

	UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS						
	CARTA DE AUTORIZACIÓN						
CÓDIGO	AP-BIB-FO-06	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	1 de 2

Neiva, 20 de Septiembre de 2017

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

Yury Alejandra Escobar Chávarro , con C.C. No. 1.061.706.430 ,

Yudy Tatiana Ramirez Llanos , con C.C. No. 1.075.228.932 ,

autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado o titulado "Diagnóstico y Plan de Mejora para las Empresarias de la Zona 3025 de Avon en el Departamento del Huila", presentado y aprobado en el año 2017 como requisito para optar al título de Especialistas en Gerencia de Mercadeo Estratégico;

Autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales "open access" y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores" , los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.

	UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA				   	
	GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS					
CARTA DE AUTORIZACIÓN						
CÓDIGO	AP-BIB-FO-06	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA 2 de 2

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: Judy Tatiana Ramirez H.

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: Yury Alejandra Escobar Chacon

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: _____

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: _____

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.

	UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA				   	
	GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS					
DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO						
CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA
						1 de 3

TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO:

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Escobar Chávarro	Yury Alejandra
Ramírez Llanos	Yudy Tatiana

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Ramírez Plazas	Elías

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Méndez Lozano	Rafael Armando

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Especialistas en Gerencia de Mercadeo Estratégico

FACULTAD: Economía y Administración

PROGRAMA O POSGRADO: Especialización en Gerencia de Mercadeo Estratégico

CIUDAD: Neiva

AÑO DE PRESENTACIÓN: 2017

NÚMERO DE PÁGINAS: 76

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

Diagramas___ Fotografías___ Grabaciones en discos___ Ilustraciones en general_x___ Grabados___
 Láminas___ Litografías___ Mapas___ Música impresa___ Planos___ Retratos___ Sin ilustraciones___
 Tablas o Cuadros x___

SOFTWARE requerido y/o especializado para la lectura del documento:

Vigilada mieducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.

	UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA				   	
	GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS					
DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO						
CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA 1 de 3

TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: DIAGNOSTICO Y PLAN DE MEJORA PARA LAS EMPRESARIAS DE LA ZONA 3025 DE AVON EN EL DEPARTAMENTO DEL HUILA

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Escobar Chávarro	Yury Alejandra
Ramírez Llanos	Yudy Tatiana

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Ramírez Plazas	Ellas

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Méndez Lozano	Rafael Armando

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Especialistas en Gerencia de Mercadeo Estratégico

FACULTAD: Economía y Administración

PROGRAMA O POSGRADO: Especialización en Gerencia de Mercadeo Estratégico

CIUDAD: Neiva

AÑO DE PRESENTACIÓN: 2017

NÚMERO DE PÁGINAS: 76

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

Diagramas___ Fotografías___ Grabaciones en discos___ Ilustraciones en general_x___ Grabados___
 Láminas___ Litografías___ Mapas___ Música impresa___ Planos___ Retratos___ Sin ilustraciones___
 Tablas o Cuadros x___

SOFTWARE requerido y/o especializado para la lectura del documento:

Vigilada mieducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.

	UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA						
	GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS						
DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO							
CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	2 de 3

MATERIAL ANEXO:

PREMIO O DISTINCIÓN *(En caso de ser LAUREADAS o Meritoria):*

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

<u>Español</u>	<u>Inglés</u>	<u>Español</u>	<u>Inglés</u>
1. Cosméticos	cosmetics	6. Negocio	Business
2. Empresarias	companies	7. Independiente	Independent
3. Motivación	Motivation		
4. Eficiencia	Efficiency		
5. Diagnostico	Diagnosis		

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

El presente estudio se realizó con el fin de establecer los motivos que han incidido en la disminución de la motivación, eficiencia y actitud de servicio al cliente de las empresarias de la zona 3025 de Avon.

Realizamos un análisis de los entornos interno y externo por medio del desarrollo una metodología tipo exploratoria – formulativa con la aplicación de entrevistas, encuestas y el proceso de observación a las empresarias que conforman la zona objeto de estudio.

Se desarrollaron las matrices MEFI, MEFE, MAFE y FODA, para establecer un diagnóstico completo de la zona.

Avon es una empresa que ofrece la oportunidad de un negocio independiente y las empresarias de la zona 3025 lo tienen claro. Ellas realizan su trabajo con gran esmero y con el deseo de crecer en el entorno laboral, personal y familiar.

Su modelo de trabajo les permite gozar de independencia para manejar su horario y estar al pendiente de las necesidades en sus hogares.

Sus representantes trabajan con el mismo ahínco, aunque en ocasiones sienten que la empresa les falla, y desean tener más apoyo para dar a conocer su negocio.

Se concluye con una propuesta o plan de acción para mejorar aquellas debilidades que afectan el proceso por el cual se rige el grupo de trabajo que conforma la zona, concluyendo en la disminución de las ventas y por ende el incumplimiento de las metas propuestas.

Vigilada mieducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.

	UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS						
CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	3 de 3

ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

This study was performed in order to establish the reasons that have incidented in the decrease of the motivation, efficiency and attitude of customer service of the companies of Avon zone 3025.

An analysis of the internal and external environments was carried out through the development of the exploratory - methodological type methodology with the application of interviews, surveys and the observation process to the companies that make up the study area.

The matrices MEFI, MEFE, MAFE, matrix of competitiveness and DOFA, were developed to establish a complete diagnosis of the area.

Avon is a company that offers the opportunity of an independent business and the women entrepreneurs of the area 3025 have it clear. They carry out their work with great care and with the desire to grow in the labor, personal and family environment.

Their working model allows them to enjoy independence to manage their schedule and be aware of the needs of their homes.

Their representatives work with the same spirit, although at times they feel that the company fails them, and they want to have more support to publicize their business.

It concludes with a proposal or plan of action to improve those weaknesses that affect the process by which the working group that conforms the area is governed, which reduced the sales and prospects in breach of the goals proposed by the company.

APROBACION DE LA TESIS

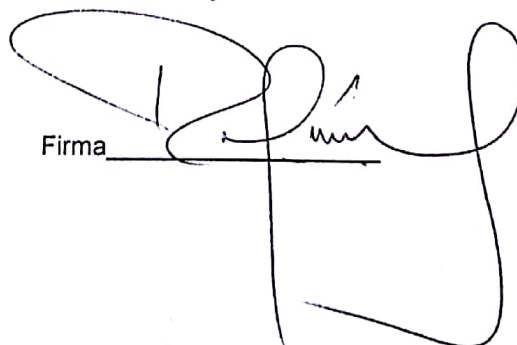
Nombre Jurado: Elías Ramírez Plazas

Firma



Nombre asesor: Rafael Armando Méndez Lozano

Firma



Vigilada mieducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.

DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORA PARA LAS EMPRESARIAS DE LA ZONA 3025 DE
AVON EN EL DEPARTAMENTO DEL HUILA.

YUDY TATIANA RAMIREZ LLANOS
YURY ALEJANDRA ESCOBAR CHÁVARRO

Trabajo de grado para optar al título de:
Especialistas en Gerencia de Mercadeo Estratégico

DIRECTOR DEL PROYECTO:
PROFESOR: RAFAEL ARMANDO MENDEZ LOZANO

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE MERCADEO ESTRATEGICO

NEIVA – HUILA

2017

AGRADECIMIENTOS.

Este proyecto es el resultado del trabajo y conocimientos adquiridos en el transcurso de la Especialización de Gerencia de Mercadeo Estratégico, orientada por excelentes docentes que contribuyeron en nuestro proceso de formación.

Especial agradecimiento a nuestro director, el profesor Rafael Armando Méndez Lozano, quien con su vasto conocimiento y arduo trabajo, nos orientó hasta lograr que hoy sea una realidad.

A las empresarias de la zona 3025 y su gerente, quienes dedicaron parte de su tiempo para contribuir con este estudio.

A nuestra Universidad, Decano, Jefe de programa y Profesores, quienes durante todo el postgrado estuvieron aportando sus conocimientos y ayuda para que hoy logremos nuestro sueño de ser especialistas en “Gerencia de Mercadeo Estratégico”.

Tabla de contenido

AGRADECIMIENTOS.....	2
ABSTRACT.....	9
1. CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO E INTRODUCCIÓN.....	10
1.1 Introducción.....	10
1.2 Objetivos.....	11
1.3 Objetivos específicos.....	11
1.4 Justificación.....	12
1.5 Antecedentes.....	12
1.5.1 Manifiesto de Avon a nivel global.....	13
1.5.2 Misión.....	14
1.5.3 Visión.....	14
1.5.4 Objetivos.....	14
1.5.5 Principios.....	14
1.5.6 Valores.....	15
1.5.7 Planeación.....	16
1.5.8 Organización.....	17
1.5.9 Dirección.....	18
1.5.10 Control -Liderazgo/ compromiso asociados y eventos.....	18
1.5.11 Tecnología.....	18
1.6 Planteamiento del problema.....	19
1.6.1 Alcances y limitaciones.....	19
1.6.2 Utilidad del estudio.....	19
1.6.3 Descripción del problema.....	20
2. CAPITULO II. MARCO TEÓRICO.....	21
3. CAPITULO III. METODOLOGÍA.....	23
3.1 Tipo de metodología.....	23
3.2 Sistema de la metodología.....	23
3.3 Recolección de la información.....	23

3.3.1	Encuestas	23
3.3.2	Entrevistas	23
3.3.3	Observación.....	24
3.4	Fuentes y técnicas de investigación	24
3.5	Administración de la investigación	24
4.	CAPITULO IV. DIAGNOSTICO DEL ANALISIS INTERNO.	25
4.1	Personal que la conforma.....	25
4.1.1	Gerente de zona	26
4.1.2	Empresarias.....	26
4.1.3	Representantes.....	27
4.2	Ubicación geográfica.....	27
4.3	Sistema de bonificación	27
4.3.1	Gerente de zona:	27
4.3.2	Empresarias.....	28
4.3.3	Representantes.....	30
4.4	Análisis en ventas a nivel regional zona	31
4.4.1	Ventas zona 3025 año 2016	33
5	CAPÍTULO V. DIAGNÓSTICO DE ANALISIS EXTERNO	35
5.1	Sector cosmético	35
5.1.1	Sector cosmético en Colombia.....	35
5.2	Economía	36
5.3	Apuestas productivas	37
5.4	PIB (producto interno bruto).....	37
5.5	Desempleo	37
5.6	Inversión privada.....	37
5.7	Competencia.....	38
	<i>Belcorp:</i>	38
	<i>L´BEL,</i>	38
	<i>ÉSIKA</i>	38
	<i>Cyzone,</i>	38

Yanbal:.....	38
Mary Kay:	39
5.8 Normatividad.....	39
Fuente:	41
6 CAPÍTULO VI. ANÁLISIS Y RESULTADOS.	42
6.1 Planeación estratégica.....	42
6.1.1 Matriz de evaluación interna	42
Análisis	43
Fortalezas	43
Debilidades	44
6.1.2 Matriz MEFE	44
Análisis	46
Oportunidades	46
Amenazas	46
6.1.3 Matriz de perfil competitivo.....	48
Análisis	49
6.1.4 Matriz FODA	49
6.2 Análisis de resultados de métodos de recolección de información	55
6.2.1 Encuestas	55
6.2.1.1 Preguntas.....	55
6.3 Entrevistas	64
6.3.1 Entrevista uno.....	64
6.3.2 Entrevista dos.....	66
6.3.3 Análisis	68
6.4 Proceso de observación	68
6.4.1 Prospectación día uno	68
6.4.1.1 Visitas a representantes día uno.....	69
6.4.1.2 Nombramiento a la representante o afiliación día uno	69
6.4.1.3 Día dos	70
6.4.2 Propuestas de mejora	70

6.4.2.1	Planes a seguir.....	70
6.5	Tiempo o plazo de ejecución	72
6.6	Recursos	73
7	BIBLIOGRAFÍA	74

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Valores de AVON.....	15
Ilustración 2 Organigrama de AVON	17
Ilustración 3 visor zona 3025	34
Ilustración 4 División Leopardas 10.....	34
Ilustración 5. ¿Cuánto tiempo lleva como empresaria de Avon?.....	55
Ilustración 6 ¿Qué la(o) motivó a hacer parte de esta compañía?	56
Ilustración 7 ¿Qué es lo que más le gusta de trabajar en Avon?	56
Ilustración 8 ¿Qué es lo que más le disgusta de Avon?	57
Ilustración 10 ¿Conoce ampliamente el portafolio de productos Avon?	59
Ilustración 11 ¿Las condiciones externas para realizar su trabajo son seguras?	59
Ilustración 12 ¿Se siente motivado para realizar su trabajo?.....	60
Ilustración 13 Género	61
Ilustración 14 Edad.....	62
Ilustración 15 Comentarios y sugerencias.....	63

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Empresarias Zona 3025 de AVON	25
Tabla 2 Sistema de bonificación vigente de AVON 2017.....	28
Tabla 3 Ganancia adicional por logro de título.....	29
Tabla 4 Ganancia adicional para empresarias nuevas.....	29
Tabla 5 Ganancia adicional por nombramiento	30
Tabla 6 Tabla de ganancias.....	30
Tabla 7 Ventas año 2016 AVON regional Huila.....	31
Tabla 8 Participación % en ventas regional Huila	32
Tabla 9 Ventas año 2017 AVON regional Huila.	32
Tabla 10 Ventas AVON zona 3025 año 2016	33
Tabla 11 Ventas zona 3025 año 2017 hasta campaña 11.....	33
Tabla 12 Tamaño del mercado de productos cosméticos en Colombia 2016	36
Tabla 13 Normatividad para el Sector Cosmético en Colombia.....	40
Tabla 14 MEFI.....	42
Tabla 15 MEFE	44
Tabla 16 MAFE	48
Tabla 17 FODA	49

ABSTRACT.

This study was performed in order to establish the reasons that have incited in the decrease of the motivation, efficiency and attitude of customer service of the companies of Avon zone 3025.

An analysis of the internal and external environments was carried out through the development of the exploratory - methodological type methodology with the application of interviews, surveys and the observation process to the companies that make up the study area.

The matrices MEFI, MEFE, MAFE, matrix of competitiveness and DOFA, were developed to establish a complete diagnosis of the area.

Avon is a company that offers the opportunity of an independent business and the women entrepreneurs of the area 3025 have it clear. They carry out their work with great care and with the desire to grow in the labor, personal and family environment.

Their working model allows them to enjoy independence to manage their schedule and be aware of the needs of their homes.

Their representatives work with the same spirit, although at times they feel that the company fails them, and they want to have more support to publicize their business.

It concludes with a proposal or plan of action to improve those weaknesses that affect the process by which the working group that conforms the area is governed, which reduced the sales and prospects in breach of the goals proposed by the company.

1. CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO E INTRODUCCIÓN.

1.1 Introducción.

Avon, es una compañía que pertenece al sector cosmético, cuyo canal de distribución es el *Multinivel* o Network Marketing y la venta directa.

Su incursión en América Latina fue en el año 1953, iniciando en Venezuela. A Colombia llegó en el 2005 y actualmente la componen 12 divisiones que a su vez están conformadas por 200 zonas. Cada una liderada por gerentes zonales, y bajo ellas el equipo o fuerza de ventas quienes en este trabajo se identificaron como “empresarias(os)”, quienes son las(os) encargadas(os) de asesorar y acompañar a las vendedoras reconocidas en la empresa como “representantes”.

