que presenta la empresa Azzorti Venta Directa S.A. en su catálogo no son productos de primera necesidad, los cuales fácilmente pueden ser reemplazados, o sustituidos, al tratarse de productos importados y para cubrir los costos que una importación comprende, se debe incrementar los precios, haciendo que los consumidores se limiten en comprar, trayendo como consecuencia bajo nivel de ventas, en todo el país.

“Que la economía se contraiga no es solo cosa de gobiernos y empresarios. Aparte de que les vaya mal a los sectores público y privado y eso pueda tener un reflejo, como lo ha tenido en Ecuador, en un mayor número de desempleados, la caída del Producto Interno Bruto, PIB, de los últimos dos años también se siente en el bolsillo del ciudadano común. En 2014, cuando el petróleo aún alimentaba las cuentas estatales, cada ecuatoriano tenía una renta anual de 6.382 dólares. Esto es el PIB per cápita que, dicho de otra manera, equivale al poder adquisitivo de los ciudadanos, en promedio, y sirve de referencia para saber si el nivel de vida de un país ha crecido o empeorado.” (Gonzalez, 2017)

5.5.2.3. Entorno Social

La venta por catálogo es una actividad económica que beneficia a sus asesoras de dos maneras:

- Generando un negocio propio, teniendo un almacén fácil de transportar
- Como consumidora final, obteniendo los productos a un menor precio

El principal objetivo de la venta por catálogo es generar participación de la mujer dentro de la sociedad, haciendo que genere ingresos económicos mediante las ventas ya que no todas tiene la opción de obtener un trabajo con un sueldo fijo ya sea por aspectos familiares, educación y sociales.

La recesión económica que actualmente está pasando el Ecuador, ha traído como consecuencia que el poder adquisitivo de los ecuatorianos se vea afectada considerablemente trayendo como consecuencia limitación en el consumo.

5.5.2.4. Aspectos Tecnológicos

Las empresas para ser competitivas deben estar en constantes cambios, ya que cada día crean nuevas tecnologías y no todas las empresas cuentan con el recurso económico para adquirir estos sistemas. En el caso de Azzorti Venta Directa S.A. es la primera empresa de venta por catálogo que está implementando la plataforma denominada SAP, haciendo que todas las áreas de la empresa estén coordinadas, ya sea Capital Humano, Importaciones, Producción, Comercialización, Logística.

5.6. Propuesta de Mejoramiento al Modelo Administrativo

De acuerdo a la evaluación efectuada en el modelo Administrativo de la gestión comercial de la empresa Azzorti, se puede apreciar que existen algunos factores que requieren mejoramiento e incorporación de procesos para tener un mejor desenvolvimiento y optimización de recursos. Por lo tanto, de acuerdo al análisis de la evaluación y corroborando el cálculo de la comprobación de hipótesis se puede indicar que la empresa Azzorti, si requiere de un mejoramiento del modelo administrativo que está en vigencia.

5.6.1. Enfoque por Marcas

5.6.1.1. Objetivos como Corporación

Estrategia Única de Marcas: la empresa debe realizar las estrategias en base a cada marca que posee en las diferentes líneas, para que de esta manera la unificación de las líneas de producción se las realice por líneas y por países.

Intimidad con el Cliente: al tratarse de una línea de producción global para todos los países es necesario que en cada país y específicamente en el Ecuador donde se está desarrollando la presente investigación, exista permanentemente una investigación de mercado para conocer los gustos, preferencias y tendencias.

5.6.1.2. Nuevo enfoque por Marcas

Es importante que la empresa entienda por qué se debe trabajar por líneas, ya que se va a alcanzar la intimidad con el cliente al contar con una pluralidad de marcas, que nos lleva a reconocer y entender efectivamente a cada uno de los segmentos a los cuales estamos dirigidos. Con esto la empresa tendrá oportunidad de crecimiento ya que los productos presentados en el catálogo, van a ser variados y cumplirán con las expectativas de los clientes, porque se contará con una segmentación específica y la venta estará más focalizada.

Se entenderá de una mejor manera la necesidad del consumidor ya que actualmente los mercados son competitivos y caracterizador por un consumidor con mayor poder de decisión, mas informado y más exigente. Con lo dicho anteriormente la empresa lograra especializarse por segmentos de consumidor para así poder analizarlo y entenderlo mejor de acuerdo de acuerdo a su perfil.

- Ropa:

-Autentic



-Eleckta



- Ainova



- Joyería:

-Glam y Elegant



-Masculina



-Infantil



-Trendy



- Fragancias

-Femeninas



-Masculinas



- Hogar

-Imusa



-Totto



-Dupree



-Azzorti




- Limpieza de Casa

 Pisos

 Baño

 Cocina

 Trabajo Difícil



- Cuidado Personal



- Limpieza de Autos



5.6.1.3. Estructura por Marca

Al estructurar la organización por marcas en un modelo, servirá para consolidar el concepto de marca e se introducirá en el nuevo proceso

- Para lo cual es importante crear el área de Planificación de Marcas, tanto en Ropa, Bisutería, Fragancia, Hogar
- Será liderado por el Asistente Marketing de Marca.
- Los equipos de publicidad se organizarán por marcas

5.6.1.4. Nueva Estructura de Marketing

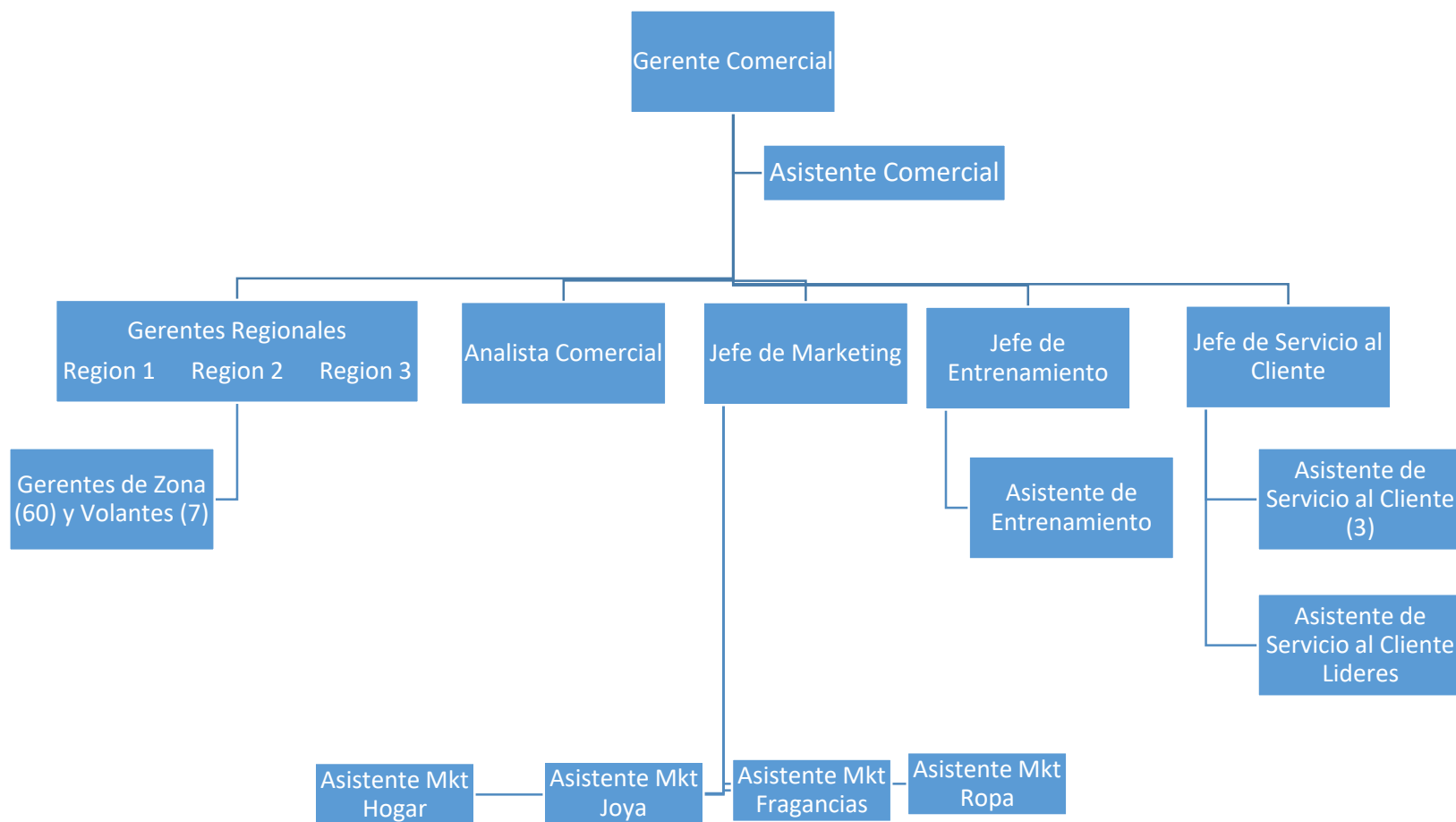


Figura 27-5: Nueva Estructura de Marketing

Fuente: Archivos de la Empresa

Elaborado por: Antonieta Logroño

5.6.2. Perfil Ocupacional del Asistente de Marketing

- Graduado en Ingeniería en Marketing o Administración de Empresas.
- Experiencia: 2 o más años en posiciones de asistente o analista de mercadeo o de producto, preferentemente en empresas de Venta por catálogo, puesta en marcha de planes creativos en campañas, eventos publicitarios de gran impacto.
- Manejo de programas de diseño nivel intermedio
- Manejo de bases de datos

5.6.3. Funciones del Asistente de Marketing

- Investigación de información para la mejor estrategia de una campaña de marketing y la recopilación de datos para las predicciones futuras en torno a un producto o servicio.
- Recopilación de datos para realizar informes que se serán utilizados en reuniones y lluvias de ideas.
- Generar datos estadísticos y hacer sugerencias para cambios
- Elaborar estrategias de marketing
- Acompañamiento de campo a gerentes de zona para realizar investigación de mercado.

5.6.4. Mapa de Proceso de Azzorti Venta Directa S.A.

Toda empresa debe tener su propio mapa de procesos ya que es la representación gráfica de los procesos utilizados, indica la relación que existe entre ellos y con el exterior, por tal razón se recomienda el siguiente mapa de procesos.