En el departamento del Huila se encuentran actualmente 5 zonas: 1) municipio de Garzón, 2) municipio de Pitalito y las tres zonas correspondientes a la capital huilense, Neiva, donde se encuentra incluida la zona 3025, objeto de estudio de este proyecto.

La zona 3025 fue escogida por nuestro grupo de trabajo para desarrollar un proyecto de investigación enfocado en encontrar y ofrecer alternativas de mejora encaminadas al fortalecimiento en la actitud de servicio, compromiso y eficiencia de las empresarias que componen esta zona.

La venta directa es un proceso que consiste en realizar demostraciones y servicios personales, lejos de los puntos de venta fijos y llevados preferiblemente a la oficina o el hogar. Constituye un dinámico canal de distribución que por su desarrollo ha realizado sus aportes en el fortalecimiento de la economía mediante la comercialización de productos y servicios de manera directa a los consumidores finales.

AVON es una compañía que durante 131 años se ha pronunciado a favor de la belleza, la innovación y el amor por la mujer. De esta misma manera, tiene como misión ser la compañía líder en belleza, la elección de compra de la mujer, la principal compañía de venta directa, la mejor compañía donde trabajar, la más importante fundación para la mujer, la compañía más admirada, empoderar a mujeres procedentes de diversas realidades y ayudarlas a crear una mejor vida para sí mismas y para sus familias, sin dejar atrás la visión y es ser la Compañía que mejor entiende y satisface las necesidades de productos, servicios y realización personal de la mujer en el mundo.

En el transcurso de la especialización, estudiamos variados módulos que nos dieron las bases suficientes para realizar un trabajo enfocado en el cliente como principio y elemento fundamental en un negocio. Esta experiencia nos permitió establecer que las diferentes estrategias de marketing enfocadas en el cliente son uno de los pilares fundamentales en el éxito de una empresa.

El desarrollo de este proyecto nos permitió ampliar nuestro espectro, fue una gran oportunidad para trabajar y aplicar todos los conocimientos adquiridos en el postgrado y entender que en la actualidad existen muchas herramientas y métodos que ayudan a que los procesos comerciales, de venta, de recursos humanos y económicos se ejecuten de una manera más eficiente y eficaz, por lo tanto el desarrollo de este trabajo se centró en la

identificación de aquellos componentes que están afectando en términos de motivación, eficiencia, servicio al cliente y por supuesto económicos de la zona 3025 de Avon para plantear planes de mejora.

El presente documento incluye un análisis interno, que se obtuvo gracias al desarrollo de una metodología de tipo exploratoria, donde se recolectó información a través de encuestas y entrevistas a las empresarias de la zona objeto de estudio. Así mismo se realizó un análisis externo, centrado en conocer los avances y aportes del sector cosmético en la zona y en el departamento del Huila; tasa de desempleo, factores económicos y políticos, normatividad en Colombia.

Adicional y como complemento a la investigación se desarrollaron, las matrices de análisis interno y externo, la matriz DOFA y de competitividad, las cuales son producto del estudio de los factores hallados gracias a la investigación de los sectores interno y externo.

Como último y a partir del estudio realizado se desarrolla un plan de acción para la mejora de la zona, con aras a que se ejecuten y desarrollen con la gerente de la zona y su equipo de trabajo, como estrategia para mejorar y aumentar el grado de motivación y por ende las ventas.

1.2 Objetivos.

Establecer estrategias de mejoramiento en la calidad del servicio al cliente para fortalecer y complementar la formación de las empresarias de la zona 3025 de Avon basados en técnicas gerenciales y de mercadeo.

1.3 Objetivos específicos.

- ❖ Realizar un diagnóstico de la zona 3025 por medio de investigación de tipo cualitativa y cuantitativa aplicado a las empresarias en su rol de trabajo.
- ❖ Elaborar las matrices FODA, MEFE, MEFI y matriz de competitividad.
- ❖ Establecer planeadores donde se establezcan métodos de trabajo óptimos que logren llevar a las empresarias a incrementar sus ganancias.
- ❖ Crear programas orientados a la formación en el servicio al cliente para las empresarias.
- ❖ Elaborar un plan de acción para el mejoramiento de la calidad del servicio al cliente para fortalecer y complementar la formación de las empresarias de la zona 3025.

1.4 Justificación.

El presente trabajo se llevó a cabo con el ánimo de establecer las causas que han incidido en la disminución de la motivación de las empresarias, analizando cambios en las condiciones propias del mercado, con el fin de implementar estrategias que conlleven al desarrollo de planes de trabajo que aporten un avance significativo. Todo esto para en últimas lograr:

- Mayor motivación en la realización de las tareas y funciones como empresarias.
- Determinar las oportunidades y fortalezas de las empresarias y de esta manera establecer planes de acción que garanticen el aprovechamiento y mejora de los factores que hacen parte de su rol en el mercado.
- Promover el compromiso y aprovechamiento de las diferentes actividades que se desarrollan las cuales están encaminadas en la capacitación y formación constante.
- Establecer los niveles de satisfacción de las empresarias dentro de la compañía, en el entendido que son ellas nuestra principal fuerza de ventas y que desarrollando condiciones óptimas de trabajo y un excelente clima organizacional se facilita la eficiencia y compromiso en el desarrollo de sus actividades.
- Empezar una campaña de compromiso y lealtad con la empresa, que siempre piensa en el bienestar y el crecimiento personal, familiar y profesional de sus empresarias.
- Incrementar las ventas en la zona logrando superar los records de periodos anteriores, permitiendo que las empresarias sientan que el resultado es compromiso de todo el equipo y en pro de superar su mejor histórico en resultados. Siendo este un reto, la zona 3025 debe superar su mejor histórico que son las 1294 órdenes.
- Incrementar el número de empresarias en campo y en la zona, de esta manera garantizamos que las ventas aumenten y más representantes activas estén en el negocio. Actualmente la zona cuenta con 23 empresarias de primera generación y 6 de segunda generación, el ideal de meta es lograr 30 empresarias de primera generación y que cada una que ya esté en los títulos 4 diamante en adelante la tenga.

1.5 Antecedentes.

Avon es una empresa estadounidense de cosméticos, perfumes, joyería y productos para el hogar. Nace en 1886, luego de que David H. McConell, su fundador y quien para ese entonces se dedicaba a la venta de libros puerta a puerta, entregaba en pequeños frascos una fragancia que él mismo fabricaba como estrategia para generar recordación en sus

clientes. Pronto se dio cuenta de que aquellos perfumes eran más populares que los libros, lo que lo llevó a la creación en un negocio al que llamó “California Perfoum Company”.

Radicado en Manhattan se dedicó a la fabricación de cinco nuevas esencias para iniciar su trayectoria en el mercado de la belleza. Para la comercialización de sus productos decidió que el sistema de ventas consistiría en que las mujeres a quienes les vendía inicialmente, ofrecerían los mismos productos a sus familiares, amigos y conocidos.

Viendo el éxito de la mujer como protagonista en el proceso de venta, contrató a la primera distribuidora - Mrs. Albee - quien a su vez inició con el reclutamiento de las primeras mujeres como representantes.

McConell diseñó un manual con técnicas y estrategias de ventas para que las mujeres que ofertaran sus productos se orientaran y realizaran una venta exitosa. Fue tan efectivo y exitoso este modelo que pronto la empresa se expandió y desde ese momento se consolida como la compañía para la mujer y de venta directa más grande del mundo.

En 1929 introdujo una nueva línea de productos a los que llamó Avon, con tanta aceptación que en 1939 el nombre oficial de la compañía paso a ser Avon products, inc. Este nombre obedece a la ciudad donde nació Shakespeare, por quien el Sr. McConell sentía gran admiración.

Su incursión en América Latina fue en el año 1953, iniciando en Venezuela. En 1965 abre oficinas en Australia, Inglaterra, México y Brasil.

Buscado siempre el mejoramiento de la calidad de vida de las mujeres, crea en 1955 su fundación orientada a entregar becas para estudiantes. En 1990 en el Reino unido inicia su campaña contra el cáncer de seno y años más tarde inicia una campaña contra la violencia doméstica.

En 1999 Avon nombra a su primera presidenta mujer, Andrea Jung, con quien se logra multiplicar el número de representantes en más de 140 países y su gama de productos se diversifica introduciendo a su portafolio, además de fragancias, productos para el cuidado personal, maquillaje, cuidado de la piel, cabello entre otras.

Avon llega a Colombia en el 2005, posicionándose como la compañía de venta directa número uno del país. En este mismo año construye en su sede original, en Suffern New York un moderno centro de innovación y desarrollo en el cual se crean productos de la más alta calidad utilizando la mejor tecnología y excelente talento humano, donde se prueban al año más de 1.000 productos, buscando acoplarse a cada cambio. En el 2007 lanza su primera campaña alineada mundialmente logrando unir a todas sus representantes en una sola voz.

1.5.1 Manifiesto de Avon a nivel global.

Esta es la compañía que pone Mascara en las pestañas y comida en la mesa. Que lucha contra las arrugas con una mano y contra el cáncer de mama con la otra. Que conoce el valor de lucir unos labios perfectos, pero también de expresarse contra la violencia doméstica

y a favor de la independencia económica de la mujer, que apoya a más de 6 millones de representantes alrededor del mundo. Esto es AVON, la compañía que durante 130 años se ha pronunciado a favor de la belleza, la innovación, el optimismo y por sobre todo, por amor a la mujer.

1.5.2 Misión.

Ser la compañía líder en belleza, ser la elección de compra de la mujer, ser la principal compañía de venta directa, ser la mejor compañía donde trabajar, ser la más importante fundación para la mujer, ser la compañía más admirada; empoderar a mujeres procedentes de diversas realidades y ayudarlas a crear una mejor vida para sí mismas y para sus familias.

1.5.3 Visión

Ser la Compañía que mejor entiende y satisface las necesidades de productos, servicios y realización personal de la mujer en el mundo.

1.5.4 Objetivos

“Belleza con un propósito”

Belleza con un Propósito está anclado en una verdad humana básica: Cuando se sienta más bella, que se vea más belleza y crear más belleza a su alrededor. Sabemos que la belleza para las mujeres es capacitar a otros. Es algo que vemos todos los días con nuestros representantes de Avon. Son nuestras heroínas y nuestros modelos a seguir. Son un catalizador para cambiar vidas.

El propósito de Avon es crear un mundo con más mujeres empoderadas proporcionando una oportunidad de ganancias que les ayuda a lograr la independencia económica a través del avance.

Belleza con un Propósito también significa dar todo su apoyo a causas que afectan a las mujeres. Para Avon, la belleza es el viaje, el empoderamiento es el destino.

1.5.5 Principios

- ❖ Proporcionar a las personas una oportunidad de ganar en apoyo de su bienestar y felicidad.
- ❖ Servir a las familias en todo el mundo con productos de la más alta calidad respaldados por una garantía de satisfacción.
- ❖ Rendir un servicio a los clientes que destaca por su amabilidad y cortesía.
- ❖ Dar pleno reconocimiento a los empleados y representantes, en cuyas contribuciones Avon depende.

- ❖ Compartir con otros los frutos del crecimiento y el éxito.
- ❖ Cumplir plenamente las obligaciones de la ciudadanía corporativa, contribuyendo al bienestar de la sociedad y el entorno en el que funciona.
- ❖ Mantener y cuidar el espíritu amistoso de Avon.

1.5.6 Valores

Ilustración 1 Valores de AVON.



Fuente: <https://www.avon.co/avon-co/acerca-de-avon/informacion-de-la-compania.html>

- ❖ Humildad: Significa que no siempre tenemos la razón ni conocemos todas las respuestas. Ofrecer nuestra ayuda a un empleado y pedírsela cuando la necesitamos nos convierte en un equipo más unido y humano.
- ❖ Respeto: Nos ayuda a valorar las diferencias, a apreciar a cada persona por sus cualidades personales únicas. A través del respeto, podemos descubrir el verdadero potencial de cada persona.
- ❖ Credibilidad: Es la piedra angular para asumir nuestras responsabilidades y dar lo mejor de nosotros mismos. Si creemos en alguien, y se lo demostramos, esa persona moverá montañas para ganarse nuestra confianza.
- ❖ Confianza: Significa que queremos vivir y trabajar en un entorno abierto a la comunicación, en el que las personas se sientan libres para asumir riesgos, dar su punto

de vista, y decir lo que realmente piensan. Si confías en que las personas harán lo correcto, y ellos entienden el razonamiento de base, no te decepcionarán.

- ❖ **Integridad:** Debe ser nuestro distintivo como empleados de Avon. Si asumimos y respetamos los valores éticos más elevados, cumpliremos con nuestro deber de velar, no solo por nuestras Distribuidoras y Clientes en las comunidades a las que servimos, sino también por nosotros mismos y nuestros compañeros.

Avon Colombia actualmente cuenta con cobertura en todo el país compuesta por divisiones que a su vez la componen zonas. Cada una de las zonas es liderada por gerentes zonales, quienes tienen a su cargo una fuerza y equipo de trabajo comprendido por mujeres y hombres empresarios que con su trabajo y contacto permiten que la compañía pueda llevar su estrategia de venta a cabalidad a cada una de sus representantes y prospectos cada campaña.

Las estrategias de marketing que la compañía construye las realiza con toda la pasión y el deseo de que todos los lanzamientos sean exitosos, por esta razón son destinados aproximadamente dos años desde su concepción hasta que sale al mercado cada uno de los productos de líneas nuevas o renovaciones de líneas existentes. Aunque Colombia está enmarcada en el mismo clúster andino (Colombia, Perú y Ecuador), cada una de las estrategias son aplicadas de manera diferente en cada uno de los países que lo componen pero guardando siempre la misma esencia: hacer el mejor lanzamiento del nuevo producto.

1.5.7 Planeación.

La planeación de la compañía y sus estrategias deben ser aplicadas cada campaña, cada una por ciclos aproximados de 16 días. Este es el tiempo en el que la fuerza de ventas se encarga de sacar adelante los resultados que a su vez son medidos por Cuartales, compuestos por 3 meses y estos compuestos por 5 campañas cada uno. Allí es donde se miden los resultados de todo un país, de toda una división y de todas las zonas que lo componen.

La planeación de la zona 3025, se orienta y enfoca al logro de sus objetivos y por tanto la estrategia es desarrollada al iniciar la campaña por los días 1 hasta el día 8 como trabajo de campo; los días desde el 9 al día 16 son trabajo administrativo de cierre de campaña. El día 1 es donde se lanza la campaña a trabajar; se crea un espacio donde gerente zonal y empresarias(os) atentamente adaptan las estrategias que la compañía propone y adicional en equipo se lanzan y crean estrategias locales que pueden ser aplicadas más fácil a la zona y al entorno donde desarrollan sus tareas de prospectación y reclutamiento de posibles prospectos de representantes.

Generalmente la planeación de la campaña es un formato estándar y de aplicación a nivel nacional definido y conocido como el PLANEADOR o RUTERO CAMPAÑAL. Este rutero es construido para la aplicación en el espacio que se conoce como encuentro de

empresarias y allí cada una de las empresarias con apoyo y asesoría de la gerente zonal se proyecta el trabajo de campo de la campaña que se iniciara a trabajar.

En este espacio es donde se establecen los focos de la campaña, según cómo vaya encaminada la estrategia y hacia qué resultados se busca llegar y alcanzar. Los focos de las campañas pueden ser dos: el primero puede ser de nombramientos, donde el máximo fin es lograr aumentar el stencil con representantes de ventas que ingresan como nuevas “afiliaciones”; y el segundo es de órdenes, donde el objetivo que se quiere alcanzar es lograr retener las ordenes que se alcanzaron en la campaña o cierre anterior. Con base en estos dos focos cambia totalmente el planeador campañal para cada zona y por ende para las(os) empresarias(os).