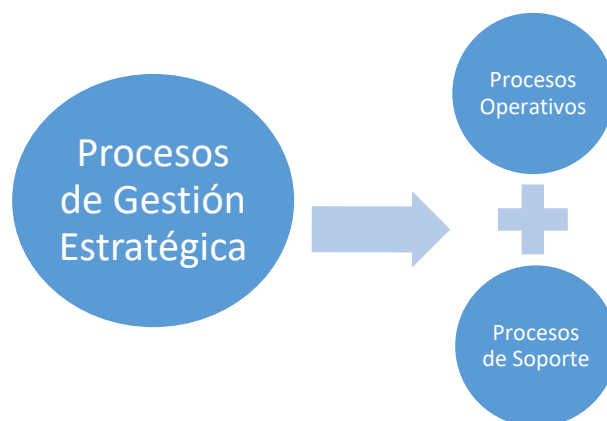


Figura 28-5: Procesos de Gestion

Elaborado por: Antonieta Logroño

5.6.4.1. Procesos Operativos

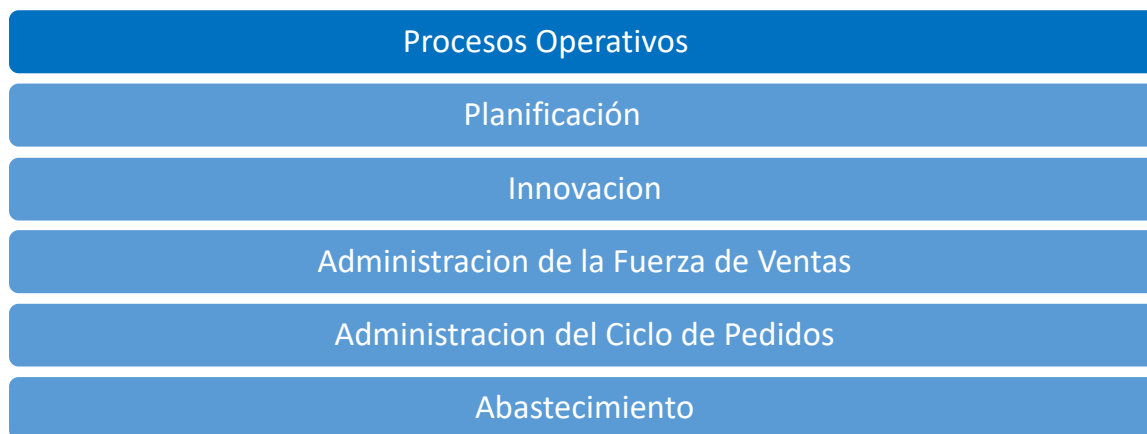


Figura 29-5: Procesos Operativos

Elaborado por: Antonieta Logroño

5.6.4.2. Desarrollo de los Procesos Operativos



Figura 30-5: Desarrollo de los Procesos Operativos

Elaborado por: Antonieta Logroño

5.6.4.3. *Proceso de Soporte*

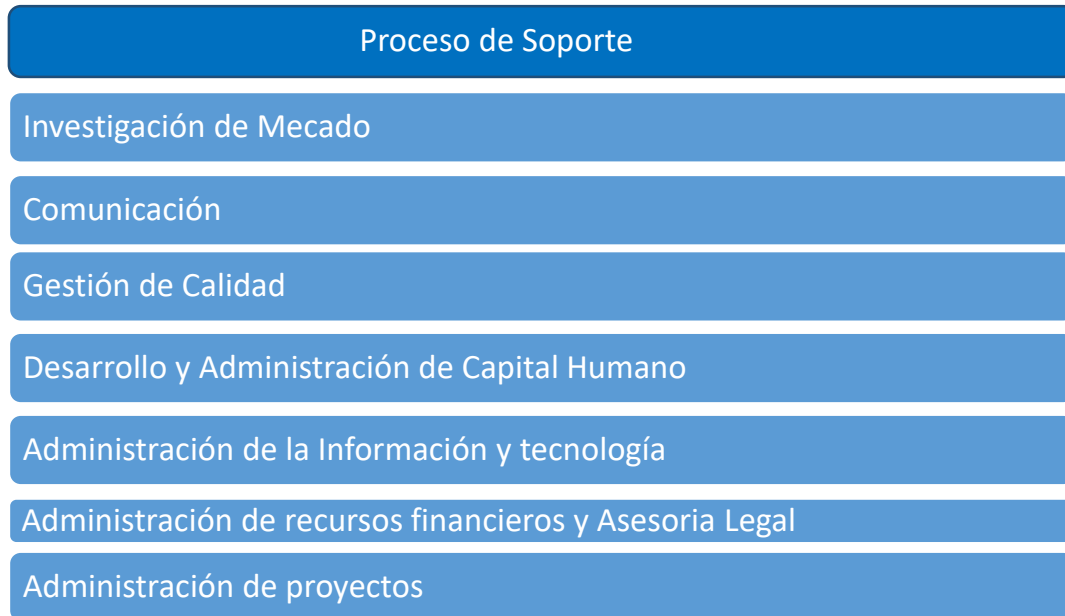


Figura 31-5: Proceso de Soporte

Elaborado por: Antonieta Logroño

5.6.4.4. Desarrollo del Proceso de Soporte



Figura 32-5: Desarrollo del Proceso de Soporte

Elaborado por: Antonieta Logroño

5.6.4.5. Proceso de Planificación de Azzorti Venta Directa S.A.

Para el éxito en proceso de planificación de la empresa es necesario considerar lo siguiente:

- Las marcas consideran a los clientes en forma global, atraviesan fronteras, entendiendo al cliente de manera universal.
- Para los países, los clientes son considerados locales están delimitados geográficamente de cada país.
- Las estrategias deben ser planificadas y elaboradas de manera local cada país de acuerdo a los gustos y preferencias específicas de cada país, se podría considerar un apoyo entre países, pero el planteamiento y desarrollo de las misma deben ser de manera particular.

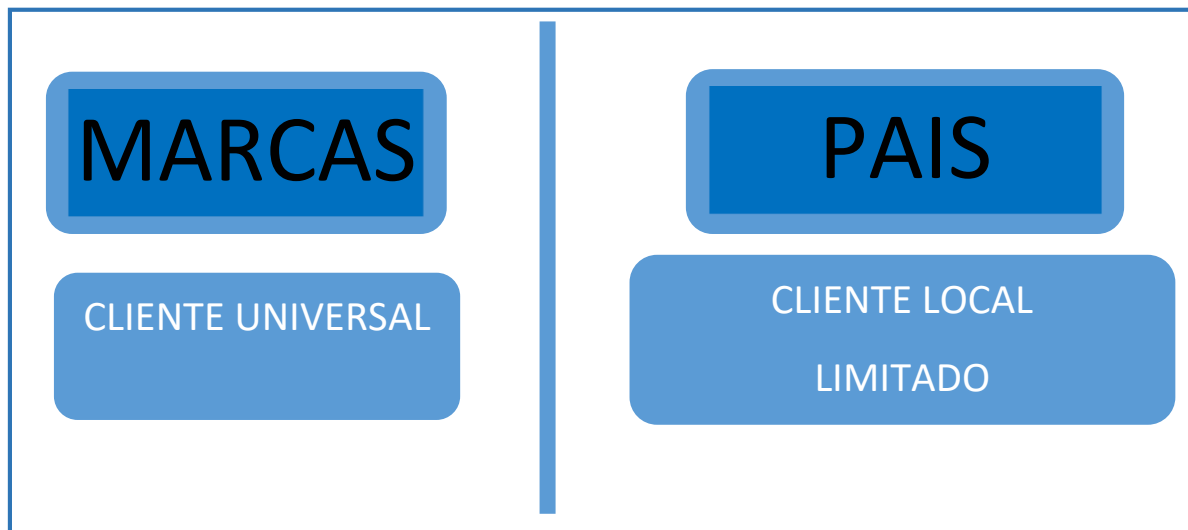


Figura 33-5: Proceso de Planificación

Elaborado por: Antonieta Logroño

- El Gerente Comercial está a cargo de fijar los objetivos promedio de cada una de las marcas que se comercializa, consolidando las variables y junto con los pedidos que proporciona el área de Ventas se consolida el presupuesto total.

- Se realiza el proceso de negociación entre las diferentes aérea, tanto en ventas en cada marca para lograr el objetivo propuesto por la Gerencia General y Presidencia.
- Esta negociación hasta ahora ha estado liderada en cierta forma por la jefatura de Marketing.

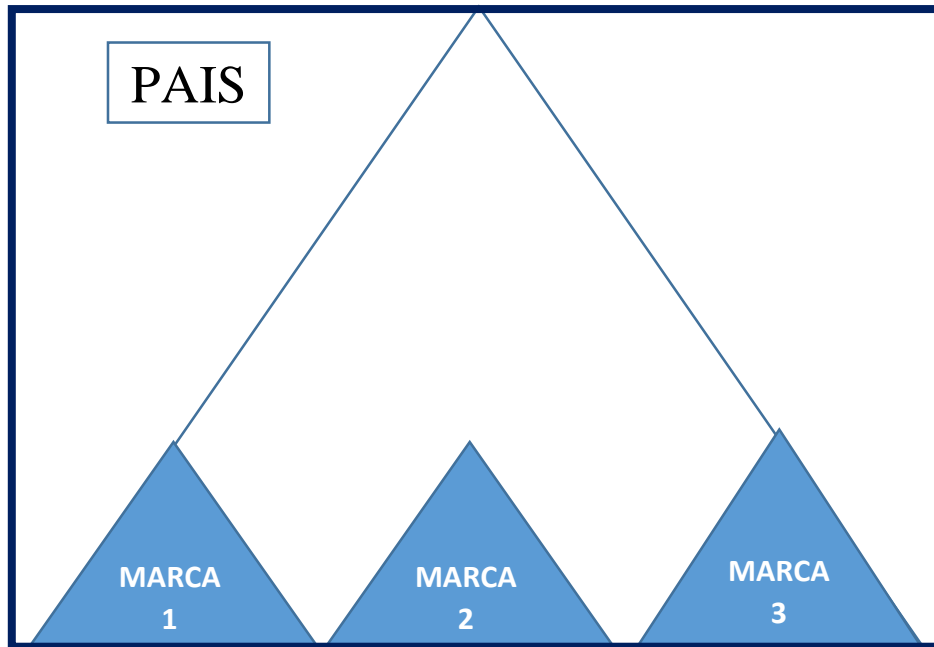


Figura 34-5: Proceso de Planificación por marca

Elaborado por: Antonieta Logroño

En la nueva estructura por marcas, se recomienda que existe un Analista de Marketing por cada una de las marcas.

Se debe establecer objetivos de cada marca para cada uno de los países

Fijándose los objetivos de manera individual por marca en cada uno de los países, haciendo que los objetivos en base al potencial crecimiento de cada marca en cada país y en las estrategias e innovaciones que se utilizarán.

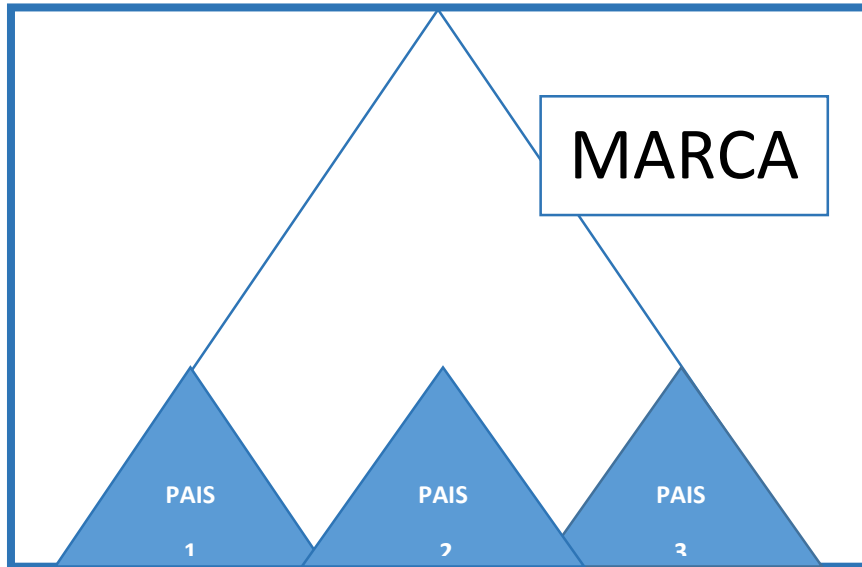


Figura 35-5: Proceso de Planificación

Elaborado por: Antonieta Logroño

5.6.4.6. Modelo de Planificación

Al momento de tener una estructura por marcas se potenciará el crecimiento de cada una de ella, considerando que esto implica una nueva forma de trabajar, se determinará un enfoque más específico hacia los segmentos objetivos y de manera profunda en cada uno de ellos.

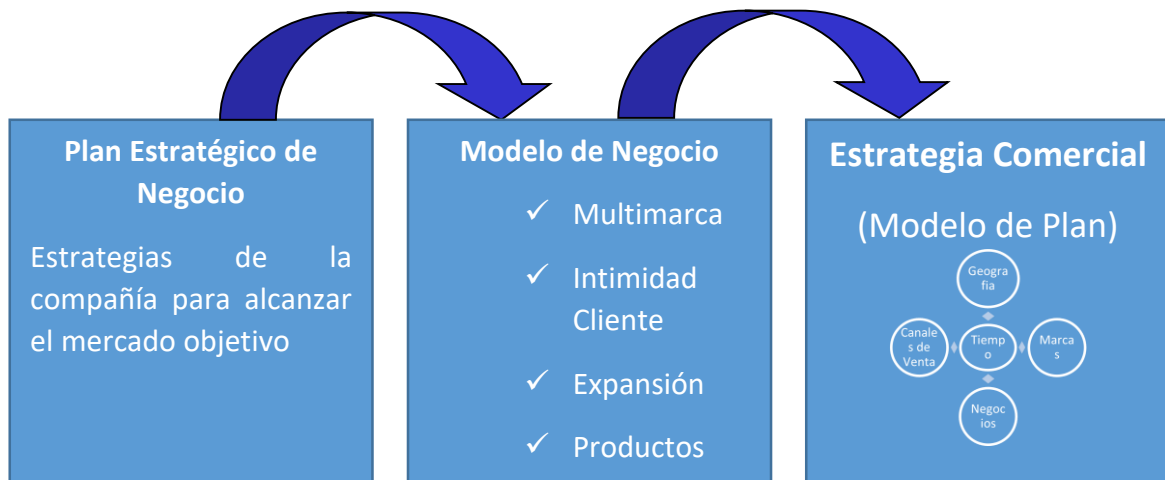


Figura 36-5: Proceso de Planificación

Elaborado por: Antonieta Logroño

5.6.4.7. Estrategia Comercial

Estas dimensiones forman la base de la segmentación de todos los procesos que conforman el Planificación Comercial de Azzorti Venta Directa S.A.

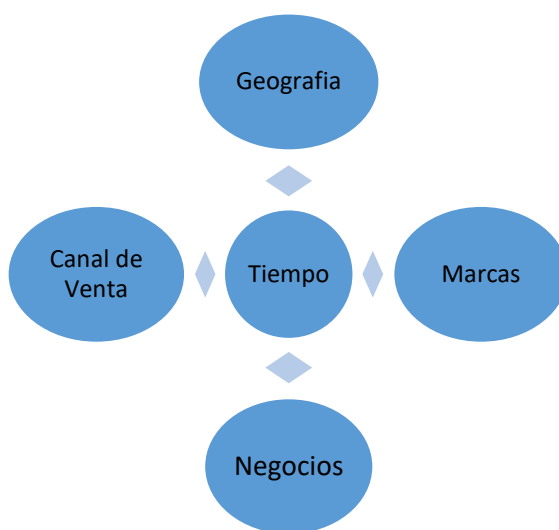


Figura 37-5: Estrategia Comercial

Elaborado por: Antonieta Logroño

- **Geografía:** Son los países en los cuales la Corporación comercializa sus productos
- **Canales de Venta:** Es la forma a través de las cuales el cliente hace llegar su necesidad de compra

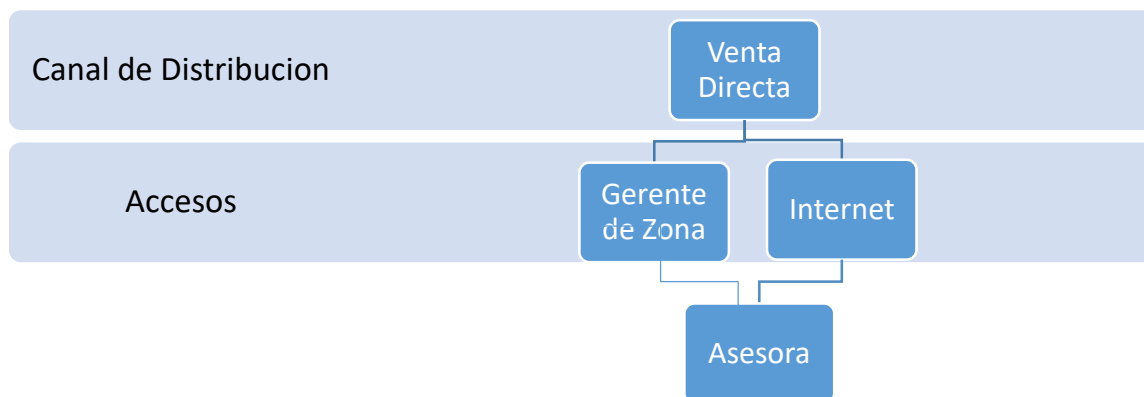


Figura 38-5: Canal de Distribución

Elaborado por: Antonieta Logroño

- Marcas: responde a distintas segmentaciones de clientes: Ainova, Elecktra, Autentic, Glam y Elegante, Trendy, Imusa, Tutto, etc.
- Negocios: Se agrupan en unidades de Negocio: Ropa, Bisutería, Fragancia, Hogar, una misma línea puede tener sub marcas



Figura 39-5: Negocios y marcas

Elaborado por: Antonieta Logroño

- Tiempo: es importante determinar que el proceso de planificación se lo debe realizar en dos horizontes:

- -Largo plazo: semestralmente
- -Corto Plazo: periodo comercial

Dentro de cada año se planifica en periodos comerciales los cuales son las unidades de tiempo para planificación y control de la función comercial, entendiéndose como periodo comercial 18 campañas anualmente.

5.6.5. Proceso de Planificación Comercial

Es importante entender que el planificación es el proceso en donde se va a estimar y proyectar los indicadores de ventas y Marketing de cada marca de cada país, (activas, actividad, pedidos, ingresos, reingresos, egresos, precios etc), basándose en los datos históricos del País, información interna (metas de crecimiento, cobertura) información externa (situación política y económica), y una serie de supuestos.

La planificación comercial es la base contra la cual se compararán y evaluarán las ventas reales por cada indicado de ventas y marketing.

Es de vital importancia entender que las buenas decisiones para las estrategias de crecimiento de Azzorti Ventas Directa S.A. dependen totalmente de la participación e información de Ventas y Marketing



Figura 40-5: Proceso Comercial

Elaborado por: Antonieta Logroño

5.6.5.1. Objetivos

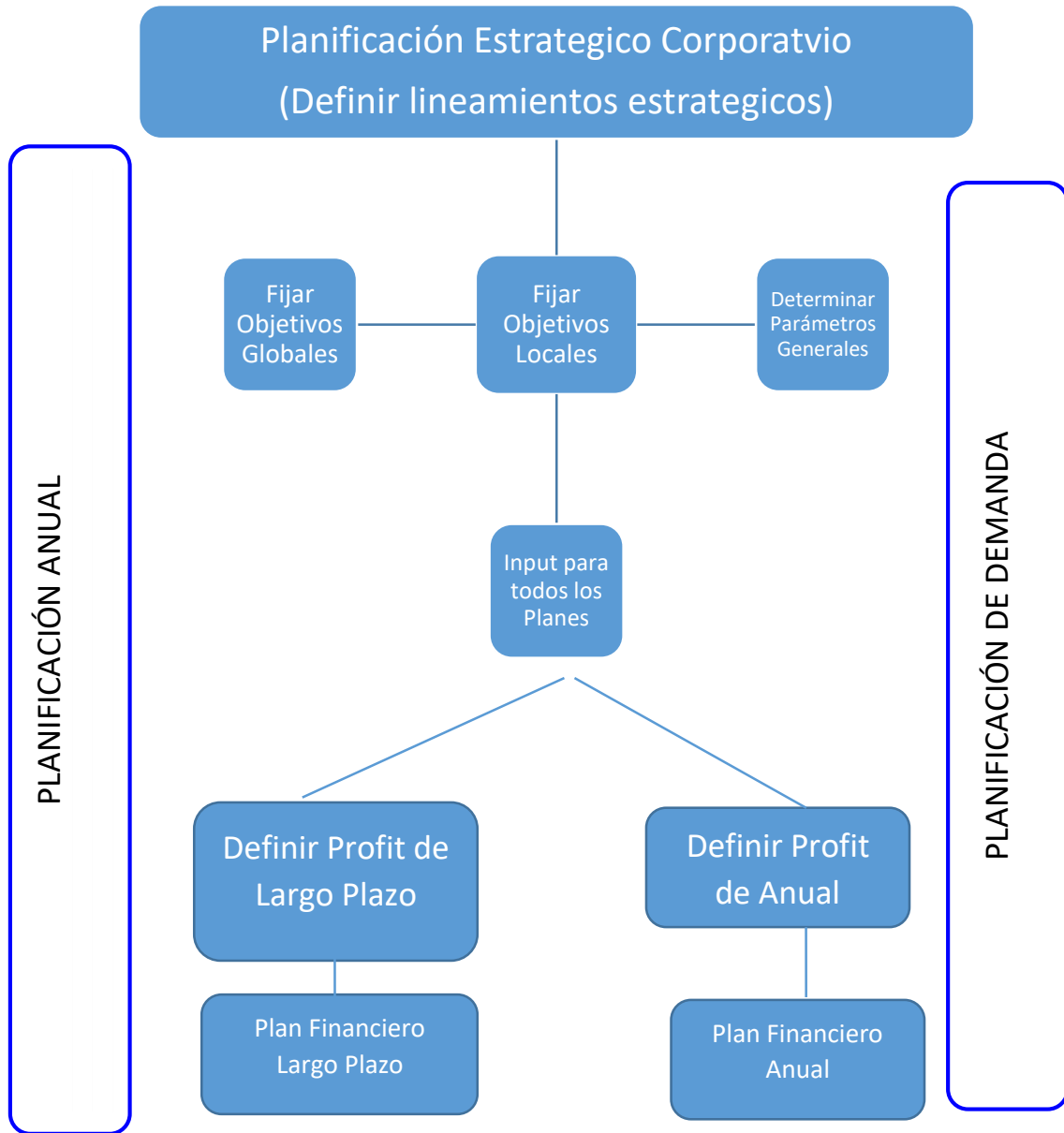


Figura 41-5: Proceso de Planificación

Elaborado por: Antonieta Logroño

Los lineamientos estratégicos vienen determinados desde la presidencia, el mismo que fija el rumbo de crecimiento e inversión que se realizara dentro de la empresa, así como:

- Expansión de Países
- Expansión de Marca
- Nuevos Negocios
- Inversión en medios

- Expansión de canales

Luego de determinar los objetivos globales ya sea por corporación y país a nivel de venta total estos servirán de base para que ventas y Marketing trabajen sus variables para cumplir el presupuesto establecido.

Los mismo que nos sirven como input para poder determinar los planes a largo y corto plazo y estos a su vez servirán para realizar los planes financieros respectivos y así como para realizar la planificación comercial adecuada y la de compra de productos.