1.5.8 Organización.

Avon en Colombia esta direccionado en el área de ventas de la siguiente forma: A la cabeza del gerente general de Clúster Ricardo Hinojosa, quien le sigue la señora Cathia Bandeira, gerente de ventas Colombia Perú y Ecuador, seguida de los negocios nacionales Elena Goloubeva y bajo su mando se encuentran los 12 divisionales que manejan el negocio en Colombia, quienes a su vez tienen el mando de sus gerentes zonales en todo el territorio colombiano con un numero de 200 en total.

Ilustración 2 Organigrama de AVON



Fuente: Yudy Tatiana Ramírez Llanos.

1.5.9 Dirección

La dirección de la zona responde por resultados a la cabeza la Gerente Divisional Victoria González, jefe directo de la gerente de zona Tatiana Ramírez, siendo esta última persona la encargada de liderar el desarrollo y resultados de la zona 3025 y el equipo de empresarios que lo componen: sus metas, logros y las cifras propuestas para obtener en el todos los periodos campañas. Bajo este liderazgo es como se desarrolla todo el trabajo de campo y administrativo de la zona 3025.

1.5.10 Control -Liderazgo/ compromiso asociados y eventos

Avon Colombia, tiene un sistema de control o evaluación de los procesos a través de capacitaciones virtuales y presenciales, como las mismas retroalimentaciones de estas por medio de evaluaciones que se desarrollan con la fuerza de ventas.

En la zona 3025 no se lleva a cabo una evaluación que esté diseñada dentro de los protocolos y programación como lo tienen con las gerentes zonales en unos periodos del año.

1.5.11 Tecnología

La tecnología es un componente clave y primordial en el desarrollo de las actividades de la compañía, para ello día a día busca innovar e incursionar en todo lo que sea tendencia y genere mayor productividad, comodidad para los usuarios que son consumidores de la misma. En los procesos internos, la compañía cuenta con los mejores equipos y tecnología para el procesamiento de las ordenes y el manejo de la información de todos la base de datos de las representantes de ventas como de los asociados y proveedores.

La tecnología es un medio que actualmente tiene la compañía donde, por medio de su plataforma web, presenta una interactividad de compañía – usuario - representante y es allí donde tiene un contacto directo virtual con todas las herramientas, para poder ser parte de este negocio y también trabajar en el mismo si ya lo es.

La plataforma permite la capacitación de la fuerza de ventas por medio de los cursos virtuales, plataforma de estudio “AMA”, academia para la mujer Avon, las redes sociales y fan page de AVON.

Así mismo la tecnología de punta con la que son desarrollados y creados los mejores productos en el centro de investigación ubicado en New York y el proveedor principal PREBEL, quien es el encargado de reproducir las fórmulas de los productos para la compañía.

1.6 Planteamiento del problema

El objeto de estudio del presente proyecto son las “empresarias de Avon zona 3025”, en el departamento del Huila.

La investigación que se realizó nace del interés particular de la gerente de zona por conocer los motivos por los cuales en los últimos meses disminuyó el compromiso y motivación de las empresarias y sus representantes con la compañía.

A partir un diagnóstico, gracias al análisis de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, se pudo idear un plan de acción que con su aplicación, permita marcar la diferencia y cambiar la percepción de las empresarias.

Es en este punto donde coincidimos en que la aplicación del mercadeo, cobra real importancia, pues nos orienta a enfocar nuestras energías en los clientes principales que son las representantes, para lograr que las empresarias por medio de su trabajo puedan proporcionarles un alto grado de satisfacción y beneficio no solo a ellas sino también a la empresa.

1.6.1 Alcances y limitaciones

Con esta investigación buscamos identificar las razones que han llevado a la disminución de compromiso y motivación en las empresarias de la zona y con base en esto establecer un diagnóstico que nos permita idear un plan de acción enfocado en fortalecer su compromiso y eficiencia en el trabajo que a diario realizan.

1.6.2 Utilidad del estudio

Avon, busca ser la empresa líder en Colombia y el mundo en la venta de productos cosméticos a través de la venta directa. Para ello cuenta con un completo catálogo de productos creados para satisfacer todas las necesidades de belleza de la mujer principalmente.

Para lograr esto pretendemos identificar las debilidades y amenazas que rodean el proceso de venta directa, que es el medio por el cual la compañía da a conocer sus productos a través de sus empresarias y los factores motivacionales que han hecho que en la zona 3025 el compromiso por parte de ellas haya disminuido.

Esta investigación permitirá identificar aquellos factores internos y externos que han afectado la productividad y eficiencia de las empresarias de la zona afectando el proceso de crecimiento de la compañía y con base en esto realizar un diagnóstico que aclare el panorama y permita idear y poner en marcha un plan de acción.

1.6.3 Formulación del problema

¿Qué acciones gerenciales de marketing y servicio al cliente se deben utilizar para mejorar y/o fortalecer la actitud de servicio, compromiso y eficiencia de las empresarias de la zona 3025 de Avon en el departamento del Huila?

1.6.3 Descripción del problema

AVON, busca ser la empresa líder en venta de productos cosméticos en Colombia y el mundo, por medio de la venta directa y un completo catálogo de productos de la mejor calidad y a un precio accesible al cliente. Nuestro interés se centra en la zona 3025, para alcanzar este posicionamiento necesita del compromiso de sus mejores aliadas, las empresarias, quienes en este momento muestran un comportamiento distante frente a los principios de la compañía, lo cual podremos identificar desarrollando la matriz FODA, MEFE, MEFI, y matriz de competitividad.

2. CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

Este proyecto centra su razón de ser en la falta de motivación, actitud de compromiso y servicio de las empresarias de la zona 3025 al desarrollar su rol en el día a día. Para efectuar un análisis completo que nos permita ampliar el panorama de nuestro objeto de estudio, realizaremos una descripción de aspectos como su evolución través de la historia de cómo y en donde inicia, sus canales de distribución, y aquellos conceptos directamente relacionados con esta investigación.

Para ello se debe comenzar por tener claro el concepto de venta directa. (María Dolores García Sánchez 1999), En su libro Marketing Multinivel, menciona que la venta directa arranca desde la conocida venta ambulante o venta a domicilio; estas evolucionan a lo que hoy se conoce como la venta directa, concepto que inicia en España en el año 1923 donde grandes industrias como Avon Cosmetics, Stanhome, Tupperware, Amway y World Books, quienes hacen su introducción en este mercado con el objetivo poder abarcar el mayor número de población en el mercado, acompañado de factores claves de éxito como fueron sus productos novedosos, oportunidad de trabajar con dedicación parcial e independiente .

Bajo la misma línea se encuentra el de la venta multinivel o marketing multinivel, (Carl Rehnborg, 1945), implementó en su compañía California Vitamins este sistema de venta. Su iniciativa cobró tanto peso y muy buenas ventas a los consumidores del producto, que Rehnborg propuso una ganancia adicional a los distribuidores no solo por sus ventas personales sino también por introducir más distribuidores al negocio, ellos ganaban el 2% sobre las ventas de sus socios promovidos por ellos.

El marketing multinivel según (Dominique Xardel, 19788-1988) “si un plan de marketing compensa a sus a sus participantes no solo por sus propias ventas, sino también por las ventas de sus auspiciados, y combina esta estructura de compensación general con la distribución de los productos a varios niveles, ese plan de marketing se denomina multinivel”.

Avon se enmarca y arranca en este canal de distribución desde el momento en que cada una de las representantes toma la decisión de iniciar el negocio con Avon. A partir de ese momento el modelo se ubica en el primer nivel, esa representante tiene la oportunidad no solamente de obtener las ganancias por sus ventas sino también se abre la oportunidad de empezar a generar más ganancias, convirtiéndose en *empresaria de Avon*.

Tal como lo menciona (Ginni Graham Scott, 1993) especialista en Marketing multinivel, “se debe creer en lo que se vende y comienza de esta forma a incrementar la ganancia, creando debajo de ella una red de representantes independientes y esas a su vez refiriendo e invitando a más personas para que se unan a la red.”

En el modelo tradicional de multinivel los distribuidores eran personas que se caracterizaban por ser no profesionales, más bien eran muy buenos en sus quehaceres y sin formación profesional. Actualmente es un negocio, que se apoya en la capacitación constante de su fuerza de ventas al inicio de cada campaña, donde la presencia femenina es mayor al género masculino, sin embargo la tendencia está en que muchas empresas de este tipo dan la

oportunidad a que los hombres puedan tener también las mismas oportunidades de trabajar en el caso de Avon como empresarios y representantes.

Actualmente en la zona 3025 de Avon, se puede identificar la alta presencia del género femenino muy arraigado al lema de “la compañía para la mujer”, sin embargo dentro del equipo existe la participación de un hombre quien ha sido pieza clave en la motivación, deseos de superación y actitud con el equipo de empresarias.

El modelo de marketing multinivel está siendo desarrollado por la compañía y en la zona se evidencia con la creación de 33 equipos; actualmente 25 liderados por empresarias que reciben comisiones o bonificaciones por las ventas de sus redes y la convocatoria de más personas al negocio.

3. CAPITULO III. METODOLOGÍA.

3.1 Tipo de metodología

La investigación fue de tipo exploratoria – formulativa, pues buscamos conocer los motivos por los cuales las empresarias de las zona 3025 de Avon en el departamento del Huila disminuyeron su compromiso y eficacia. Para esto realizamos un diagnóstico basados factores internos y externos de influencia. Con base en esto realizamos un plan de acción que permita a las empresarias trabajar con un ánimo y punto de vista diferente.

3.2 Sistema de la metodología

El método de investigación aplicado para el desarrollo de este estudio fue el de la observación, el cual nos permitió percibir de primera mano las situaciones que llevaban al comportamiento de las empresarias.

La observación fue abierta, esto significa que las empresarias conocían que iban a ser observadas en todos los procesos de campo en los que ellas realizan su tarea y cotidiano-laboral.

3.3 Recolección de la información

3.3.1 Encuestas

Este método nos permite cuantificar la información tabulada y de esta manera establecer las diferentes variables que pueden estar afectando la productividad, el compromiso y la eficacia de las empresarias.

Se realizaron las encuestas a todas las empresarias que componen la zona que actualmente son 25 empresarias activas.

3.3.2 Entrevistas

Nos permite conocer de manera más profunda el pensamiento de quien es entrevistado y así poder entender mejor su comportamiento frente a determinado hecho o actividad.

La idea es lograr realizar 2 entrevistas a las empresarias del nivel del PEC (plan empresarial de crecimiento), para poder comprender más a fondo la problemática.

3.3.3 Observación

Ayuda a conocer de primera mano el comportamiento de las empresarias y por ende establecer la manera como se enfrentan en el entorno laboral.

3.4 Fuentes y técnicas de investigación

Las fuentes de investigación utilizadas son de orden primario y secundario; la primaria se apoya en los métodos de observación elegidos que permitirán avanzar en el proceso, conociendo información de primera mano y por medio de la segunda, que se refiere a la consulta de referencias bibliográficas, libros, artículos, revistas especializadas y demás escritos, videos y en páginas de internet, afianzar esta información para alcanzar el objetivo planteado.

3.5 Administración de la investigación

Como cabeza para el desarrollo de este proyecto contaremos con la dirección del profesor Rafael Armando Méndez Lozano por parte de la Universidad Surcolombiana y Yudy Tatiana Ramírez Llanos por parte de la empresa.

El componente bibliográfico se hizo con base en los recursos de la biblioteca de la Universidad Surcolombiana, páginas web, enciclopedias electrónicas y documentos y libros adquiridos a lo largo de la especialización.

La supervisión del proyecto fue realizada por el profesor Rafael Méndez, con quien nos reunimos periódicamente para correcciones y sugerencias.

Por su parte, Yudy Tatiana Ramírez Llanos, como gerente de la zona 3025, facilitó toda la información de la empresa y facilitar el contacto con las empresarias que están a su cargo.

4. CAPITULO IV. DIAGNOSTICO DEL ANALISIS INTERNO.

4.1 Personal que la conforma.

La zona 3025 de Avon está conformada por la Gerente de Zona Yudy Tatiana Ramírez Llanos, quien está a la cabeza de un grupo de trabajo del cual hacen parte 29 empresarias, que se listan en el siguiente cuadro:

Tabla 1 Empresarias Zona 3025 de AVON

UNIDAD QUE MANEJA CADA EMPRESARIA	CODIGO	NOMBRES	APELLIDOS	ORDENES ACTIVAS DE CADA EMPRESARIA
1	00002354182	MARGARITA	GONZALEZ	75
3	00000328682	CARMEN	ORTIZ	58
4	01026606877	LOURDES	MONJE SANCHEZ	53
5	01026593121	MARTHA CECILIA	YARA CORTEZ	43
6	01055059137	MARIA RUTH	COLLAZOS	89
7	02004416113	ANGY LORENA	PARRA PEREZ	15
8	01079683743	LUIS ANTONIO	ARDILA	32
9	01055170361	RURI	VARGAS GOMEZ	59
10	01026472039	LUISA FERNANDA	ORTIZ GARCES	34
11	01026543009	YAMILE	POLO	15
12	01036307211	LEIDY JOHANA	FAJARDO REYES	22
13	01026515916	YENI ALEXANDRA	GONZALEZ OSSO	36
14	01036177221	LUZ NELLY	NARVAEZ RAMIREZ	22
15	01055175442	CLARA MIREYA	CALEÑO ESPINOSA	22
16	02075293990	ANGIE VANESSA	CASTRO REYES	23
17	01055177746	AMPARO	DIAZ	59
18	02075258897	LEIDY CATALINA	GAITAN TAPIERO	19
20	02075248953	JESSICA ANDREA	GALEANO CASTRO	49
24	00002108034	FLOR AMANDA	SILVA GONZALEZ	171
25	00001449063	NOHEMY	LISCANO RAMOS	97
26	02081421472	DANIELA ALEXANDRA	EPIA PENAGOS	64
28	01031537103	ADRIANA	ORTEGA LASSO	37
29	01061219237	YENY FABIOLA	SANCHEZ MUELA	27
102	02075257765	INGRI YULIETH	TOQUICA RODRIGUEZ	1
103	01025560918	LUZ EDITH	PERDOMO COGOLLO	2
104	01036382057	SANDRA MILENA	VELASQUEZ LOPEZ	14
105	02081415960	YUDI VIVIANA	CORDOBA SILVA	15
117	01055156652	LUZ DARY	BARRIOS	46
120	01055177793	DIANA CECILIA	CALDERON BARREIRO	3

Fuente: Yudy Tatiana Ramírez Llanos

Respecto a las representantes, en la zona se encuentran 1234 activas o colocando pedido, quienes se encuentran a cargo de las empresarias anteriormente nombradas.

4.1.1 Gerente de zona

Su función principal es la de capacitar, entrenar y desarrollar a las empresarias en sus procesos de campo. Estos procesos se refieren a las visitas que realizan a sus representantes, así como las jornadas de prospectación y luego se concluye con el proceso de afiliación de nuevas representantes.

Para que este proceso sea exitoso, inicialmente es la gerente de zona quien realiza el trabajo de campo para que sus empresarias observen y luego desarrollen el de cada uno con la modelación y el ejemplo, siempre acompañado de la retroalimentación.