Definir Objetivos Globales y Locales: busca establecer los objetivos corporativos y por país para los distintos canales, marcas y negocios que comercializa la Corporación, las áreas que participan son:

- Presidencia Corporativa
- Gerencia Comercial
- Analista de Comercial
- Jefe de Marketing
- Asistente de Mkt de Marcas

Determinar Parámetros Generales: en este punto se va a definir las variables de importancia general para todo el proceso de planificación

- Calendario de Facturación
- Crecimientos de Mercado
- Población y/o penetración

Definir Profit de Largo Plazo: en cada etapa se debe evaluar

- Potencial de Mercado
- Potencial de Penetración
- Análisis histórico de variables
- Oportunidades/ nuevos negocios

En esta etapa se deberá definir

- Se trabajar con el año comercial
- Cada objetivo se realizará por marcas



Figura 42-5: Proceso de objetivo por marca

Elaborado por: Antonieta Logroño

- Se actualizará 3 veces al año

Las variables de ventas deben ser aérea de Administración de MKT para transmitir el input de pedidos al área de marcas.

Se enviará en Marzo: se remite información y se analiza, en Abril: se define para la presentación de Azzorti Venta Directa y se Actualiza en agosto y noviembre.

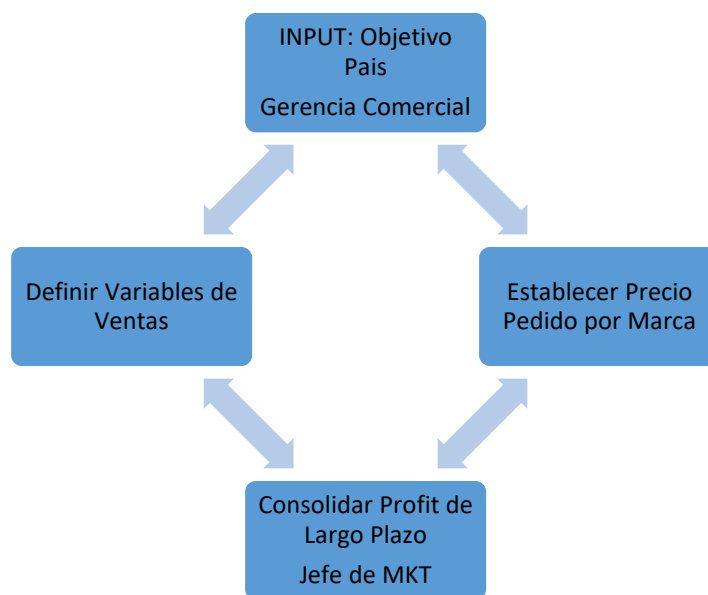


Figura 43-5: Proceso de los objetivos a largo plazo

Elaborado por: Antonieta Logroño

Definir el Profit Anual: esta se puede definir por Marcas o por Campañas

- La forma de venta Muestras se trabaja por marca, las variables de ingreso serán % sobre la venta total catálogo.
- Las devoluciones afectan la campaña en proceso
- Las promociones de tercero se trabajan por marca y las variables de ingreso son: % de inversión sobre la venta total catálogo.
- La venta real y estimada de promociones de terceros es cargada al Profit de la marca que la planeo.
- Los productos que pertenecen a una marca diferente a la que se vende en el país, se registran en la marca a la que corresponde el producto de acuerdo al material.
- Se trabaja con la variable % de pedidos por marca, a fin de tener el dato pedidos por marca para trabajar los reportes.

5.6.5.1.1. Proceso de Planificación de Ventas

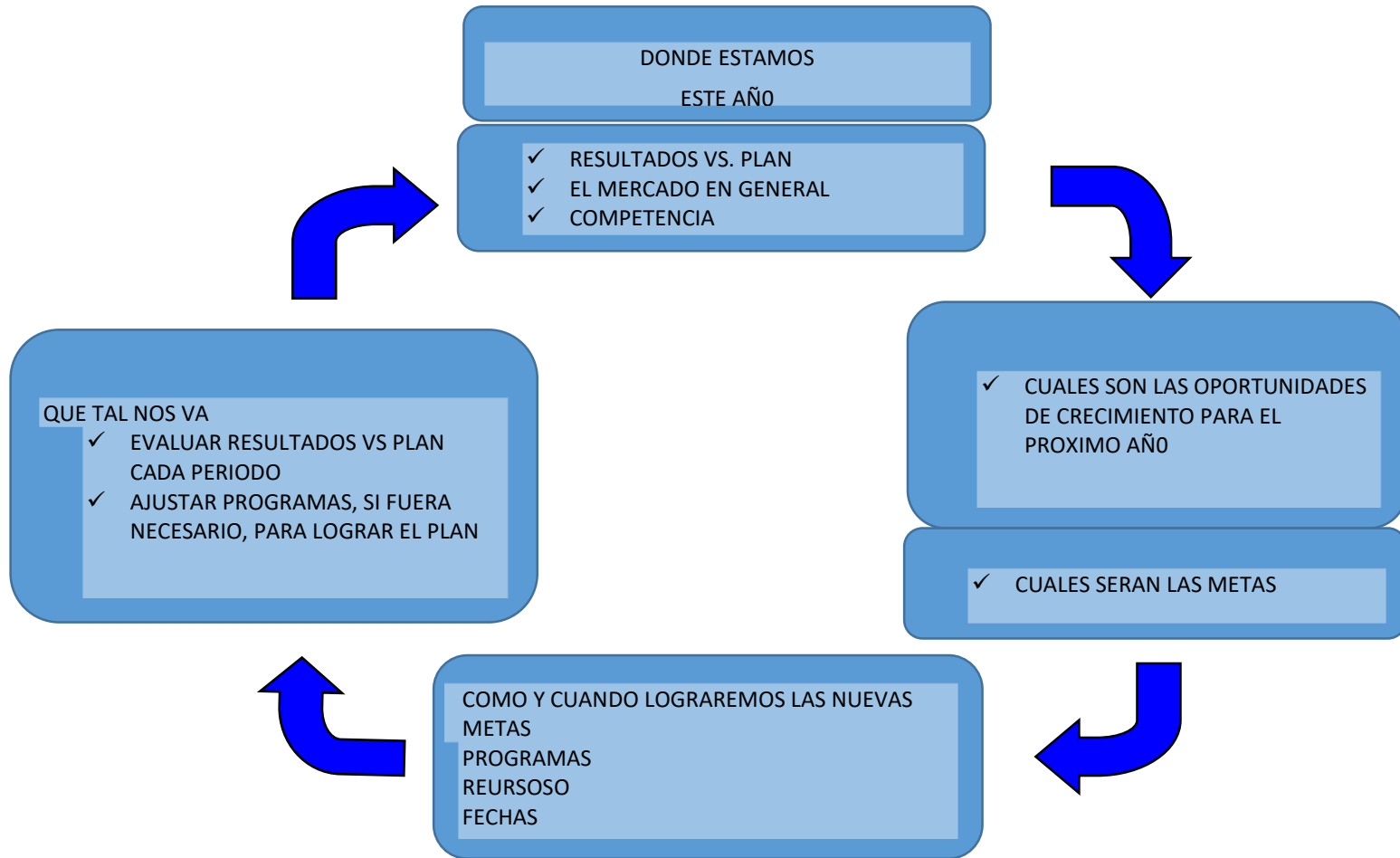


Figura 44-5: Proceso de Planificación de Venta

Elaborado por: Antonieta Logroño

5.6.5.1.2. Información Interna

Para el proceso de Ventas es necesario analizar la información Interna de 2 años de datos de venta por campaña

- Ingresos
- Reingresos
- Egresos
- Activas
- Actividad
- Pedidos
- Unidades por pedido
- Precio Unitario
- Pedido Promedio
- Metas de crecimiento del plan estratégico
- Plan de ventas del año corriente
- Resultado a lo que va del año

5.6.5.1.3. Información Externa

- Datos demográficos
- Población
- Crecimiento
- Distribución de la población por edad
- Población urbana vs rural
- Datos Socio-Económicos
- Crecimiento del PIB
- Inflación
- Poder Adquisitivo
- Situación Política
- Actividades de la competencia
- Nuevos productos
- Nuevos competidores

- Tiendas
- Actividades en la venta directa

5.6.5.1.4. Plan Comercial Anual: Marketing-Ventas

Ayuda a establecer de forma conjunto y coordinada, los objetivos comerciales del país para el año que entra

Objetivos de Marketing-Ventas

- Propiciar y promover la integración continua de ambos grupos
- Establecer los objetivos comerciales (Ventas+Mkt) de la corporación para el año que entre. Estos serán utilizados como base para elaborar el Profit del año, para cada país
- Metodología a emplear es: presentaciones, con sesiones de trabajo en grupo y sesiones de preguntas y respuestas.

5.6.5.2. Planificación estratégica por Marca/Compañía

Con esto se busca establecer la mezcla comercial de los productos que se comercializaran por país para las distintas marcas y negocios que posee la corporación.

Se tratará de alcanzar los objetivos fijados en el proceso de planificación comercial

Para esto es importante analizar:

Análisis de Mercado:

Este análisis lo debe desarrollar el Jefe de Marketing, realizando una retroalimentación de resultado de cada campaña

- Inteligencia de precios
- Focus Groups

- Material-Competencia

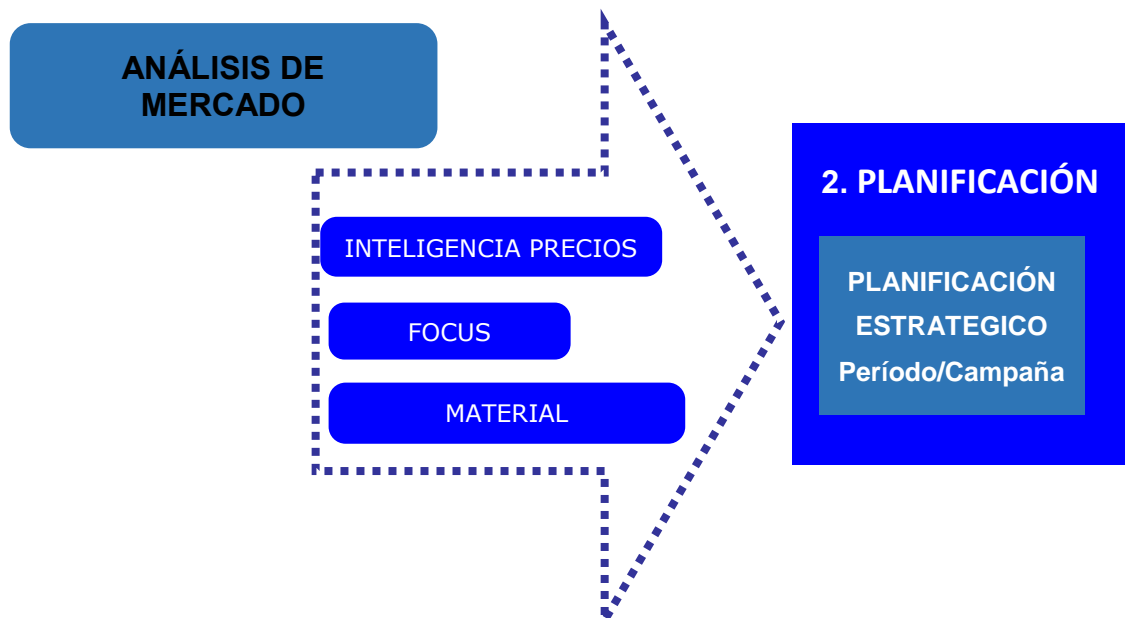


Figura 45-5: Análisis de Mercado

Elaborado por: Antonieta Logroño

Análisis Variables Macroeconómicas

- Producto Interno Bruto
- Balanza de Pagos
- Desempleo
- Indicadores de Oferta y Demanda

Análisis del Comportamiento de Mezcla de Campañas anteriores

Se realizará una retro alimentación de las campañas anteriores, un análisis al histórico de las variables del y el comportamiento de la oferta.

Análisis del Comportamiento de Categorías-Tipos-Productos

Se revisará específicamente a detalle el comportamiento, a cada marca y producto que se presenta en el Catálogo.

Objetivos

La función del Analista Comercial es analizar la proyección de país, para llegar a los objetivos de cumplimiento y coordinar por marcas para el logro de los mismos.

Análisis Necesidades de Apoyo

Una de las funciones del Analista Comercial es desarrollar planes de incentivos a nivel de fuerza de ventas y en coordinación con la Jefatura de Marketing desarrollara los incentivos para las asesoras, materia de publicidad, promociones de marca, promociones.

Tendencias

En el mercado de la moda, es necesario el análisis constante de las tendencias para ir acorde con el mercado

Factores Especiales

La función del Jefe de Marketing es informar al Gerente Comercial sobre los factores especiales, como:

- Fechas especiales, eventos, reuniones comerciales, convenciones etc.

Lineamiento de Marca- Planificación

Se desarrollará la planificación por cada una de las marcas que posee la corporación.

5.6.5.2.1. Fases del planteamiento comercial

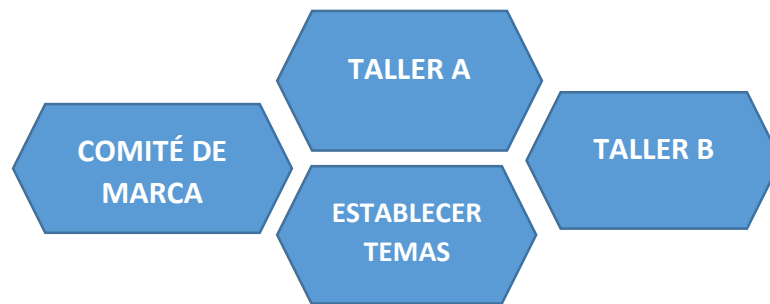


Figura 46-5:71 Fases del planteamiento comercial

Elaborado por: Antonieta Logroño

Comite de Marca: Tendencia

Taller A: Conceptos de productos

Taller B: Portafolio y Planes Comerciales

Establecer Temas: definición de temas a trabajar

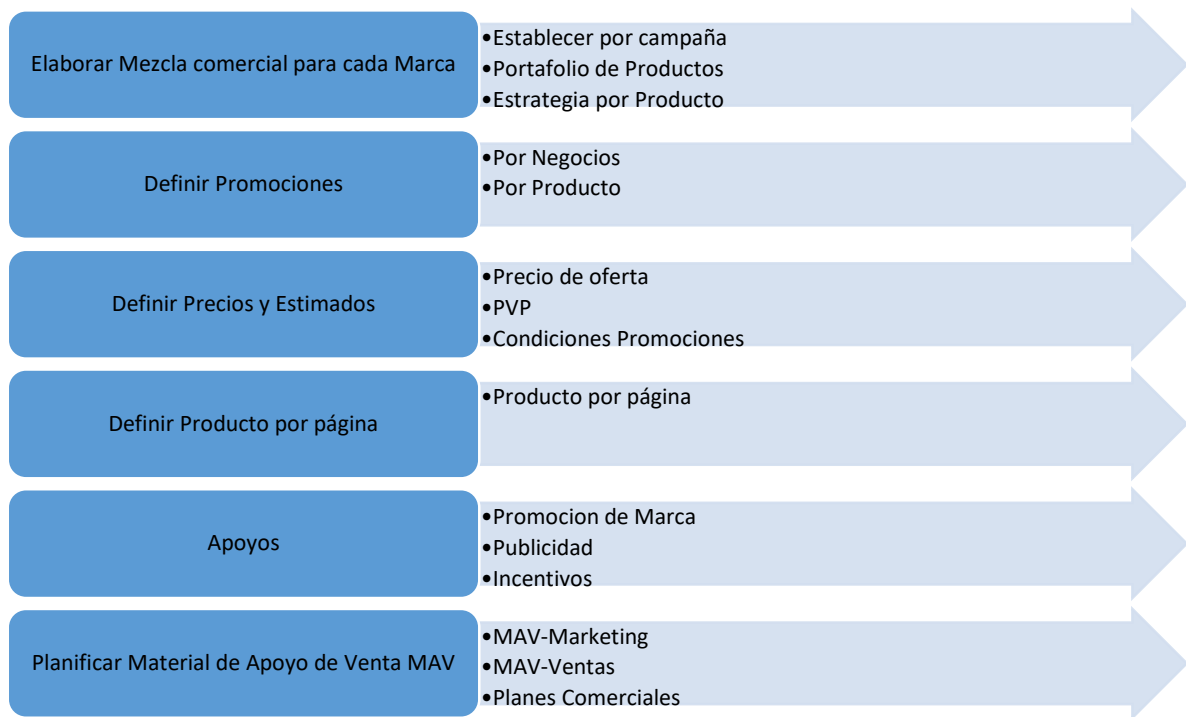


Figura 47-5: Proceso del Planificación Comercial

Elaborado por: Antonieta Logroño

Elaborar mezcla comercial para cada marca: se aplicará el Marketing Mix, en combinación con las variables que la empresa utiliza para llegar al mercado objetivo y al objetivo de la campaña, para esto se debe analizar

- Tema y enfoque de la campaña
- Productos Nuevos
- Principales ofertas
- Especiales
- Apoyos incentivos

Figura N°. 1: Proceso del Planificación comercial

Elaborado por: Antonieta Logroño

Definir promociones de tercero y propias: las promociones son apoyos adicionales que gozan los productos para promover la venta de los mismos, las mismas deben ir acorde con la imagen de marca que se apoya, existen varios tipos

- Terceros: proveedor externo

- Propias: productos es de la misma marca, Capitalízate
- Puntuales: solo apoya un producto, Oferta Azzorti
- Apoyo Línea/Categoría/Todo el catálogo: apoya a toda la línea/ Promocional Joyería y Fragancia

Definir precios y estimados: para la determinación de los precios es importante considerar

- Variables Macro económicas: Inflación, Devaluación
- Precios de la competencia
- Costos de Reposición
- Objetivos de utilidad por marca y categoría
- Estrategia

Definir Producto por Página: Se debe analizar la historia del producto y que estrategia se va a aplicar

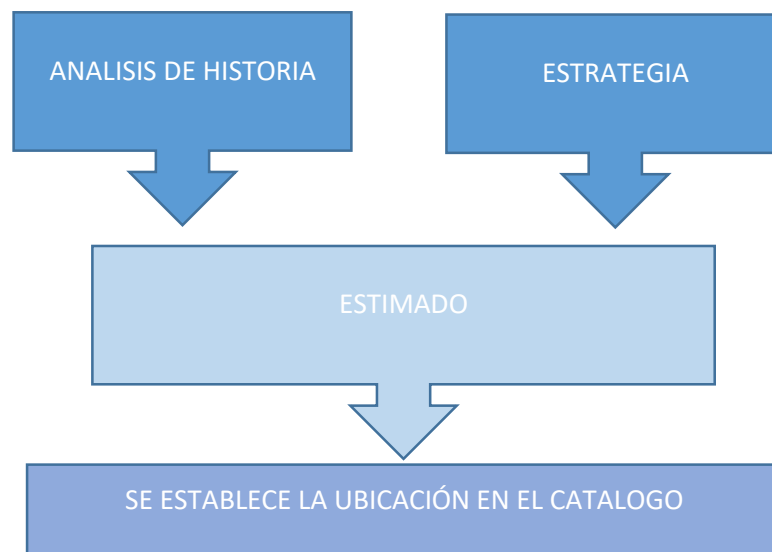


Figura 48-5: Producto por página

Elaborado por: Antonieta Logroño

Planificar Material de Apoyo de Venta: es el material que da soporte de la fuerza de venta para llevarse a cabo y optimizar, para esto es necesario incrementar dos procesos.

- Creación: Conceptualización, Diseño, Desarrollo
- Implementación: Planificación, Producción, Distribución



Figura 49-5: Planificación del material de venta

Elaborado por: Antonieta Logroño

- Creación

Conceptualización:

- Recoger propuestas y necesidades del usuario
- Definir el concepto a seguir, contenido, costo, y uso del material
- Elaboración del Brief

Diseño y Desarrollo:

- Elaborar diseño y elabora el Brief
- Obtener la retroalimentación para una selección alternativa (Boceto),
- Preparar el perfil que debe contener: especificaciones técnicas, abastecimiento, logística, costos
- Desarrollo del material
- Aprobación del responsable del material
- Crear el código del material

- Implementación

Planificación:

- Definir las necesidades de MAV
- Mínimo con 6 campaña de anticipación (4 meses)

Tabla 4-5: Fechas de planificación de MAV

	Fecha Limite de Estimado
Estimado Periodo 1 2018	15 de Agosto 2017
Estimado Periodo 2 2018	20 de diciembre 2017
Estimado Periodo 3 2018	30 de marzo 2018

Fuente: Calendario de operaciones Azzorti S.A.

Elaborado por: Antonieta Logroño

Producción:

- Realizar las compras soportados por el proceso estándar de abastecimiento
- Ubicación de proveedores locales

Distribución:

- Planificar la distribución del material
- Crear ordenes de despacho del material
- Generar matriz de facturación para despacho del material
- Verificar inventarios

Apoyos

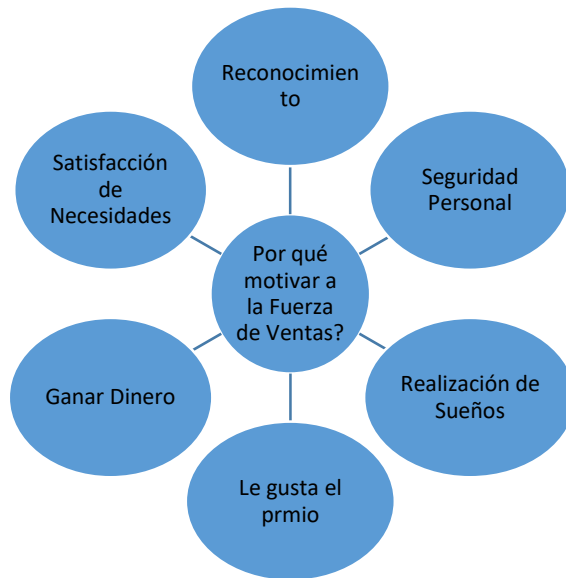


Figura 50-5: Motivos para la fuerza de ventas

Elaborado por: Antonieta Logroño

Incentivos

- Para desarrollar lo incentivos se parte del objetivo de crecimiento y utilidad establecido por la presidencia.
- Se revisan los potenciales de crecimiento en dólares por pedido, mediante el análisis de históricos y portafolios nuevos
- Se debe analizar variables macroeconómicas: situación política, económica, resultados financiero
- Analizar los resultados de mercado
- Analizar la factibilidad de crecimiento de cada línea

El programa de incentivos va direccionado tanto para Asesoras, como para Gerentes de Región y Zona