La gerente de zona observa y realiza seguimiento a la ejecución del mismo, donde reconoce debilidades y fortalezas que se retroalimentan en busca de la mejora constante. Así mismo identifica las necesidades de las representantes, despeja sus dudas y reconoce si en el acompañamiento de las empresarias existen falencias.

Para reforzar el conocimiento de las empresarias y representantes, se realizan conferencias y los encuentros de empresarias orientados al acercamiento del equipo de trabajo en cabeza de la gerente de zona. En estos dos eventos se busca crear vínculos de amistad, de empatía y confianza, para que las empresarias sientan cercanía a la gerente y el apoyo y reconocimiento de la compañía hacia ellas.

Luego del nombramiento de las representantes, las empresarias realizan visitas hasta finalizar la sexta campaña como apoyo en su proceso diario, para lo cual la gerente siempre está dispuesta a resolver dudas e inquietudes, además de reforzar los conocimientos y que en adelante pueda realizar su labor de manera eficiente.

Una gerente de zona enfoca sus energías en capacitar a sus empresarias para que edifiquen su propio negocio, concentrándose en los procesos de reclutamiento y nombramiento de representantes, el refuerzo en los procesos de ventas y entrega de pedidos por cada campaña, para que luego ellas bajen todo este conocimiento a sus representantes y retroalimenten cada proceso hasta que cada una sea independiente y lo realice de manera exitosa.

4.1.2 Empresarias

Es el grupo de personas que conforman la unidad o la zona. En este caso se cuenta con 29 empresarias, que luego de recibir la capacitación por parte de la gerente, se dedica a realizar visitas en campo, el reclutamiento de posibles representantes con el fin de cada campaña crecer su estencil, lo que se reconoce dentro de la compañía como prospectaciones. Estas se llevan con la gerente para realizar un proceso de afiliación y así conformar un grupo de trabajo de ventas conformado por representantes.

Las empresarias realizan seguimiento exhaustivo a sus representantes para que realicen pedidos en todas las campañas por medio de visitas y acompañamiento. En la medida en que las representantes monten sus pedidos, la empresaria recibe su comisión y en la medida de que las representantes más venta tengan mejor es la ganancia de la empresaria.

Los conocimientos adquiridos en las conferencias deben retroalimentarse con las representantes, para que todo el equipo trabaje bajo el mismo concepto y siguiendo un mismo fin.

4.1.3 Representantes

En promedio por zona en la regional Huila existen 1050. Son la fuerza de ventas de la compañía; quienes tienen contacto directo con el consumidor final. Las representantes son las encargadas de montar pedidos por cada campaña para cumplir con una meta establecida por la compañía y a su vez obtener ingresos y premios o incentivos que van directamente relacionados con el promedio de venta que cada una alcance.

4.2 Ubicación geográfica

Geográficamente la zona comprende los municipios de Teruel, Íquira, Yaguará, Algeciras, Hobo, Tesalia, Paicol, La Plata, La Argentina, departamento del Huila e Inzá, departamento del Cauca, así como la comuna 6 de Neiva.

4.3 Sistema de bonificación

4.3.1 Gerente de zona: Le gerente de zona, siendo la persona contratada por la compañía tiene un sueldo fijo más comisiones, que gana de acuerdo al cumplimiento de indicadores establecidos por la compañía. Estos indicadores son la consecutividad, las ordenes, la venta y las afiliaciones; bajo estos se define la remuneración cada campaña.

Para ello se debe explicar que existen 5 niveles de crecimiento de acuerdo al número total de órdenes que maneja cada gerente zonal.

- ❖ Junior: Requiere un mínimo de ordenes 0 hasta 699.
- ❖ Sénior: La zona debe tener 700 hasta 999 órdenes.
- ❖ Master: La zona tiene 1000 hasta 1299 órdenes.
- ❖ Master Plus: Debe poseer 1300 hasta 1699 órdenes.
- ❖ Avanzada: La zona debe tener 1700 o más órdenes cada campaña.

A partir del nivel Master la gerente de zona, en caso de no alcanzar la comisión del variable, tiene acceso a un valor de \$ 980.572 mensuales.

A continuación se ilustra el pago salarial de las gerentes zonales de Avon Colombia a partir de campaña 7 del 2017, con sus respectivos topes de cumplimiento. Cabe aclarar que a partir del momento en que alcanza su meta a un nivel del 90% arranca a comisionar la campaña:

Tabla 2 Sistema de bonificación vigente de AVON 2017.

ÓRDENES (40%)					
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	JUNIOR	SENIOR	MASTER	MASTER PLUS	AVANZADA
90%	103.793	523.636	804.496	1.040.459	1.169.424
91% - 99%	5.766	34.646	44.694	57.803	64.968
100%	207.585	1.247.271	1.608.992	2.080.918	2.338.848
101% - 110%	10.379	62.364	80.450	104.046	116.942
110% O MAS	311.378	1.870.907	2.413.488	3.121.378	3.508.273
VENTAS (30%)					
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	JUNIOR	SENIOR	MASTER	MASTER PLUS	AVANZADA
90%	77.844	467.427	603.372	780.344	877.068
91% - 99%	4.325	25.985	33.521	43.352	48.726
100%	155.689	935.454	1.206.744	1.560.689	1.754.136
101% - 110%	7.784	46.773	60.337	78.034	87.707
110% O MAS	233.533	1.404.180	1.810.116	2.341.033	2.631.204
NOMBRAMIENTOS (20%)					
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	JUNIOR	SENIOR	MASTER	MASTER PLUS	AVANZADA
90%	51.896	311.818	402.248	520.230	584.712
91% - 99%	2.883	2.883	22.347	28.902	32.484
100%	103.793	623.636	804.496	1.040.459	1.169.424
101% - 110%	5.190	31.182	40.225	52.023	58.471
110% O MAS	155.689	935.454	1.206.744	1.560.689	1.754.136
ÓRDENES CONSECUTIVAS (10%)					
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	JUNIOR	SENIOR	MASTER	MASTER PLUS	AVANZADA
90%	25.948	155.909	201.124	260.115	292.356
91% - 99%	1.442	8.662	11.174	14.451	16.242
100%	51.896	311.618	402.694	520.230	584.712
101% - 110%	2.595	15.591	20.112	26.011	29.236
110% O MAS	77.844	467.727	603.372	780.344	877.068

Fuente: Yudy Tatiana Ramírez Llanos

4.3.2 Empresarias

Las empresarias, quienes iniciaron su proceso como representantes, que es allí donde inicialmente obtienen su porcentaje de venta, al momento de convertirse en empresaria comienzan a generar una serie de adicionales, como son los ingresos teniendo en cuenta el promedio de venta de sus representantes, también reciben ingreso por cada afiliación, cada campaña adicional a este valor lleva un número determinado de estrellas o puntos para redimir por premios en y por último los concursos que la compañía lanza cada campaña.

El plan empresarial de crecimiento *PEC*, es un plan donde las empresarias tienen el ingreso de cada campaña por reconocimiento de su labor, en el encontramos 9 títulos para ascender, los cuales están ligados al número de pedidos que maneja cada empresaria y de acuerdo a la venta o pedido en pesos de cada representante, estas obtienen su ganancia. La relación es, a mayor venta de las representantes mayor ganancia para la empresaria. De esta forma podríamos decir que cada vez que la empresaria crece en número de pedidos puede subir de un título a otro y su pago será mejor. Cuando la empresaria cumple su meta establecida para

la campaña su pago es “PLUS” y cuando la empresaria no alcanza su meta de ordenes su pago es “BASE”, de esta forma lo ideal es que ella siempre logre alcanzar su objetivo. Cada vez que una empresaria asciende de nivel se gana unos bonos por alcanzar nuevo título y es solamente una vez que se lo gana.

Tabla 3 Ganancia adicional por logro de título

GANANCIA ADICIONAL POR LOGRO DE TÍTULO		
Si se logra llegar al siguiente título en máximo a 12 campañas se obtienen las siguientes ganancias:		
DE	A	GANANCIA
1 DIAMANTE	2 DIAMANTES	100.000
2 DIAMANTES	3 DIAMANTES	150.000
3 DIAMANTES	4 DIAMANTES	250.000
4 DIAMANTES	5 DIAMANTES	250.000
5 DIAMANTES	6 DIAMANTES	350.000
6 DIAMANTES	7 DIAMANTES	350.000
7 DIAMANTES	8 DIAMANTES	350.000
8 DIAMANTES	9 DIAMANTES	350.000

Fuente: Yudy Tatiana Ramírez Llanos

Si es empresaria nueva durante las primeras 6 campañas tendrá un acompañamiento especial en bonos por cada afiliación. Las 3 primeras campañas por \$15.000 y las otras tres campañas hasta completar 6 un bono de \$20.000 por cada afiliación que se hagan las empresarias nuevas y que no tengan un equipo de representantes mayores a 20.

Tabla 4 Ganancia adicional para empresarias nuevas

GANANCIA ADICIONAL PARA EMPRESARIA NUEVA	
Si lleva menos de 6 campañas como empresaria y tiene menos de 20 órdenes	
CAMPAÑA	GANANCIA
1	\$ 15.000
2	\$ 15.000
3	\$ 15.000
4	\$ 20.000
5	\$ 20.000
6	\$ 20.000

Fuente: Yudy Tatiana Ramírez Llanos

Adicionalmente está la remuneración que la empresaria recibe cada campaña por lo que le da vida al negocio y son las afiliaciones. Existe una tabla de nombramientos donde a medida que aumentan las afiliaciones de la empresaria mejor le pagan cada afiliación.

Tabla 5 Ganancia adicional por nombramiento

GANANCIA ADICIONAL POR NOMBRAMIENTO		
Numero de nombramientos	Valor por nombramiento	Total valor
1	\$ 8.000	\$ 8.000
2	\$ 9.000	\$ 18.000
3	\$ 11.000	\$ 33.000
4	\$ 12.000	\$ 48.000
5	\$ 14.000	\$ 70.000
6	\$ 15.000	\$ 90.000
7	\$ 17.000	\$ 119.000
8	\$ 18.000	\$ 144.000
9	\$ 18.000	\$ 162.000
10	\$ 20.000	\$ 200.000
11	\$ 21.000	\$ 231.000
12 hasta 254	\$ 24.000	\$ 288.000

Fuente: Yudy Tatiana Ramirez Llanos

Por cada afiliación se recibe un número determinado de estrellas que significan “puntos”, los cuales pueden ser canjeados por premios en especie y en muchos casos dinero en efectivo.

A continuación la imagen completa del PEC en sus 9 niveles:

Tabla 6 Tabla de ganancias.

TABLA DE NIVEL DE CRECIMIENTO																		
ÓRDENES MÍNIMAS	HASTA 19 ÓRDENES		20 ÓRDENES		35 ÓRDENES		50 ÓRDENES		70 ÓRDENES		90 ÓDNES		90 ÓDNES		105 ÓDNES		105 ÓDNES	
Nombramientos mayores a 140.000	1 Nombramiento		1 Nombramiento		1 Nombramiento		2 Nombramientos		2 Nombramientos		2 Nombramientos		2 Nombramientos		2 Nombramientos		2 Nombramientos	
Por órdenes pagadas totalmente se gana	BASE	PLUS	BASE	PLUS	BASE	PLUS	BASE	PLUS	BASE	PLUS	BASE	PLUS	BASE	PLUS	BASE	PLUS	BASE	PLUS
140.000 - 194.999	2.710	2.500	2.100	3.000	2.800	4.000	3.900	5.500	4.600	6.600	5.300	7.500	5.300	7.500	5.800	8.200	5.800	8.200
195.000 - 229.999	2.500	3.500	2.900	4.200	3.900	5.600	5.400	7.600	6.400	9.200	7.400	10.400	7.400	10.400	8.100	11.400	8.100	11.400
230.000 - 349.999	3.500	5.000	4.200	6.000	5.600	8.000	7.700	11.000	9.200	13.200	10.500	15.000	10.500	15.000	11.500	16.400	11.500	16.400
350.000 - más							9.600	13.800	11.500	16.500	13.100	18.800	13.100	18.800	14.300	20.600	14.300	20.600
Órdenes de empresarias de segunda generación de \$140.000 ó más.													1 Empresaria 2 Diamantes		2 Empresarias 2 Diamantes		1 empresaria 2 diamantes y 1 empresaria 3 diamantes	
							2.700	3.800	3.200	4.600	3.700	5.300	4.800	6.800	5.100	7.300	5.400	7.700

Fuente: Yudy Tatiana Ramirez Llanos

4.3.3 Representantes

Las representantes obtienen sus ingresos de acuerdo a las ventas que realice por campaña, en cuanto más grande sea el pedido, mayor es su ganancia. Inicialmente del folleto de cosméticos tiene un porcentaje de ganancia del 25%, respecto a moda, casa del 20% y de las alianzas de la compañía un 15%.

Adicional a esto, para las mejores representantes la compañía tiene un programa llamado “club de privilegios”, en el cual se premian los toques de venta superiores a los establecidos y

a los de las demás representantes. Este programa las identifica y reconoce, pero este proceso debe acompañarlo su empresaria para que su promedio de venta sea siempre alto.

4.4 Análisis en ventas a nivel regional zona

Avon como compañía distribuidora de belleza, proporciona por medio de su actividad empleo a muchas personas, ingresos extras a personas que pueden poseer otro trabajo o ingreso pero que por cualquier motivo o razón tienen el negocio independiente con Avon.

En el departamento del Huila se encuentran actualmente 5 zonas que la constituyen y estas son: la zona del municipio de Garzón, la zona del municipio de Pitalito y las tres zonas correspondientes a la capital huilense Neiva. Esta última es donde se encuentra incluida la zona 3025, objeto de estudio para la realización de este trabajo y donde analizaremos más a fondo su aporte en las ventas en la región.

Actualmente estas son las cifras que componen la región Huila en ventas:

Tabla 7 Ventas año 2016 AVON regional Huila

MUNICIPIO	ZONA	2016-1	2016-2	2016-3	2016-4	2016-5	2016-6	2016-7	2016-8	2016-9	2016-10
NEIVA	3012	120.583	136.587	143.470	153.039	161.084	168.370	193.927	170.762	168.799	162.574
NEIVA	3013	101.084	112.610	128.785	136.777	131.572	144.504	168.461	158.124	165.517	151.394
PITALITO	3016	143.131	132.220	133.335	147.367	147.107	135.424	150.583	137.158	131.385	128.813
GARZON	3017	129.477	125.015	129.970	136.735	144.209	132.651	166.594	141.364	159.723	133.214
NEIVA	3025	126.332	140.378	135.082	150.287	146.548	157.371	180.351	173.563	177.539	163.788
TOTALES \$		620.607	646.810	670.642	724.206	730.521	738.320	859.915	780.971	802.963	739.783

MUNICIPIO	ZONA	2016-11	2016-12	2016-13	2016-14	2016-15	2016-16	2016-17	2016-18	2016-19
NEIVA	3012	171.828	179.240	161.211	173.433	151.405	178.140	151.188	179.378	159.693
NEIVA	3013	149.457	148.396	150.074	147.794	136.349	148.162	136.211	156.704	149.181
PITALITO	3016	127.840	145.769	151.177	166.436	158.767	171.952	160.666	182.489	159.529
GARZON	3017	151.790	165.996	154.061	174.895	162.862	162.639	158.456	167.634	126.905
NEIVA	3025	163.223	176.012	165.789	163.732	163.794	170.200	158.253	196.152	181.641
TOTALES \$		764.139	815.412	782.312	826.290	773.178	831.095	764.775	882.357	776.948

Cifras expresadas en millones de pesos

Fuente: Yudy Tatiana Ramírez Llanos.