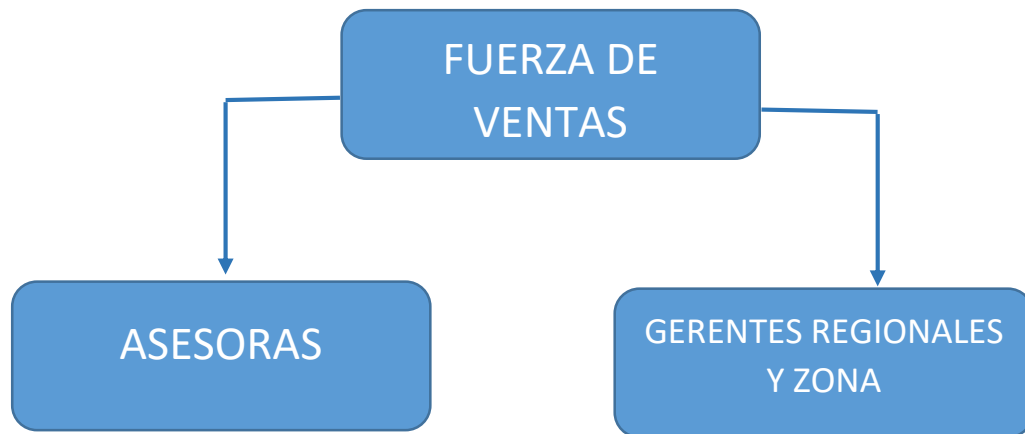


Figura 51-5: Direccionamientos de los incentivos

Elaborado por: Antonieta Logroño

Asesoras: el objetivo de los concursos:

- Incrementar el promedio de venta por asesora con el concurso de venta y actividad
- Incrementar el porcentaje de retención de Activas
- Fomentar el ingreso de más asesoras
- Reconocer a las asesoras por su esfuerzo

Gerentes de Región y de Zona

- Bono fuerte de Ventas, contempla variables y ventas
- Programa especial por cumplimiento de variable, ingresos, retención, cobranza

5.6.5.3. Ejecución

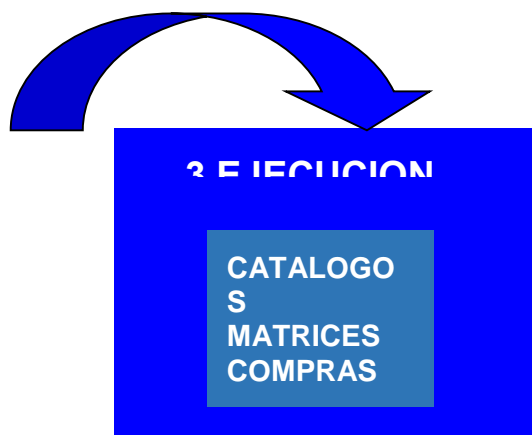


Figura 52-5: Etapa de ejecución

Elaborado por: Antonieta Logroño

En la ejecución debemos seguir el siguiente proceso



Figura 53-5: Proceso de ejecución

Elaborado por: Antonieta Logroño

Elaborar Catálogo:

- Se realiza reuniones para recopilación de ideas
- Boceto
- Presentación de la Marca-País
- Aprobación Marca-País
- Toma de Fotografías
- Selección de Fotos
- Impresión

Sobre de Campaña

Material por marca: aquí está contemplado

- Catálogos
- Flyers personalizados resumen de catálogo

- Flayers Outlet

Material Común:

- Contratos
- Volantes generales
- Orden de Compra
- Formato de CDRs
- Relación de envíos

Material a remitir al país

Reportes

- Boletín de promociones
- Promociones por periodo
- Resumen de estrategias más importantes
- Planes de comercialización de productos nuevos
- Cuadros de Cierre y proyección
- Guion de conferencia

Presentación Estrategias por Periodo

- Productos nuevos
- Principales ofertas
- Promociones

Matriz y pedido de prueba

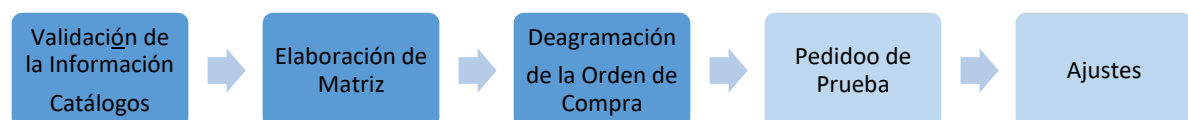


Figura 54-5: Matriz de pedido de prueba

Elaborado por: Antonieta Logroño

Validación de Información de Catálogos

- Descripción: validación de los precios y estrategias con planificación de Marketing, se utilizará fotocopias del catalogo
- Responsable: Jefe de Marketing

Elaboración de Matriz

- Descripción: generar todas las combinaciones de ofertas de acuerdo al catálogo impreso, y si es necesario adicionar material de ayuda de venta
- Responsable: Jefe de Marketing

Diagramación de Orden de Compra

- Descripción: diseño y elaboración de la orden de compra y envío al país
- Responsable: logística

Pedido de Prueba

- Descripción: Test de validación al sistema comercial en la entrega de productos, cuadro de ofertas, descuentos, puntajes
- Responsable: jefe de marketing

Ajustes

- Descripción: Límites de venta, reemplazos, recuperaciones
- Responsable: Administración de la demanda

Conferencia de Ventas

Es el espacio en donde la Gerente de Zona puede agrupar a un número importante de asesoras, es la manera en donde le permite llegar a la fuerza de ventas de una manera directa con un mensaje claro.

Uno de los objetivos de la conferencia de ventas es desarrollar y fortalecer el vínculo emocional, para ello debemos:

- Reconocer: logros de las asesoras
- Compartir: experiencias exitosas
- Motivar: productos nuevos

- Informar: Promociones, Incentivos, ofertas
- Capacitar: para la venta
- Recolectar: pedidos

5.6.5.4. Evaluación



Figura 55-5: Etapa de evaluación

Elaborado por: Antonieta Logroño

Luego de haber desarrollado todo el proceso es necesario que se realice un análisis de los resultados obtenidos, para lo cual se va a analizar los componentes por separado, investigando cada elemento y comparando con el histórico.

Los antecedentes a detallar son:

- Periodo de Venta
- Periodo de Facturación
- Acontecimientos especiales (breve detalle)
- Inflación: Mes y Acumulada
- Devolución: Mes y Acumulada

Esto nos ayudara a:

- Entender el pasado
- Proyectar el futuro
- Qué hacer para el futuro, mediante un plan de acción

Para realizar la evaluación es necesario:

- Tomar los resultados por separado
- Investigar cada variable
- Comparar cada variable contra el plan y el año anterior
- Para cada variable, se debe determinar los supuestos usados durante el proceso de planificación. Para cada variable, determinar qué elementos influyeron en ellos y compararlos con los resultados recientes y el año anterior
- Hacer preguntas hasta llegar a la raíz de cada tema identificado y encontrar la respuesta
- El análisis de fin de campaña se lo presentara de la siguiente manera:
- El Gerente comercial es el responsable de realizar el análisis de campaña de ventas
- La jefatura de Marketing es el responsable de hacer el análisis de fin de campaña por marca
- La Gerencia General revisa, aprueba y remite el análisis de fina de campaña a la Corporación
- El análisis debe remitirse máximo luego de dos días hábiles de cerrada la campaña

Para lo cual se utilizará el siguiente formato:

Tabla 5-5: Formato de seguimiento

QUÉ PASO?	PORQUÉ PASO?	QUÉ VAMOS HACER?
ACTIVAS		
INGRESOS		
REINGRESOS		

EGRESOS		
% ACTIVIDAD		
PEDIDO PROMEDIO		

Elaborado por: Antonieta Logroño

El modelo antes enunciado está desarrollado en base a la realidad de la empresa, y en relación al mercado en el cual se esta desarrollando, y se está demostrado el incremento en los resultados según se detalla a continuación.

Variable Ingresos

Tabla 6-5: Variable Ingresos

INGRESOS			
	PROYECCION	2016	2017
CAMPANA 1	40	25	32
CAMPANA 2	40	27	35
CAMPANA 3	40	22	36
CAMPANA 4	40	22	30
CAMPANA 5	40	25	39
CAMPANA 6	40	27	39
CAMPANA 7	40	26	31
CAMPANA 8	40	33	29
CAMPANA 9	40	32	38
CAMPANA 10	40	29	39
CAMPANA 11	40	28	43

Elaborado por: Antonieta Logroño

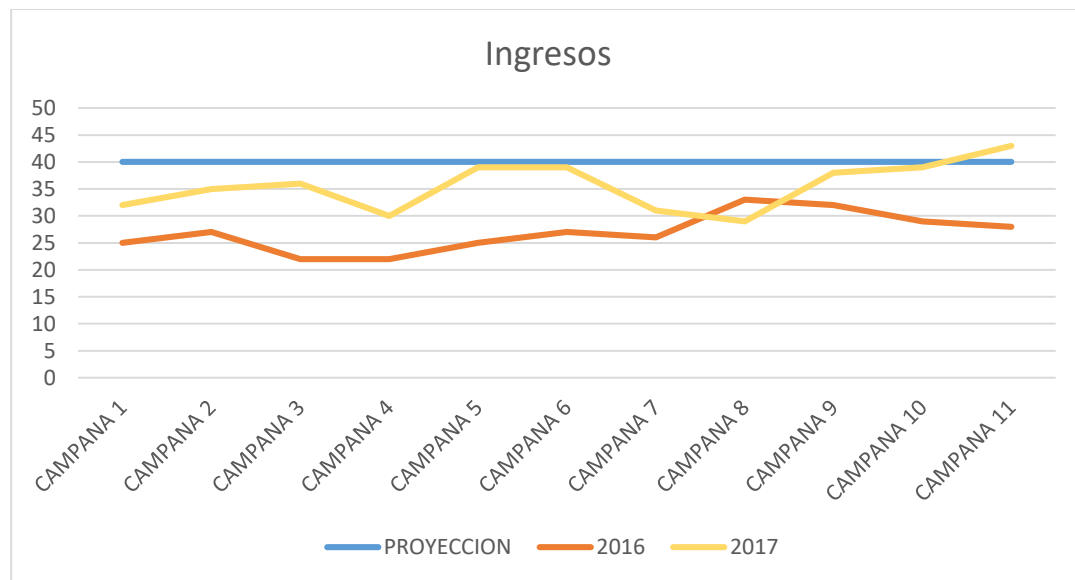


Figura 56-5: Variable Ingresos

Fuente: Histórico-Azzorti Venta Directa

Elaborado por: Antonieta Logroño

Análisis:

Actualmente el número de asesoras que están vendiendo el Catalogo de la empresa es cada vez mayor, cumpliendo con las metas establecidas.