Como se puede analizar en esta tabla, la información suministrada indica que la región Huila en el año 2016 tuvo unas ventas de \$ 14.531.243.000 millones de pesos, donde se cada zona que la compone indica su participación tal cual como lo muestra la siguiente imagen:

Tabla 8 Participación % en ventas regional Huila

PARTICIPACION VENTAS EN REGIONAL POR ZONA				
MUNICIPIO	ZONA	VENTA	PARTICIPACION	
NEIVA	3012	3.084.713	21	
NEIVA	3013	2.721.154	19	
PITALITO	3016	2.811.148	19	
GARZON	3017	2.824.193	19	
NEIVA	3025	3.090.035	21	
TOTALES \$		14.531.243	100	

Cifras expresadas en millones de pesos

Fuente: Yudy Tatiana Ramírez Llanos

Dos de las zonas que más peso o participación tiene, se encuentran la zona 3012 comprende norte, centro de Neiva junto a dos municipios más con el 21% de participación y la zona 3025 la de nuestro objeto de estudio representa el mismo porcentaje de participación en ventas en el año 2016 con el 21%, seguidamente encontramos las otras tres zona con el 19% respectivamente. Esto indica que la contribución esperada de la región por la zona 3025 es muy significativa y se debe proyectar muy bien para lograr los resultados esperados por la cadena nacional regional y local.

Tabla 9 Ventas año 2017 AVON regional Huila.

Cifras expresadas en millones de pesos

MUNICIPIO	ZONA	2017-1	2017-2	2017-3	2017-4	2017-5	2017-6	2017-7	2017-8	2017-9	2017-10	2017-11
NEIVA	3012	109.934	132.082	146.190	146.685	146.901	146.914	174.517	161.820	171.079	160.009	172.919
NEIVA	3013	96.771	108.265	125.194	127.821	132.360	133.623	148.003	143.996	151.976	128.642	130.129
PITALITO	3016	114.506	108.439	119.619	124.241	125.913	115.163	137.503	129.726	143.657	144.844	167.402
GARZON	3017	109.630	103.687	108.952	108.202	116.825	108.825	133.661	127.130	152.566	134.761	158.245
NEIVA	3025	105.414	138.274	127.870	141.737	131.997	130.607	155.225	154.791	181.139	168.499	174.375
TOTALES \$		536.254	590.747	627.825	648.686	653.995	635.132	748.909	717.464	800.417	736.753	803.070

Cifras expresadas en millones de pesos

Fuente: Yudy Tatiana Ramírez Llanos

La anterior tabla nos ilustra la participación en ventas de esta año 2017 de toda la regional Huila. En este informe podemos darnos cuenta del aporte campañal de cada zona con su respectiva venta y la variación de los dos periodos acumulados hasta campaña 11:

ventas 2016: c11	8.078.876
ventas 2017:c11	7.499.252
variacion regional	(7)

Cifras expresadas en millones de pesos

Fuente: Yudy Tatiana Ramírez Llanos

Esta variación nos indica que en el mismo periodo de tiempo hasta campaña 11 de los dos años la regional decrece el 7% y en ventas una disminución de \$ 579.624.000.

4.4.1 Ventas zona 3025 año 2016

El año 2016 fue un año muy favorable para la zona 3025, su participación de ventas fue de \$3.090.035.000 millones de pesos, lo que representa una importante participación en el cierre de ventas a nivel regional de la división a la cual pertenece que es a la división Leopardas 10. Sin embargo es válido entender que la venta acumulada del periodo en curso hasta la campaña 11 se analiza la variación con respecto al mismo periodo del año anterior y se detecta que se tuvo una diferencia de \$ 104.537.000, cifra que representa en punto porcentual (P.P) significaría un decrecimiento en ventas del 6%.

Tabla 10 Ventas AVON zona 3025 año 2016

MUNICIPIO	ZONA	2016-1	2016-2	2016-3	2016-4	2016-5	2016-6	2016-7	2016-8	2016-9	2016-10
	3025	126.332	140.378	135.082	150.287	146.548	157.371	180.351	173.563	177.539	163.788

2016-11	2016-12	2016-13	2016-14	2016-15	2016-16	2016-17	2016-18	2016-19
163.223	176.012	165.789	163.732	163.794	170.200	158.253	196.152	181.641

Cifras expresadas en millones de pesos
Fuente: Yudy Tatiana Ramírez Llanos

Tabla 11 Ventas zona 3025 año 2017 hasta campaña 11

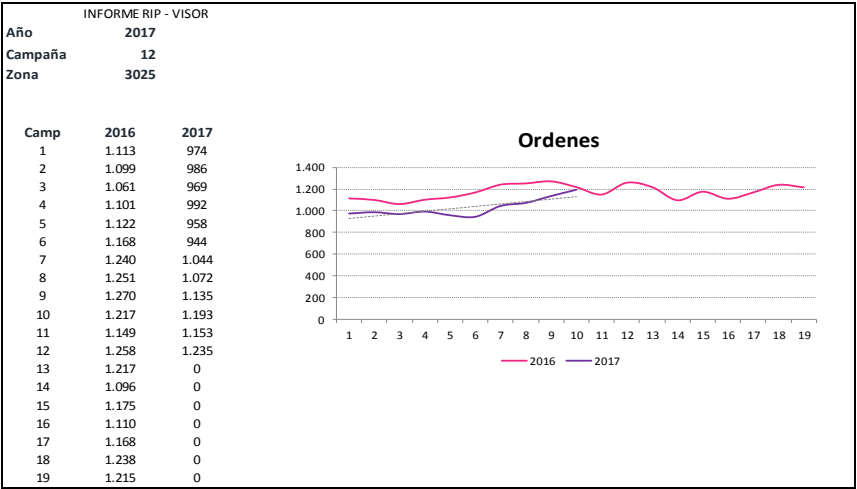
3025	2017-1	2017-2	2017-3	2017-4	2017-5	2017-6	2017-7	2017-8	2017-9	2017-10	2017-11
	105.414	138.274	127.870	141.737	131.997	130.607	155.225	154.791	181.139	168.499	174.375

VARIACION ACUMULADA DE VENTAS EN \$	1.714.462	2016:CAMPAÑA 11
	1.609.926	2017:CAMPAÑA 11
	104.537	VARIACION A CAMPAÑA 11

Cifras expresadas en millones de pesos
Fuente: Yudy Tatiana Ramírez Llanos

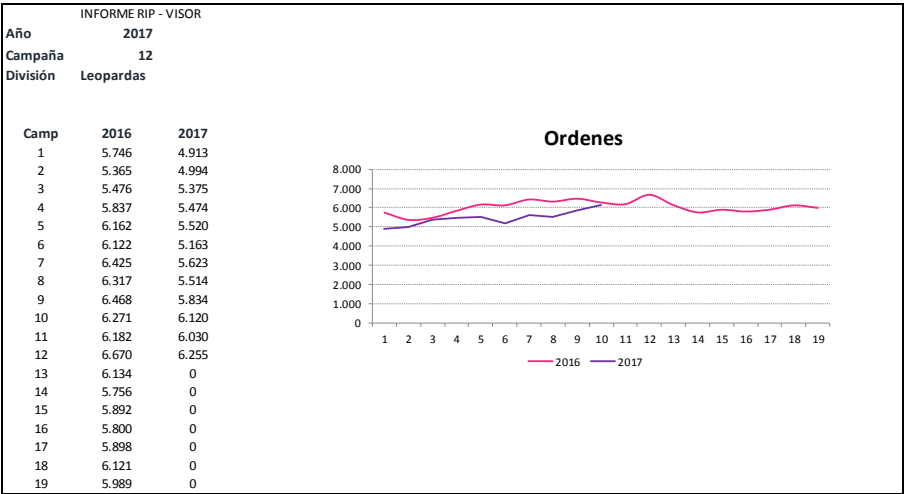
Lo que nos indican estas cifras es que las ventas a nivel regional y a nivel zona vienen disminuyendo con respecto al año anterior, sin embargo el panorama muestra una tendencia a mejorar, como lo evidencia la gráfica que nos indica que en la campaña 12 de 2017 hubo un crecimiento tanto en división y zona 3025:

Ilustración 3 visor zona 3025



Cifras expresadas en millones de pesos
Fuente: Yudy Tatiana Ramírez Llanos

Ilustración 4 División Leopardas 10



Cifras expresadas en millones de pesos
Fuente: Yudy Tatiana Ramírez Llanos

5 CAPÍTULO V. DIAGNÓSTICO DE ANALISIS EXTERNO

5.1 Sector cosmético

Según Euromonitor International, líder mundial en investigación de mercado estratégico independiente y con oficinas en más de 80 países, luego de las mujeres brasileñas, chilenas, venezolanas y mexicanas, las colombianas son las que más gastan en la compra de productos cosméticos.

5.1.1 Sector cosmético en Colombia

De acuerdo a la ANDI (Asociación Nacional de industrias), Procolombia, y el Ministerio de Industria y Comercio, el sector de la industria cosmética y del aseo personal ha tenido un crecimiento sostenido dentro de los últimos 16 años.

Bogotá es el principal centro de consumo y de producción de cosméticos en Colombia. La ciudad concentra el 61% de las empresas del sector y para muchas de ellas es la fuente de más de la mitad de sus ventas en todo el país.

El 60% del mercado de cosméticos en el país se concentra en ventas de maquillaje, cuidado de cabello, fragancias, productos de aseo y protección de la piel.

En el departamento del Huila el impacto del sector cosmético es amplio, pues son varias marcas y compañías como Avon, Esika, Amway, Mary Kay entre otras las que hacen presencia, ofreciendo un catálogo de productos variado y dando oportunidades de empleo, aunque de acuerdo a consulta realizada con la Cámara de industria y Comercio de la ciudad de Neiva, no se tiene información específica en esta entidad acerca de los aportes e impacto de este sector en el departamento y la ciudad.

En el departamento del Huila, Avon está compuesta por 5 zonas; la zona del municipio de Garzón, la zona del municipio de Pitalito y las tres zonas correspondientes a la capital huilense Neiva. Esta última es donde se encuentra incluida la zona 3025, objeto de estudio para la realización de este trabajo y donde analizaremos más a fondo su aporte en las ventas en la región.

Tabla 12 Tamaño del mercado de productos cosméticos en Colombia 2016



Fuente: www.andi.com.co

5.2 Economía

El 2016 fue un año de grandes acontecimientos económicos en el ámbito internacional, nacional y regional lo que generó cambios en las realidades y una perspectiva llena de incertidumbres para el 2017.

En Colombia, los bajos precios del petróleo, el fenómeno del niño a principios del 2016 y de la niña en los últimos meses del mismo año, el paro camionero, el incremento en las tasas de interés, la reforma tributaria estructural y los continuos escándalos de corrupción impactaron la economía nacional.

A pesar de todo, los indicadores económicos reflejaron un comportamiento acorde a las estimaciones de crecimiento del Banco de la República y sin lugar a dudas la terminación del conflicto armado abrió las puertas de la esperanza y de las oportunidades. Para 2016 según el DANE, la economía nacional creció a una tasa del 1.9%.

Para la zona 3025 de Avon el fortalecimiento del proceso de paz y el fin de la guerra le genera una gran oportunidad, pues le permitirá llegar a mas lugares y con mejores condiciones de seguridad; las empresarias de los municipios de la Plata, Algeciras y la Argentina Huila tendrán la oportunidad de realizar más prospecciones de representantes y tendrán la seguridad de que sus pedidos llegaran en los tiempos establecidos y en las mejores condiciones.

Este aspecto les permite a los clientes de las representantes, tener la oportunidad de moverse por su territorio con mayor facilidad ejerciendo sus labores diarias las cuales les permiten generar ingresos y comprar los productos de Avon.

5.3 Apuestas productivas

Las apuestas productivas del departamento del Huila contempladas en el Plan Regional de Competitividad identifican como potencialidades la Agroindustria, minería, energía, turismo y la economía creativa relacionada con las danzas, la música, artesanías y las TIC's. Así mismo los sectores priorizados por el Municipio de Neiva en el Plan Municipal de Competitividad se encuentran el turismo, agroindustria, construcción y servicios especializados.

El sector cosmético no está incluido dentro de las apuestas productivas del departamento, pero la evolución y crecimiento de los otros sectores incluidos en la misma, beneficia directamente a la zona 3025 de Avon debido que con el mejoramiento de las condiciones comerciales y productivas de éstas, se visualiza la posibilidad de aumentar los promedios de ventas.

5.4 PIB (producto interno bruto)

De acuerdo al informe de la Cámara de Industria y comercio de Neiva, el año 2016 para el departamento de Huila fue bueno, económicamente hablando. A pesar de la coyuntura económica de estancamiento que se vivió a nivel mundial, el departamento creció en un 2%, pero este crecimiento es menor comparado con el del año inmediatamente anterior, pues en el 2015 el PIB creció a una tasa del 9%.

Esta desaceleración se dio como consecuencia en la baja de los precios del petróleo principalmente.

En el 2016 los principales impulsores de la economía del departamento fueron el sector de la construcción (19%), la Agroindustria (15%) y los servicios (18%). Por su parte el sector comercio creció un 10%.

5.5 Desempleo

La tasa de desempleo en Colombia logró mantenerse en un dígito, según el DANE la cifra se situó en el 9,2%.

En el año 2016 la tasa de desempleo en el municipio de Neiva se ubicó en el orden del 11%, sin presentar cambios respecto al 2015. A nivel nacional ocupó el puesto 10 entre las ciudades con menos población desempleada.

En materia de competitividad, para el año 2016 el departamento del Huila subió un ranking en la clasificación del IDC, ubicándose en el puesto 15.

5.6 Inversión privada

Según un estudio, para el año 2016 la constitución de empresas creció en un 27% con respecto al año anterior, pasando de un total de 802 sociedades nuevas en 2015 a 1.018. De estas, 184 correspondieron a la ley 1780 más conocida como la ley de emprendimiento

juvenil, en la que se exonera a los jóvenes (menores de 35 años) que crean micro y pequeñas empresas del pago de matrícula mercantil y la renovación del primer año en la Cámara, entre otros incentivos fiscales, durante los dos años siguientes.

Los sectores donde más se crearon empresa fueron: servicios, comercio y construcción.

En términos de disoluciones con respecto al año 2015, se dio un incremento, al pasar de 138 sociedades canceladas en 2015 a 168 en el 2016, un 22% más.

La inversión neta del capital privado en el año 2016 fue de \$68.218 millones aproximadamente.

5.7 Competencia

En Colombia, la venta directa ha tenido una evolución constante y permanente, tanto en las ventas que producen, como en las personas que integran la fuerza de ventas de estas empresas.

Actualmente, se encuentran afiliadas y activas en Acovedi aquellas empresas que comercializan bienes y servicios a través del sistema de venta directa y que han sido aceptados en tal calidad por la Asamblea General de Afiliados a la Asociación. En total son 25 empresas activas incluyendo a Avon. De estas 25, aquellas empresas que compiten de manera directa en el mercado con Avon son:

Belcorp: Opera bajo el modelo de venta directa a través de sus tres marcas: LÉBEL, Ésika y Cyzone. Es una red con casi un millón de consultoras en 16 países.

L´BEL, es una marca especializada en tratamiento facial con el respaldo de los centros de investigación dermatológica más prestigiosos del mundo, como el centro de Biodermatologie des laboratotes sérbiologiques y el sederma societe dÉtudes dermatologiques de Francia.

Está presente en 14 países con más de 500.000 consultoras de belleza y 18 puntos de venta exclusivos de la marca.

ÉSIKA Es una marca de la corporación Belcorp que inició en el año 2003 en Colombia, Perú, Chile y Bolivia. En 2005 incursionó en Guatemala, el Salvador y Venezuela y actualmente también está presente en México.

Es una marca contemporánea que conecta a la mujer con el mundo de la moda, permitiéndole fantasear y liberar a las mujeres que lleva dentro.

Cyzone, tiene como segmento de mercado a las mujeres principalmente en edades de los 17 a 22 años; jóvenes divertidas y modernas, originales, con mucha energía. Sus líneas comprenden el maquillaje, cuidado personal, accesorios, fragancias y moda.

Yanbal: Yanbal Internacional desde hace 39 años, cumple con la misión de “Mejorar el nivel de vida de la mujer latinoamericana, ofreciendo productos de alta calidad, servicio personalizado y una excelente oportunidad de ganancias. Su compromiso es “Ser la

Compañía más prestigiosa de América latina basada en el principio de prosperidad para todos.

Cuenta con el respaldo y la experiencia de la Corporación Internacional Unique-Yanbal, que cuenta con 6 plantas de producción equipadas con tecnología de punta, laboratorios de investigación y desarrollo de Cosméticos, fragancias en Estados Unidos y un equipo de diseñadores de joyas en Nueva York. Todos regidos con los más altos estándares de calidad.

Más de 250.000 mujeres en Colombia, Perú, Bolivia, Guatemala, México, Venezuela y España han hecho suya la Oportunidad de negocio Yanbal y hoy son testimonio de éxito.

Mary Kay: Inició como un negocio en un local con un pequeño escaparate en Dallas, Texas, con cinco productos y un gran sueño: impulsar a las mujeres a transformar sus vidas, y a su vez, ayudar a más mujeres a tener éxito.

Hoy, con 3.5 millones de Consultoras de Belleza Independientes, Mary Kay ofrece más de 200 productos de primera calidad en más de 35 países alrededor del mundo.

La oportunidad de Negocio se enfoca al cuidado de la piel y maquillaje de calidad y brinda las herramientas necesarias basadas en principios y valores enfocados al trabajo en equipo, el respeto a la individualidad, la honestidad y transparencia en nuestras relaciones.

5.8 Normatividad

En Colombia, existe la Asociación Colombiana de venta directa (ACOVEDI), que agrupa a las compañías del sector, con el objeto de promover actividades de ayuda mutua y de mejoramiento de las mismas, así como de servir como medio de expresión y de defensa de los intereses del gremio, y de generar parámetros y objetivos comunes, e intercambiar opiniones e información.

Esta asociación ha participado en diferentes mesas de trabajo de reglamentación en varios campos, como lo fue el Estatuto del Consumidor, en temas tributarios, en reglamentación y vigilancia sobre las diferentes actividades comerciales, logrando crear artículos que hacen referencia aclaratoria sobre el sector de venta directa.

Actualmente existe la ley 1700 del 27 de diciembre de 2013, por medio de la cual se reglamentan las actividades de comercialización en red o de mercadeo multinivel en Colombia.

Esta ley tiene por objeto regular el desarrollo y ejercicio de las actividades de mercadeo denominadas multinivel incluyendo, entre otros, el mercadeo en red en cualquiera de sus formas.

De igual forma existen requisitos obligatorios que se deben cumplir para la producción y comercialización de productos cosméticos, los cuales se encuentran establecidos en la decisión 516 de 2002, que dice: “Los productos cosméticos a que se refiere la presente Decisión requieren, para su comercialización o expendio en la Sub Región, de la Notificación

Sanitaria Obligatoria presentada ante la autoridad nacional competente del primer País Miembro de comercialización.”

“Se entiende por Notificación Sanitaria Obligatoria la comunicación en la cual se informa a las autoridades nacionales competentes, bajo declaración jurada, que un producto cosmético será comercializado a partir de la fecha determinada por el interesado. En cualquier caso, tal comercialización deberá ser posterior a la fecha de recepción de la notificación por parte de la autoridad nacional competente del primer país miembro de comercialización.”

El Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos de la República de Colombia ha publicado una serie de normas relacionadas con productos cosméticos que se mencionan a continuación:

Tabla 13 Normatividad para el Sector Cosmético en Colombia

CLASE DE NORMA	TEMA PRINCIPAL
Circular 041 de 2003 INVIMA	Por la cual se unifica el sistema de codificación de los productos cosméticos
Circular externa 100-00138-04 de 2004 INVIMA	Fecha de vencimiento de los productos cosméticos.
Decreto 219 de 1998 Ministerio de Salud	Por el cual se reglamentan parcialmente los regímenes sanitarios de control de calidad, de vigilancia de los productos cosméticos, y se dictan otras disposiciones.
Decreto 612 de 2000 Ministerio de Salud	Reglamenta la expedición de registros sanitarios automáticos para alimentos, cosméticos y productos varios.
Decisión 516 de 2002 Pacto Andino	Armonización de Legislaciones en materia de Productos Cosméticos
Resolución 2511 de 1995 Ministerio de Salud	Se adopta el manual de normas técnicas de calidad - Guías Técnicas de Análisis del INS, para el control de calidad de los cosméticos.
Resolución 2512 de 1995 Ministerio de Salud	Se adopta el manual de buenas prácticas de manufactura cosmética versión 199.
Resolución 2800 de 1998 Ministerio de Salud	Reglamentación sobre las buenas prácticas de manufactura cosmética para productos importados.
Resolución 3112 de 1998	Se adoptan las normas sobre nuevas prácticas de

Ministerio de Salud	manufactura para productos cosméticos.
Resolución 3132 de 1998 Ministerio de Salud	Se reglamentan las normas sobre Protectores Solares
Resolución 2003024596 de 2003 INVIMA	Por el cual se unifica el sistema de codificación de los productos cosméticos
Resolución 797 de 2004 Comunidad Andina	Reglamento de la decisión 516 sobre Control y Vigilancia Sanitaria de Productos Cosméticos
Resolución 3773 de 2004 Ministerio de la Protección Social	Por la cual se adopta la Guía de Capacidad para la Fabricación de Productos Cosméticos
Resolución 3774 de 2004 Ministerio de la Protección Social	Por la cual se adopta la Norma Técnica Armonizada de Buenas Prácticas de Manufactura Cosmética y la Guía de Verificación de Buenas Prácticas de Manufactura Cosmética.

Fuente: www.quiminet.com

6 CAPÍTULO VI. ANÁLISIS Y RESULTADOS.

6.1 Planeación estratégica

Con el fin de realizar un análisis profundo de las variables examinadas en el diagnóstico interno, y de las respuestas obtenidas en encuestas ,entrevistas y observación, a continuación se desarrolla la matriz EFI como principio para identificar las fortalezas y debilidades de la zona 3025 de Avon.

Con el estudio de estas variables se establece si la zona tiene fortalezas que le permitan robustecer sus puntos débiles, o por el contrario, la debilidades están afectado su productividad y opacando y disminuyendo sus fortalezas.

6.1.1 Matriz de evaluación interna

Tabla 14 MEFI

MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA			
FACTORES INTERNOS CLAVE	PESO RELATIVO	VALOR	RESULTADO SOPESADO
1. Catálogo de productos variado y de excelente calidad.	0,08	3	0,24
2. Oportunidad de negocio independiente.	0,2	4	0,8
3. Empresa de nombre reconocido.	0,05	3	0,15
4. Excelente relación laboral entre la gerente zonal y sus empresarias.	0,08	3	0,24
5. Inconformidad en empresarias y representantes causada por el incumplimiento en la entrega de premios y en la totalidad de los pedidos en ocasiones.	0,15	1	0,15
6. Falta de estrategias de publicidad y marketing en la zona.	0,2	2	0,4
7. Bonificaciones de acuerdo al cumplimiento tras el cierre de cada campaña.	0,09	3	0,27
8. Contacto directo con el cliente.	0,08	3	0,24
9. Programas de capacitación en ventas y mejor conocimiento de los productos del catálogo	0,07	3	0,21
TOTAL	1	25	2,7

Fuente: Yudy Tatiana Ramírez Llanos, Yury Alejandra Escobar Chávarro

Instrucciones:

1. Listar los factores internos claves, incluyendo tanto debilidades como fortalezas.
2. Asignar un peso a cada factor dentro del rango 0 (nada importante) a 100 (muy importante). La sumatoria de todos los factores debe totalizar 100.

3. Asignar un calificación de 1 a 4 a cada factor, para indicar el grado de fortaleza o debilidad que representa a la empresa.

Debilidad mayor = 1
Debilidad menor = 2
Fortaleza menor = 3
Fortaleza mayor = 4

4. Multiplicar cada peso del factor por su calificación para determinar el ponderado de cada factor.

Análisis

La fortaleza más grande es la oportunidad de negocio independiente que visualiza cada empresaria que hace parte de la zona. La mayor debilidad es la inconformidad que causa el incumplimiento en la entrega de premios a las representantes, así como en los pedidos de cada campaña. El resultado sopesado es de 2,7 lo que indica que la zona logra estar por encima del promedio en su posición estratégica interna de mercadeo.

Fortalezas

Catálogo de productos variado y de excelente calidad: Es el elemento principal con que cuenta la compañía para mostrar sus productos. El catálogo es manejado por gerentes, empresarias y representantes, pero son las empresarias y representantes quienes hacen uso de él para realizar el proceso de venta.

Oportunidad de negocio independiente: Es la ocupación o trabajo con fines lucrativos que él o la empresaria y representantes deciden realizar con el fin de tener independencia en sus horarios y forma de trabajo. Las empresarias y representantes trabajan con Avon porque pueden desarrollarse como empresarias y a la vez tener tiempo para ellas y su familia.

Empresa de nombre reconocido: Avon, es una compañía mundialmente reconocida por su trayectoria en la venta de productos cosméticos, lleva en el mercado mundial 131 años. Este aspecto les permite trabajar con la tranquilidad de ofrecer productos reconocidos y de excelente calidad.

Excelente relación laboral entre la gerente zonal y sus empresarias: El trabajo en equipo de esta zona se identifica por la relación de cordialidad y empatía de la gerente con sus empresarias y representantes. Esto significa que en el desarrollo de su labor cuentan con un equipo de trabajo compacto, que además tienen acompañamiento permanente para la resolución de dudas e inquietudes.

Bonificaciones de acuerdo al cumplimiento tras el cierre de cada campaña: Avon busca generar fidelidad en sus empresarias y esto lo hace por medio de los programas de bonificaciones, los cuales están parametrizados teniendo en cuenta el promedio de ventas y el cumplimiento de todos los indicadores campañales.

Programas de capacitación en ventas y mejor conocimiento de los productos del catálogo:

Directamente relacionado con los procesos que plantea la compañía para que en cabeza de la gerente zonal se capacite y brinde capacitación necesaria respecto al conocimiento completo de los productos incluidos en el catálogo y el proceso de reclutamiento de nuevas representantes.

Debilidades

Inconformidad causada por el incumplimiento en la entrega de premios a las representantes y en la totalidad de los pedidos en ocasiones: Al culminar la campaña se entrega una cantidad de órdenes de pedido que se espera lleguen completas para poder cumplirle al consumidor final y para que las representantes alcancen bonificaciones y premios. Desafortunadamente en muchas ocasiones no llegan los pedidos completos, generando una impresión que da mala imagen de la compañía, incumpliendo al cliente que solicita dicho producto, y cuando los premios no llegan se evidencia la inconformidad de las representantes, lo cual las desanima a pasar pedidos nuevamente. Las representantes se desmotivan automáticamente y es muy difícil volver a recuperarlas.

Falta de estrategias de publicidad y marketing en la zona: Aunque la compañía es reconocida, las empresarias sienten que debe existir en la zona campañas orientadas a la publicidad y marketing, donde se utilicen recursos que impacten y llamen la atención de la comunidad en la que se encuentran.

6.1.2 Matriz MEFE

Tabla 15 MEFE

MATRIZ DE EVALUACION EXTERNA			
FACTORES EXTERNOS CLAVE	PESO RELATIVO	VALOR	RESULTADO SOPESADO
1. Tamaño de mercado año 2016 \$ 3.90.035.000 millones de pesos.	0,2	4	0,8
2. Variedad de empresas dedicadas a la venta de productos cosméticos por el canal de venta directa y/o multinivel	0,1	1	0,1
3. Escases en estudios sobre el impacto y los aportes del sector cosmético en el departamento del Huila.	0,05	2	0,1
4. Alta tendencia en el consumo de productos cosméticos de mujeres adolescentes, jóvenes y en edad adulta en el departamento del Huila.	0,1	3	0,3
5. Tendencia en las mujeres y hombres por buscar un negocio independiente.	0,15	3	0,45

6. Disminución de ventas en las zonas que en su momento tuvieron un nivel económico próspero debido a la crisis en el sector de hidrocarburos.	0,05	2	0,1
7. Agresiva oferta de productos cosméticos naturales.	0,03	2	0,06
8. Mejoramiento en el proceso de venta y entrega de los pedidos en zonas que se veían influenciadas por la guerrilla y que con el proceso de paz, tienen libre ingreso.	0,08	3	0,24
9. Inestabilidad económica en el departamento o zonas más representativas en ventas de la zona.	0,08	1	0,08
10. Altos índices en las tasas de desempleo	0,06	2	0,12
11. Tendencia de empresas de venta directa afiliando por medio de internet sin trámites demorados y en pocos minutos ya se sabe si es procesado su ingreso.	0,03	2	0,06
12. Productos comercializados por venta al público en las distribuidoras de belleza de la ciudad con muchas demostraciones en vivo.	0,07	2	0,14
TOTAL	1,00	27	1,55

Fuente: Yudy Tatiana Ramírez Llanos, Yury Alejandra Escobar Chávarro

Instrucciones:

1. Listar los factores externos claves, incluyendo tanto oportunidades como amenazas.
2. Asignar un peso a cada factor dentro del rango 0 (nada importante) a 100 (muy importante). La sumatoria de todos los factores debe totalizar 100.
3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor, para indicar el grado de fortaleza o debilidad que representa a la empresa.

Amenaza mayor = 1
Amenaza menor = 2
Oportunidad menor = 3
Oportunidad mayor = 4

4. Multiplicar cada peso del factor por su calificación para determinar el ponderado de cada factor.

Análisis

El tamaño del mercado es el factor externo más importante (0,2). La empresa goza de dos oportunidades relevantes como: Alta tendencia en el consumo de productos cosméticos de mujeres adolescentes, jóvenes y en edad adulta en el departamento del Huila (0,1); Tendencia en las mujeres y hombres por buscar un negocio independiente (0,15). así mismo se enfrenta a grandes amenazas que son: Variedad de empresas dedicadas a la venta de productos cosméticos por el canal de venta directa y/o multinivel (0,1); Inestabilidad económica en el departamento o zonas más representativas en ventas de la zona (0,08)

Oportunidades

Tamaño de mercado año 2016 \$ 3.090.035.000: Es la principal oportunidad que tiene Avon, debido que puede enfocar toda su fuerza de ventas en superar este valor y utilizar el número como gancho para dar ánimo a empresarias y representantes.

Alta tendencia en el consumo de productos cosméticos de mujeres adolescentes, jóvenes y en edad adulta en el departamento del Huila: Es la tendencia que actualmente se evidencia en las mujeres; sentirse bellas sin importar la edad y para esto Avon debe aprovechar su catálogo con todas las líneas de productos y de esta manera satisfacer las necesidades del cliente.