Variable Retención

Tabla 7-5: Variable Retención

	RETENCION		
	PROYECCION	2016	2017
CAMPANA 1	60	55	48
CAMPANA 2	60	49	54
CAMPANA 3	60	43	56
CAMPANA 4	60	52	55
CAMPANA 5	60	57	57
CAMPANA 6	60	54	58
CAMPANA 7	60	48	59
CAMPANA 8	60	44	59
CAMPANA 9	60	46	60
CAMPANA 10	60	41	62
CAMPANA 11	60	43	63

Elaborado por: Antonieta Logroño

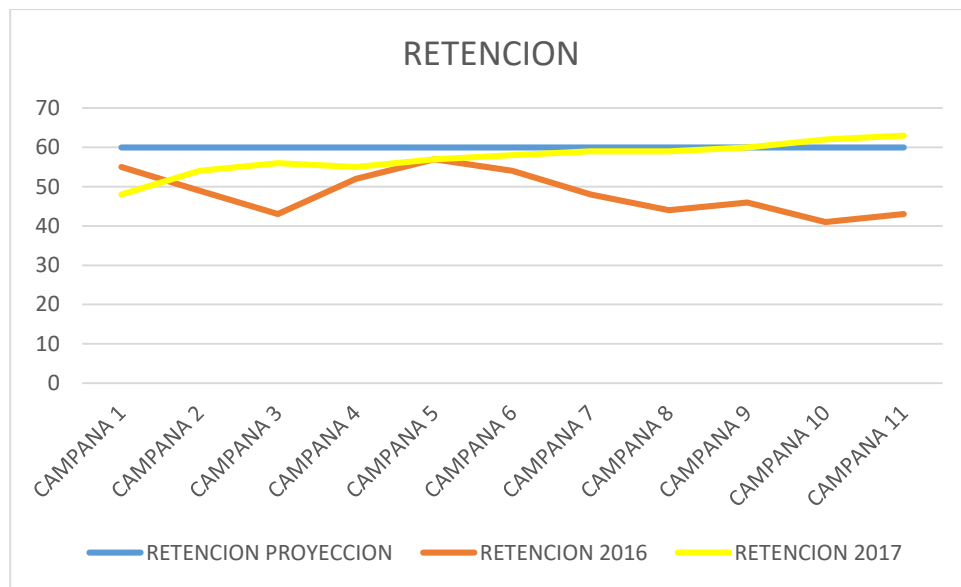


Figura 57-5: Variable Retención

Fuente: Histórico-Azzorti Venta Directa

Elaborado por: Antonieta Logroño

Análisis:

El porcentaje de recompra de la Fuerza de Ventas, en lo que va del año 2017 sea incrementado considerablemente

Variable Cartera

Tabla 8-5: Variable Cartera

CARTERA			
	PROYECCION	2016	2017
CAMPANA 1	88	89	90
CAMPANA 2	88	89	89
CAMPANA 3	88	90	92
CAMPANA 4	88	92	93
CAMPANA 5	88	90	93
CAMPANA 6	88	91	92
CAMPANA 7	88	89	94
CAMPANA 8	88	88	93
CAMPANA 9	88	88	92
CAMPANA 10	88	88	92
CAMPANA 11	88	89	93

Elaborado por: Antonieta Logroño

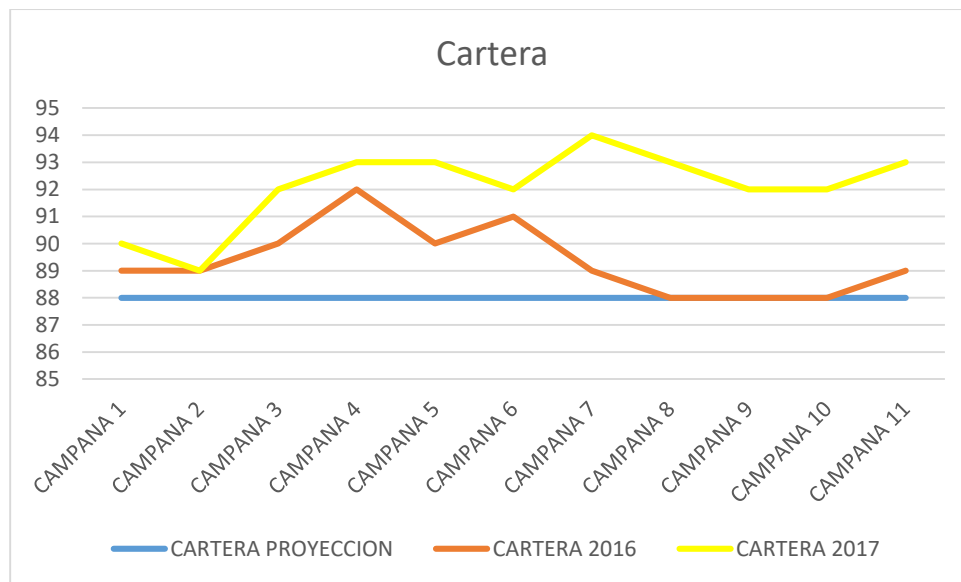


Figura 58-5: Variable Cartera

Fuente: Histórico-Azzorti Venta Directa

Elaborado por: Antonieta Logroño

Análisis:

Las asesoras al tener ventas, gozar de crédito y recibir premios se ven motivada a pagar puntualmente su factura vencida.

CDRs (Cambios, Devoluciones y Reclamos)

Tabla 9-5: CDRs Cambios, Devoluciones y Reclamos

	CDRs		
	PROYECCION	2016	2017
CAMPANA 1	3	8	7
CAMPANA 2	3	7	6
CAMPANA 3	3	7	7
CAMPANA 4	3	8	4
CAMPANA 5	3	6	3
CAMPANA 6	3	7	3
CAMPANA 7	3	8	2
CAMPANA 8	3	6	2
CAMPANA 9	3	8	2
CAMPANA 10	3	8	2
CAMPANA 11	3	7	2

Fuente: Histórico-Azzorti Venta Directa

Elaborado por: Antonieta Logroño

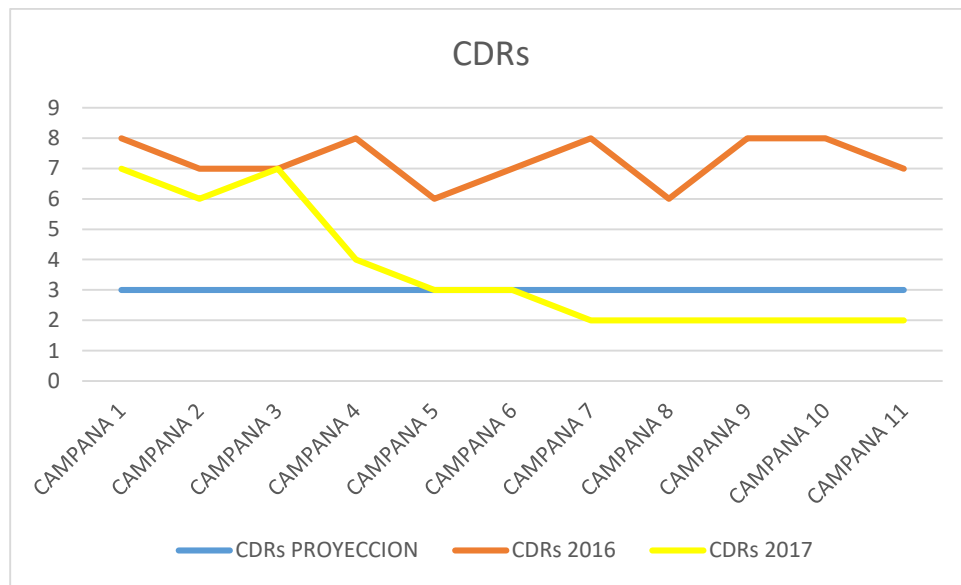


Figura 59-5: CDRs (Cambios, Devoluciones y Reclamos)

Fuente: Histórico-Azzorti Venta Directa

Elaborado por: Antonieta Logroño

Análisis:

Los productos presentados en el catálogo son cumplen específicamente con lo que llega físicamente, razón por la cual se ha disminuido notablemente los reclamos.

Conferencia

Tabla 10-5: Conferencia

CONFERENCIA			
	PROYECCION	2016	2017
CAMPANA 1	100	30	35
CAMPANA 2	100	50	48
CAMPANA 3	100	56	50
CAMPANA 4	100	54	78
CAMPANA 5	100	43	82
CAMPANA 6	100	47	88
CAMPANA 7	100	30	95
CAMPANA 8	100	35	93
CAMPANA 9	100	49	90
CAMPANA 10	100	30	110
CAMPANA 11	100	36	108

Fuente: Histórico-Azzorti Venta Directa

Elaborado por: Antonieta Logroño

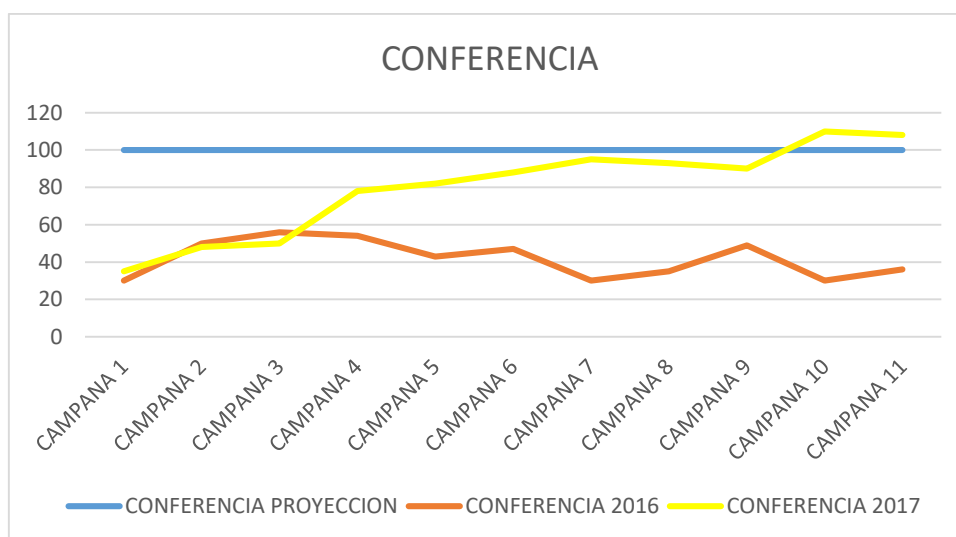


Figura 60-5: Conferencia

Fuente: Histórico-Azzorti Venta Directa

Elaborado por: Antonieta Logroño

Análisis:

Cuando las asesoras se sienten identificadas con el empresa, desarrollan el vínculo, y asisten a la conferencia para recibir capacitación, motivación y premios.

Logística

Tabla 11-5: Logística

LOGISTICA			
	PROYECCION	2016	2017
CAMPANA 1	100	90	98
CAMPANA 2	100	95	97
CAMPANA 3	100	95	99
CAMPANA 4	100	98	98
CAMPANA 5	100	99	97
CAMPANA 6	100	98	97
CAMPANA 7	100	98	98
CAMPANA 8	100	97	97
CAMPANA 9	100	99	97
CAMPANA 10	100	98	98
CAMPANA 11	100	97	96

Fuente: Histórico-Azzorti Venta Directa

Elaborado por: Antonieta Logroño

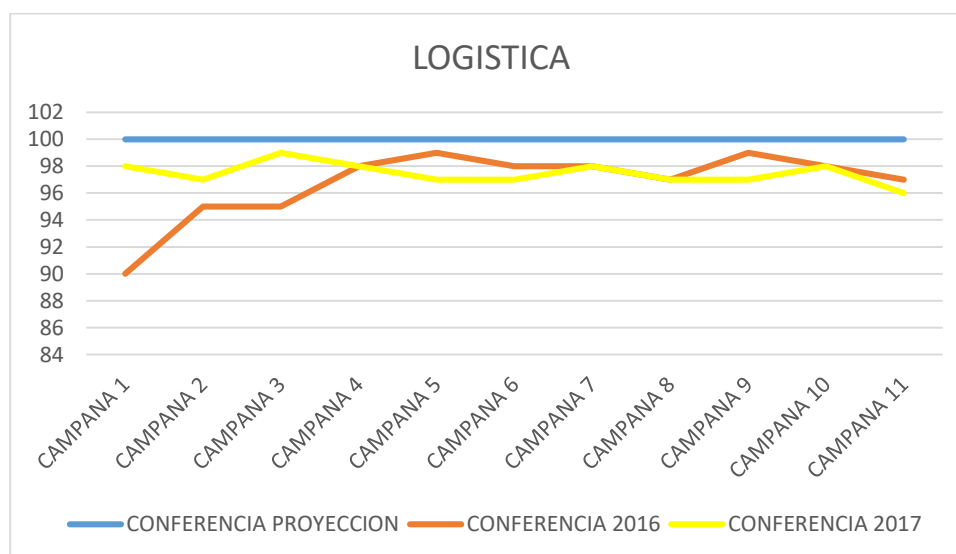


Figura 61-5: Logística

Fuente: Histórico-Azzorti Venta Directa

Análisis:

El tiempo de entrega se mantiene en 100 cajas al día, que no se cumple al 100% ya que en ocasiones las asesoras no se encuentran en el lugar de entrega.