Tendencia en las mujeres y hombres por buscar un negocio independiente: Las extensas jornadas laborales y los compromisos familiares, son el principal motivo por el cual las mujeres hoy buscan tener una opción de ingresos donde se les permita trabajar de forma independiente y sin descuidar sus labores y responsabilidades personales y familiares.

Mejoramiento en el proceso de venta y entrega de los pedidos en zonas que se veían influenciadas por la guerrilla y que con el proceso de paz, tienen libre ingreso: Las condiciones de seguridad que han mejorado gracias al proceso de paz, permiten que empresarias y representantes puedan ejercer sus actividades diarias con plena tranquilidad y así mismo montar sus pedidos para que lleguen a lugares donde antes era complicado llegar. Como ejemplo en la zona se pueden mencionar los municipios de Algeciras en el departamento del Huila e Inzá en el departamento del Cauca.

Amenazas

Variedad de empresas dedicadas a la venta de productos cosméticos por el canal de venta directa y/o multinivel: En la actualidad, en el departamento se encuentran activas diferentes empresas dedicadas a la venta de productos cosméticos por el canal de venta directa, lo cual afecta la productividad de la zona pues estas empresas tienen las mismas facilidades para llegar a posibles prospectos de empresarias y/o representantes, lo cual dificulta el trabajo de venta y prospectación.

Escases en estudios sobre el impacto y los aportes del sector cosmético en el departamento del Huila. En el departamento del Huila, no existen estudios formales y registrados en la cámara de comercio de Neiva, donde se aclare el panorama, se dé a conocer la situación actual del sector y los aportes que está haciendo en temas económicos, de empleo, sociales, entre otros.

Disminución de ventas en las zonas que en su momento tuvieron un nivel económico próspero debido a la crisis en el sector de hidrocarburos: Municipios como Tesalia y Paicol en el departamento del Huila están directamente relacionados con los efectos negativos por la crisis del sector de hidrocarburos, pues allí se lleva a cabo la extracción de crudo, pero es igual de crítico el saber que en la zona, muchos de los clientes (esposos, hijos, hermanos), eran empleados de empresas petroleras que en los últimos años han realizado recortes de personal, y por tal motivo ellos y las mujeres (esposas, madres, hermanas) ya no realizan compras.

Agresiva oferta de productos cosméticos naturales: En la ciudad de Neiva principalmente se ha visualizado el crecimiento de tiendas que ofrecen productos cosméticos con un enfoque en el uso de productos naturales, y muchas mujeres y/u hombres se sienten atraídos por estos, tanto que en ocasiones cambian los productos que cotidianamente compraban por esta nueva línea natural.

Inestabilidad económica en el departamento o zonas más representativas en ventas de la zona: como en todo el país, se ve el cambio negativo que ha tenido la zona, económicamente hablando, pues ha habido cambios de orden tributario, económico y político que inciden en la disminución de las ventas.

Altos índices en las tasas de desempleo: Este aspecto indica que, la tasa de desempleo actual significa que no existen recursos económicos para realizar compras en productos orientados al cuidado personal. Hoy en día el consumidor es más persuasivo y gasta solo lo necesario.

Tendencia de empresas de venta directa afiliando por medio de internet sin trámites demorados y en pocos minutos ya se sabe si es procesado su ingreso: Avon maneja un proceso presencial y de contacto directo con la otra persona para la prospección o reclutamiento. Hoy día ya existen empresas que realizan este mismo proceso casi que de manera virtual lo que les acorta el tiempo y proceso a personas interesadas a pertenecer a la misma.

Productos comercializados por venta al público en las distribuidoras de belleza de la ciudad con muchas demostraciones en vivo: La ciudad de Neiva y los municipios que conforman la zona 3025 han sido testigos del incremento en pequeños centros de distribución de productos cosméticos, que atraen a clientes potenciales por medio demostraciones de uso de los productos además de la variedad y exhibición de los mismos situados estratégicamente en el centro de la ciudad en una calle exclusiva de productos de belleza y distribución al mayoreo.

6.1.3 Matriz de perfil competitivo

Tabla 16 MAFE

MATRIZ MAFE - PERFIL COMPETITIVO							
		AVON COLOMBIA		ESIKA BELCORP		YANBAL	
Factores claves de éxito	Peso	valor	valor sopesado	valor	valor sopesado	valor	valor sopesado
1. Participación en el mercado	0,2	4	0,8	4	0,8	2	0,4
3. Relaciones y contactos sociales.	0,06	2	0,12	3	0,18	3	0,18
3. Precios competitivos.	0,2	4	0,8	4	0,8	1	0,2
4. Lealtad del consumidor.	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6
5. Extensión de líneas de productos.	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21
6. Calidad del producto	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8
7. Efectividad de la publicidad y la promoción.	0,07	3	0,21	2	0,14	3	0,21
TOTAL	1	24	3,61	23	3,53	19	2,6

Fuente: Yudy Tatiana Ramírez Llanos, Yury Alejandra Escobar Chávarro

Instrucciones:

1. Listar los factores internos claves.
2. Asignar un peso a cada factor dentro del rango 0 (nada importante) a 100 (muy importante). La sumatoria de todos los factores debe totalizar 100.
3. Asignar un calificación de 1 a 4 a cada factor, para indicar el grado de fortaleza o debilidad que representa cada competidor.

Debilidad mayor = 1
 Debilidad menor = 2
 Fortaleza menor = 3
 Fortaleza mayor = 4

4. Multiplicar cada peso del factor por su calificación para determinar el ponderado de cada factor.

5. Sumar la columna de los ponderados para cada competidor. Entre más alta la calificación, más amenazante es el competidor.

Análisis

Avon es la compañía más fuerte que los dos competidores Ésika y Yanbal. Hay un factor determinante de éxito que aplica en su mismo peso para las tres compañías y es la calidad del producto con un peso relativo de (0.2). Al igual que el factor de la lealtad del consumidor con un peso relativo de (0.2) para las tres compañías. Sin embargo en desventaja se encuentra el competidor Yanbal, donde, en los factores de participación de mercado y precios competitivos no alcanza a ser más fuerte que Avon y el competidor Ésika. En conclusión podríamos decir que la compañía es más fuerte que los otros dos competidores analizados sin embargo se podrían indicar que las debilidades de las otras dos compañías representan oportunidades de mejora para Avon.

6.1.4 Matriz FODA

Tabla 17 FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Catálogo de productos variado y de excelente calidad. 2. Oportunidad de negocio independiente. 3. Excelente relación laboral entre la gerente zonal y sus empresarias. 4. Bonificaciones de acuerdo al cumplimiento tras el cierre de cada campaña. 5. Programas de capacitación en ventas y mejor conocimiento de los productos del catálogo.	❖ Inconformidad causada por el incumplimiento en la entrega de premios a las representantes y en la totalidad de los pedidos en ocasiones. ❖ Falta de estrategias de publicidad y marketing en la zona.
OPORTUNIDADES.	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Tamaño de mercado año 2016 \$ 3.090.035.000 millones de pesos. 2. Alta tendencia en el consumo de productos cosméticos de mujeres adolescentes, jóvenes y en edad adulta en el	❖ Crear planes de mercadeo que las empresarias y representantes puedan poner en marcha con clientes potenciales para dar a conocer de manera amplia y clara los productos del catálogo y sus beneficios de uso.	❖ Crear procesos de retroalimentación con el área de la de recepción y despacho de pedidos, para que estos se envíen completos y en caso de no ser posible, hacerlo saber a la empresaria y/o representante antes de

departamento del Huila. 3. Tendencia en las mujeres y hombres por buscar un negocio independiente. 4. Mejoramiento en el proceso de venta y entrega de los pedidos en zonas que se veían influenciadas por la guerrilla y que con el proceso de paz, tienen libre ingreso.	❖ Crear planes de mercadeo que las empresarias y representantes puedan poner en marcha con clientes potenciales para dar a conocer de manera amplia y clara los productos del catálogo y sus beneficios de uso. ❖ Brindar capacitaciones a las empresarias acerca del uso de los productos del catálogo enfocados en segmentos de mercado específico para brindar al consumidor una asesoría garantizada y enfocada en lo que el cliente busca. ❖ Hacer uso de redes sociales y demás medios de comunicación local y regional para invitar a las personas que buscan un negocio independiente para que hagan parte de Avon, logrando llegar a más gente. ❖ Realizar campañas publicitarias y de mercadeo en redes sociales y medios de comunicación locales y regionales para que el nombre de Avon, sus productos y beneficios se escuche y se genere recordación. ❖ Realizar reuniones o conferencias una o dos veces al año, en las cuales se incluya a las representantes de la zona, con el fin de crear lazos de cordialidad y que estas sientan que la empresa las siente como un ser humano importante y de esta manera aumentar el deseo de atraer más personas y aumentar las	que reciba su pedido. ❖ Gestionar recursos con el fin de tener premios que minimicen la inconformidad ante el hecho de no recibir un premio. ❖ Crear campañas de mercadeo y publicidad en redes sociales dando a conocer la compañía, su forma de trabajo y beneficios de pertenecer a ella. ❖ Realizar campañas publicitarias por redes y en trabajo de campo dando a conocer los productos del catálogo. ❖ Establecer el uso de prendas publicitarias alusivas a Avon y los productos como lo son: camisas, gorras, manillas, bolsas reciclables, entre otros.
---	---	--

	ventas. ❖ Dar a conocer de manera más clara los beneficios de trabajar con Avon como empresaria o representante por medio de las redes sociales y medios de comunicación regionales.	
AMENAZAS. 1. Variedad de empresas dedicadas a la venta de productos cosméticos por el canal de venta directa y/o multinivel. 2. Escases en estudios sobre el impacto y los aportes del sector cosmético en el departamento del Huila. 3. Disminución de ventas en las zonas que en su momento tuvieron un nivel económico prospero debido a la crisis en el sector de hidrocarburos. 4. Inestabilidad económica en el departamento o zonas más representativas en ventas de la zona. 5. Altos índices en las tasas de desempleo. 6. Tendencia de empresas de venta directa afiliando por medio de internet sin trámites demorados y en pocos minutos ya se sabe si es procesado su ingreso. 7. Productos comercializados por venta al público en las distribuidoras de belleza de la ciudad con muchas demostraciones en vivo. 8. Productos comercializados por venta al público en las	ESTRATEGIAS FA ❖ Lograr por medio de la promoción y publicidad el nombre de la compañía acompañada de jornadas donde reclutamiento en sitios como ferias de comercio, de emprendimiento y participar en eventos programados por entes públicos y privados en pro del desarrollo de las mujeres cabeza de hogar y desplazadas. ❖ Ingresar con las jornadas de reclutamiento a lugares que en su momento eran fuertes facturando para ir recuperando poco a poco zonas que se encuentran caídas en venta, dichas jornadas deben tener el componente publicitario que llame la atención de los habitantes y dando a conocer las nuevas líneas de AVON ❖ Realizar jornadas de prospectación o tomas de municipios para que el foco sea recuperar el stencil por medio de los nombramientos y jornadas especiales con actividades lúdicas y de participación	ESTRATEGIAS DA ❖ Alcanzar el nivel de satisfacción por medio de la entrega a tiempo de los pedidos por parte del local delivery o transportador con control en el despacho para tener el reconocimiento de la oportunidad. ❖ Lograr un despacho total al 100% excediendo los tiempos establecidos para que siempre ante el gremio se maneje este factor como fortaleza y permitir que los reconocimientos siempre sean por cumplimiento de la compañía. ❖ Contar en cada municipio tanto el sector urbano y rural con la capacidad necesaria de repartidor para que la satisfacción de las representantes en la entrega de pedidos y premios sea la mejor y nos refiera a más personas. Llegar a toda la zona en especial veredas lejana de

distribuidoras de belleza de la ciudad con muchas demostraciones en vivo.	de la comunidad prospecto dando a conocer el portafolio de AVON ❖ Brindar la oportunidad por medio del portafolio completo de productos la oportunidad de tener un negocio independiente y como fuente de ingreso ❖ Dar a conocer, probar y sentir todos los productos de lanzamiento de cada campaña en los stands y ferias en las jornadas de prospectación contacto directo con el consumidor del producto. ❖ Ofrecer de manera diferente las ventajas de tomar el negocio con Avon y su oportunidad de ganancia ❖ Participar en las reuniones o eventos convocados por el municipio o departamento para que tengan dentro de sus cifras la participación y generación de empleos que se generan por este sector y la dependencia de muchas mujeres por este gremio. ❖ Llegar a todos los rincones de la zona con el respaldo y la calidad de la compañía representada en su portafolio, sentir el apoyo de la empresa en campo y más en las zonas que fueron afectadas por la crisis petrolera del cual dependían el 60% de la zona y sin dejar atrás municipios con afectaciones de índole natural.	cascos urbanos de municipios y zonas afectadas ❖ Brindar oportunamente los compromisos adquiridos con las representantes por sus ventas así más empresarias trabajan se generan empleos y oportunidades de ganancias. De igual forma poder informar a las representantes que ingresan de manera virtual e interactiva por la web de sus incentivos y entregas. ❖ Procurar la entrega oportuna y cumplimiento de incentivos y productos para su respectiva promoción, venta y reconocimiento a los clientes de las representantes. ❖ Contratar en las campañas focos de nuevas perifoneo en las jornadas de prospectacion para alcanzar una mayor recordación de marca en la zona y diferentes eventos organizados por los entes públicos y privados. ❖ Realizar jornadas y eventos donde se permita el reclutamiento acompañados de actividades de demostraciones de productos y reuniones
--	---	--

	❖ Lograr que más representantes se unan al equipo de empresarias con el apoyo en su tarea de la compañía y obtengan una oportunidad de empleo independiente. ❖ Llevar stand de distribución de muestras de reconocimiento de lanzamiento y stands de exhibición en puntos estratégicos de la zona y de alta afluencia de prospectos. ❖ Invitar a fuerza de venta de la competencia y/o representantes a complementar el equipo y familia Avon, con el trabajo en equipo a desarrollar apoyándose en la líder del equipo y permitiendo aportar a la economía del municipio y departamento por medio de la generación de oportunidades para más hombres y mujeres. ❖ Promover como equipo la invitación a todas las conferencias de lanzamientos de campañas donde se evidencia la creación de vínculos emocionales con las representantes y empresarias. ❖ Realización y acompañamiento testimoniales de las empresarias con mayores títulos de 5diamante en adelante en las reuniones conquista. ❖ Recuperar las órdenes que se cayeron en su momento por medio de las afiliaciones y las retenciones de las mismas	de negocios en vivo, cuñas radiales, material de merchandising en puntos estratégicos que llamen la atención y que se apoye la recuperación de zonas caídas y afectadas. ❖ Ubicar en puntos estratégicos afiches de reclutamiento de empresarias, volantes y cuñas de radio invitando a las reuniones de “conquista de nuevas empresarias” ❖ Crear una fan page de la zona 3025 donde se pueda interactuar con los prospectos virtuales y compartir contenido con ellas. ❖ Montar stands estratégicamente situados en la zona con demostraciones y aplicación de productos de líneas nuevas y poco conocidas. Jornadas de prospectación nocturnas para atraer público de oficina
--	--	---

	con visitas personales, rifas especiales por facturar a tiempo en fin, con la razón de traer más personas al negocio e incrementar las ventas de la zona. F5A4 ❖ Con el apoyo de la gerente zonal lograr recuperar las personas que toman la decisión de ingresar de forma virtual a que puedan ser contactadas propiamente por una empresaria, con el fin de que se sienta más acompañada en el proceso. ❖ Capacitar cada campaña de lanzamiento en los beneficios de los productos para que la seguridad en el trabajo de campo sea la mejor y sea la compañía reconocida en la región por el conocimiento de la fuerza con el portafolio y la haga diferente a las demás. ❖ Proponer oportunidad de trabajo independiente a hombres y mujeres con disponibilidad de tiempo con ganancias reales y de ganancia voluntaria. ❖ Brindar la oportunidad a las personas nombradas virtualmente la oportunidad de capacitarse por este mismo medio mediante cursos virtuales en productos, clínicas y ejemplo de casos de éxito de ventas. ❖ Lograr que cada empresaria sea capaz de realizarse como facilitadora	
--	--	--

	y asesora de sus representantes de venta para que de manera autónoma haga las reuniones y genere espacio de participación en demostración y prueba de lanzamientos, modelaciones y retroalimentación de cada situación.	
--	---	--

Fuente: Yudy Tatiana Ramírez Llanos, Yury Alejandra Escobar Chávarro

6.2 Análisis de resultados de métodos de recolección de información

6.2.1 Encuestas

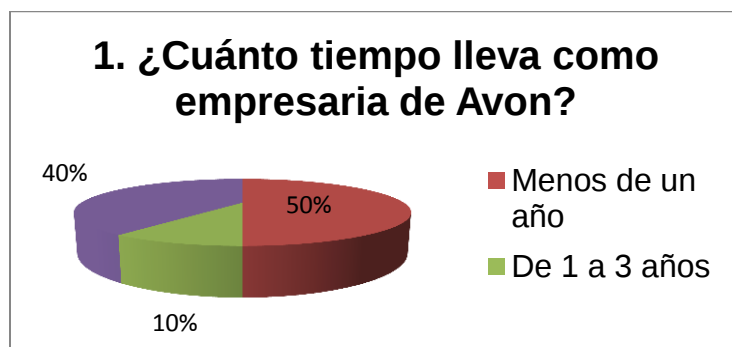
Se realizaron 20 encuestas, dirigidas a las empresarias de la zona 3025 con el fin de obtener información relevante que ayude a identificar los motivos por los cuales ha disminuido el nivel de motivación y eficiencia de las empresarias y representantes.