Premios

Tabla 12-5: Premios

PREMIOS			
	PROYECCION	2016	2017
CAMPANA 1	100	50	57
CAMPANA 2	100	45	58
CAMPANA 3	100	45	59
CAMPANA 4	100	47	63
CAMPANA 5	100	48	75
CAMPANA 6	100	56	89
CAMPANA 7	100	43	90
CAMPANA 8	100	45	93
CAMPANA 9	100	59	92
CAMPANA 10	100	45	91
CAMPANA 11	100	43	90

Fuente: Histórico-Azzorti Venta Directa

Elaborado por: Antonieta Logroño

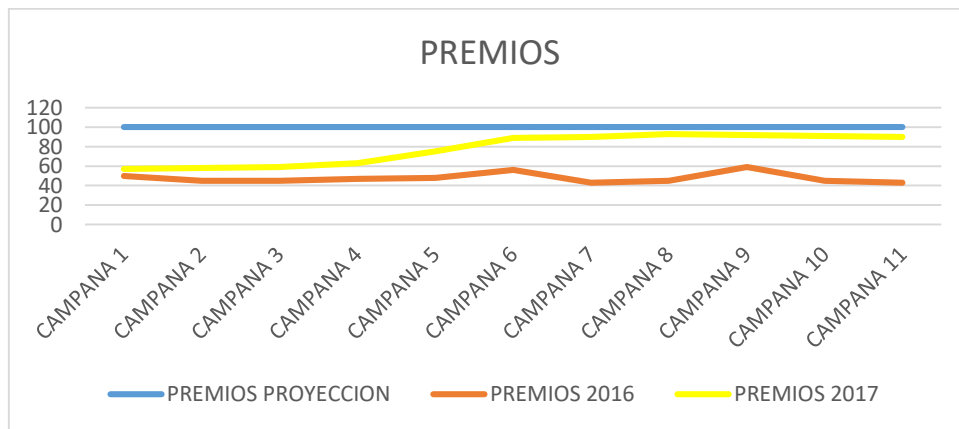


Figura 62-5: Premios

Fuente: Histórico-Azzorti Venta Directa

Elaborado por: Antonieta Logroño

Análisis:

Cuando se aplica la estrategia adecuada para los premios la mayoría de las asesoras llegan a los monto de ventas y se gana, considerando para las asesoras por un motivo para seguir vendiendo el catálogo de Azzorti.

CONCLUSIONES

Con los resultados obtenidos en el proceso investigativo, se ha logrado obtener información importante sobre los factores interno y externos, así también con la opinión de las asesoras se puede conseguir sugerencias que permitan desarrollar, mejorar, mantener y modificar el desarrollo comercial.

- Al aplicar y evaluar los resultados obtenidos en las encuestas se pudo evidenciar que el modelo administrativo que utilizar la empresa no está cumpliendo con los objetivos planteados en la Gestión Comercial.
- El servicio post venta percibido por las asesoras es muy valorado, según las encuestas el 84% de las asesoras están bien atendidas por la fuerza de ventas, las garantías que se otorga a las asesoras son aprovechadas para dar un buen servicio al cliente final.
- El modelo administrativo que aplica la empresa es Venta Directa, llegando al consumidor final de una manera más rápida, sin que exista muchos intermediarios, logrando que la mujer tenga un rol importante dentro de la sociedad, con su desarrollo económico, teniendo su negocio propio.
- Según el proceso dentro de la empresa en donde se establecen los resultados y luego se fijaran los medios para lograrlos el modelo de Gestión de Calidad al que la empresa se adaptaría de la mejor manera es el EFQM.

RECOMENDACIONES

- Se debe realizar un estudio previo al momento de desarrollar y aplicar estrategias comerciales para tener los objetivos planteados.
- Las estrategias de garantías, motivación e incentivos hacia la fuerza de ventas deben estar bien estructurados ya que con esto las asesoras sentirán el apoyo y respaldo necesario para lograr sus objetivos y a su vez se llegue a los objetivos corporativos.
- Al aplicar la Venta Directa, es importante que la empresa dentro de las alianzas estrategias entre sucursales, se debe fijar un compromiso sobre el control de calidad de los productos previo al despacho a las diferentes distribuidoras en donde Azzorti tiene actividad comercial.
- Al aplicar el modelo de Gestión de Calidad EFQM, los agentes a analizar deben ser los mismos que se evalúan en la Gestión Comercial, esto ayudara a determinar el desenvolvimiento de los mismos en relación a las estrategias aplicadas y de ser el caso se realizara las modificaciones necesarias, para mejoramiento.

BIBLIOGRAFÍA

- AEVD. (2016). *Asociación Ecuatoriana de Venta Directa*. Obtenido de: <http://www.aevd.ec/>
- Arnaut Iberbrokers. (s.f.). *Modelo de excelencia EFQM*. Obtenido de: <https://www.arnaut.es/wp-content/uploads/2014/08/ader-modelo-efqm.pdf>
- Azzorti, S.A. (2012). *Manual cooperativo*. Quito: Azzorti.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill.
- Crece Negocios. (s.f.). *Qué es y como aplicar el benchmarking*: Obtenido de: <http://www.crecenegocios.com/que-es-y-como-aplicar-el-benchmarking/>
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Definición ABC. (2007). *Promonegocios*. Obtenido de: <http://www.definicionabc.com/general/cliente.php>
- Gestiopolis. (12 de Diciembre de 2001). *Qué es el balanced scorecard y para qué sirve*. Obtenido de: <http://www.gestiopolis.com/que-es-el-balanced-scorecard-y-para-que-sirve/>
- Gonzalez, W. (8 de enero de 2017). *El ciudadano ha perdido poder adquisitivo por la crisis de los últimos años*. Obtenido de: <https://universitam.com/ecuador/2017/01/08/el-ciudadano-ha-perdido-poder-adquisitivo-por-la-tesis-de-los-ultimos-anos/>
- Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2010). *La población Económicamente activa*. Quito: INEC.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *Cómo Utilizar El Cuadro de Mando Integral*: Barcelona: Gestión 2000.
- Langford-Wood, N., & Salter, B. (2002). *Aprender las claves del CRM*. Barcelona: Gestión 2000.
- Los Recursos Humanos. (10 de Abril de 2016). *Principales teorías administrativas enfoques y representantes*. Obtenido de: <http://www.losrecursoshumanos.com/principales-teorias-administrativas-enfoques-y-representantes/>
- Manene, L. (01 de diciembre de 2010). *Calidad total: su filosofía, evolución, definición e implantación*. Obtenido de: <https://luismiguelmanene.wordpress.com/2010/12/01/calidad-total-su-filosofia-evolucion-definicion-e-implantacion/>
- McGregor, D. (1994). *El lado Humano de las Organizaciones*. Santa de Bogotá: McGraw-Hill.
- Moran, G., & Alvarado, D. (2010). *Métodos de Investigación*. México: Pearson Educación.

- Murria, R. (Junio de 1991). *Técnicas de investigación social*. Obtenido de:
http://www.edukanda.es/mediatecaweb/data/zip/940/page_07.htm
- Porter, M. (2008). *Claves para el éxito de la Empresa*. Obtenido de:
<http://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Porto, I. (2015). *Teoría del Comportamiento*. Obtenido de:
<https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/teoria-del-comportamiento.pdf>
- Reddin, W. (2012). *Dirección por Objetivos*. Obtenido de: <http://spanish.reddinconsultants.com/wp-content/uploads/2011/02/Direccion-por-Objetivos.pdf>
- República del Ecuador. (10 de mayo de 2012). Comité de Comercio Exterior. *Arancel del Ecuador*. Quito.
- República del Ecuador. (5 de marzo de 2015). Comité de Comercio Exterior. *Resolución No.011-2015*. Quito.
- República del Ecuador. (21 de Enero de 2016). Comité de Comercio Exterior. *Resolución No. 021-2016*. Quito.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Naulcapan de Juárez : Pearson Educación.
- Sáenz, D., & Tinoco, Z. (1 de Junio de 1999). *Investigación correlacional*. Obtenido de:
<http://www.cendeisss.sa.cr/etica/art2.pdf>
- Silva, R. (2007). *Teorías de la Administración*. México: Paraninfo.
- Spendolini, M. (2005). *Benchmarking*. Bogotá: Norma.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Telles, M. (29 de 06 de 2011). *Dirección y Operación de Recursos Humanos*. Obtenido de:
<http://aprendamos.aprenderapensar.net/2011/06/29/hola-mundo/>
- Thompson, I. (2012). *Promonegocios*. Obtenido de:
<https://www.promonegocios.net/clientes/satisfaccion-cliente.html>
- Trout, & Rivkin. (1996). *El Nuevo Posicionamiento*. México: Limusa.
- El Universo (11 de marzo de 2015). *Diario El Universo*. Obtenido de:
<http://www.eluniverso.com/noticias/2015/03/11/nota/4648221/lista-2800-partidas-productos-importados-gravados-sobretasa>
- Villafuerte, D.(2006). *Manual Metodológico para el investigador Científico*. Arequipa: Facultad de Economía de la UNSA.

ANEXOS



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
INSTITUTO DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA**



**ENCUESTA DIRECCIONADA A CLIENTES DE LA EMPRESA AZZORTI DE LA
CIUDAD DE RIOBAMBA PROVINCIA DE CHIMBORAZO**

Objetivo: conocer el nivel de satisfacción de las asesoras de la empresa Azzorti

1.-	Fecha:		del		Hora:	
		¿Conoce el nombre de la líder?	SI		NO	

2.-		¿En general cómo calificaría el servicio que le ofrece Azzorti?			
	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo

3.-		Los productos que compró le producen:
	Bienestar	Comodidad
	Confianza	Seguridad
	Orgullo	Confort

4.-		¿Considera que el crédito otorgado por Azzorti beneficia su negocio?
-----	--	----------------------------------------------------------------------

Si:		No:	
-----	--	-----	--

5.- ¿Considera que el servicio brindado por Azzorti favorece su negocio?

Si:		No:	
-----	--	-----	--

6.- ¿Cómo calificaría la gestión de la líder?

Excelente		Muy Bueno		Bueno		Regular		Malo	
-----------	--	--------------	--	-------	--	---------	--	------	--

7.- ¿La líder le proporciono toda la información necesaria del Negocio, de los productos y las garantías?

Si:		No:	
-----	--	-----	--

8.- ¿Cómo evalúa el servicio de entrega de los productos adquiridos o comprados en Azzorti?

Excelente		Muy Bueno		Bueno		Regular		Malo	
-----------	--	--------------	--	-------	--	---------	--	------	--

9.- ¿Cómo califica la calidad de los productos adquiridos o comprados?

Excelente		Muy Bueno		Bueno		Regular		Malo	

10.-	¿Volvería a comprar en Azzorti?
------	------------------------------------

Si:		No:	
-----	--	-----	--

Gracias por su Colaboración

azzorti®
SIEMPRE ALGO NUEVO