La encuesta está estructurada con 27 preguntas, que buscan responder a los objetivos de investigación.

6.2.1.1 Preguntas

❖ ¿Cuánto tiempo lleva como empresaria de Avon?

Ilustración 5. ¿Cuánto tiempo lleva como empresaria de Avon?

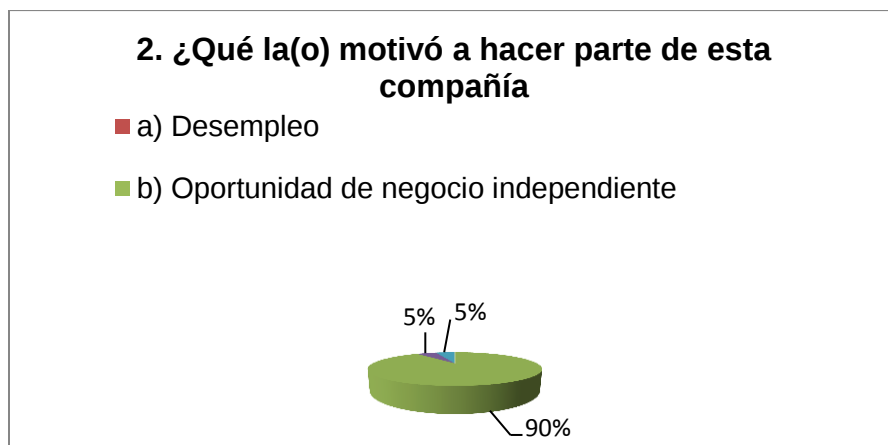


Fuente: Yudy Tatiana Ramírez Llanos, Yury Alejandra Escobar

De las 20 personas que actualmente se desempeñan como empresarias (os) de la zona, 10, que equivalen al 50% llevan menos de un año.

❖ ¿Que la(o) motivó a hacer parte de esta compañía?

Ilustración 6 ¿Qué la(o) motivó a hacer parte de esta compañía?

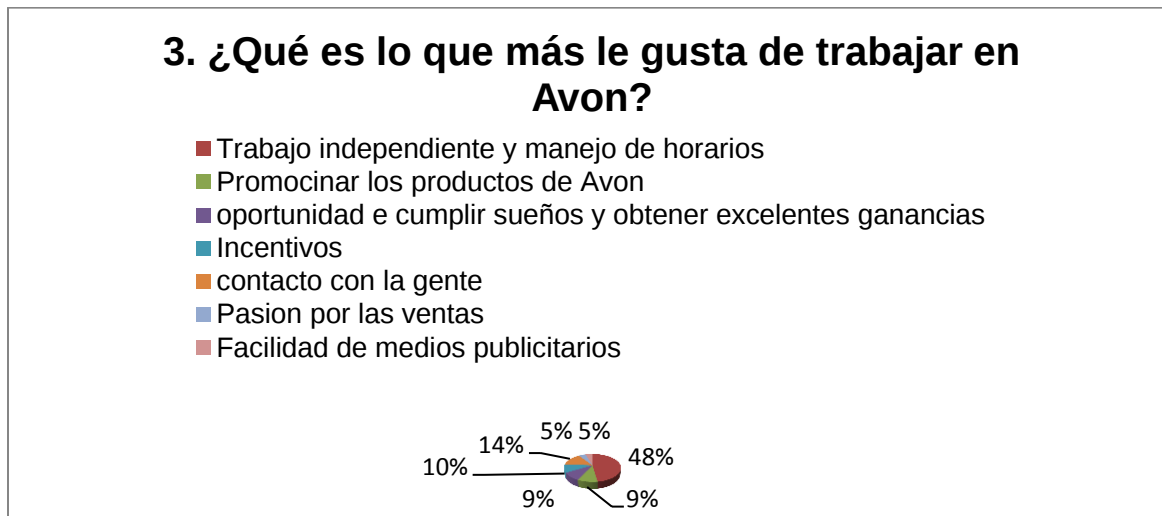


Fuente: Yudy Tatiana Ramírez Llanos, Yury Alejandra Escobar

El principal motivo por el cual, las empresarias y empresario se sintieron motivados a hacer parte de la compañía es la oportunidad de tener un negocio independiente, equivalente al 90%; en menor porcentaje se encuentra su gusto por las ventas.

❖ ¿Qué es lo que más le gusta de trabajar en Avon?

Ilustración 7 ¿Qué es lo que más le gusta de trabajar en Avon?



Fuente: Yudy Tatiana Ramírez Llanos, Yury Alejandra Escobar

Lo que más les gusta de trabajar en Avon es la oportunidad de tener un trabajo independiente, que les permite manejar sus horarios de acuerdo a sus necesidades. Este aspecto representa el 48%.

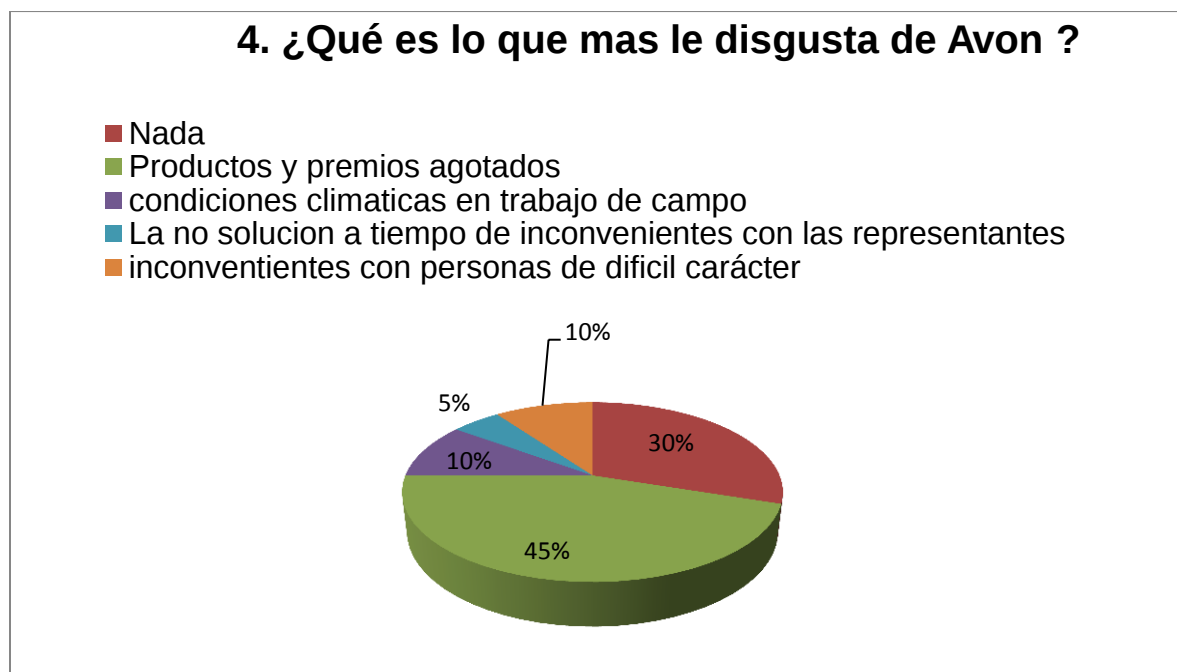
Con un 14%, el contacto con la gente es un aspecto importante y que las anima a trabajar con Avon.

El 9% de las empresarias respondieron, que les gusta promocionar los productos de la compañía. Así mismo encuentran la oportunidad de cumplir sus sueños y obtener excelentes ganancias y los incentivos que la compañía les ofrece por el cumplimiento en las metas establecidas.

En menor porcentaje y representado con el 5% se encuentran la pasión por las venta y la facilidad de medios publicitarios.

❖ ¿Qué es lo que más le disgusta e Avon?

Ilustración 8 ¿Qué es lo que más le disgusta de Avon?



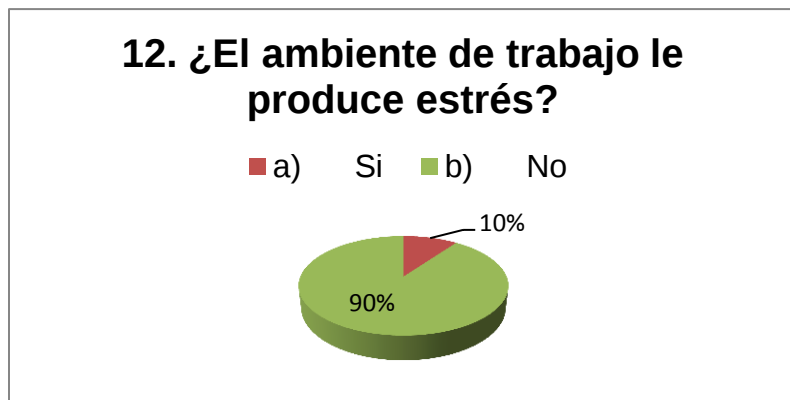
Fuente: Yudy Tatiana Ramírez Llanos, Yury Alejandra Escobar

Al 45% de las empresarias les disgusta el hecho de que los productos que se solicitan en algunos pedidos se encuentran agotados y que los premios que la compañía ofrece a las empresarias como incentivo se acaben rápidamente.

Al 30% de las empresarias, no les molesta o disgusta nada. Con el 10% se encuentran las condiciones climáticas (altos grados de temperatura) y los inconvenientes por mal carácter que se puedan presentar con algunas representantes o cuando se encuentran realizando trabajo de campo enfocado a prospectaciones de nuevas(os) representantes.

- ❖ ¿Conoce a la persona que dirige la zona de Avon a la cual usted pertenece?
El 100% de los empresarios conoce a la gerente encargada de la zona 3025, pues su contacto directo es permanente.
- ❖ ¿Cómo es la relación laboral con su gerente de zona 3025.
El 100% de los empresarios respondieron que su relación es muy buena.
- ❖ ¿Considera que la compañía reconoce su labor como empresaria?
El 100% de los empresarios respondieron que la compañía sí reconoce su labor.
- ❖ ¿Considera usted que recibe el acompañamiento y la asesoría necesaria para cumplir las metas establecidas por la compañía?
El 100% de las empresarias respondió que si reciben el acompañamiento y la asesoría suficiente para el cumplimiento de la metas.
- ❖ ¿La relación con sus compañeras empresarias es buena?
El 100% de las empresarias respondieron que la relación con sus compañeras (o) Si es buena.
- ❖ ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?
El 100% de las empresarias Sí se siente parte de un equipo de trabajo.
- ❖ ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su equipo de trabajo?
El 100% de las empresarias manifiesta que Sí puede expresar sus opiniones en su equipo de trabajo.
- ❖ ¿El ambiente de trabajo le produce estrés?

Ilustración 9 ¿El ambiente de trabajo le produce estrés?

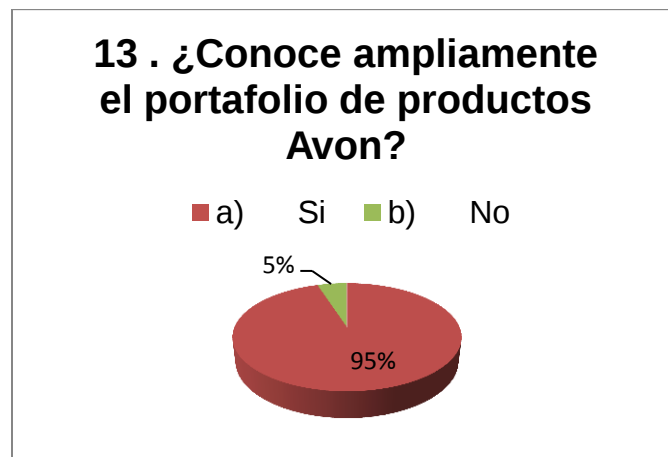


Fuente: Yudy Tatiana Ramírez Llanos, Yury Alejandra Escobar

Al 92% de las empresarias el ambiente de trabajo no les produce estrés, mientras que un 10% manifiestan que sí.

❖ ¿Conoce ampliamente el portafolio de productos Avon?

Ilustración 9 ¿Conoce ampliamente el portafolio de productos Avon?



Fuente: Yudy Tatiana Ramírez Llanos, Yury Alejandra Escobar

El 95% de las empresarias manifiesta que sí conoce el ampliamente el catálogo de productos de Avon, mientras que un 5% dice que no.

❖ ¿Las condiciones externas para realizar su trabajo son seguras?

Ilustración 10 ¿Las condiciones externas para realizar su trabajo son seguras?



Fuente: Yudy Tatiana Ramírez Llanos, Yury Alejandra Escobar

El 90% de las empresarias expresa que las condiciones externas para realizar su trabajo si son seguras, pero el 10% indica lo contrario.

- ❖ ¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su labor como empresaria?

El 100% de los empresarios manifiesta que si reciben la formación necesaria para desempeñarse como empresaria (o).

- ❖ ¿Sus necesidades y expectativas respecto a la formación y asesoría necesaria para desempeñar su labor han sido atendidas por la compañía?

El 100% de los empresarios manifiestan que si sus necesidades y expectativa si son atendidas por la compañía.

- ❖ ¿La gerente de zona pone en marcha iniciativas de mejora?

El 100% de los empresarios indica que la gerente de zona si toma en cuenta iniciativas de mejora.

- ❖ ¿Me siento coparticipe de los triunfos de la compañía?

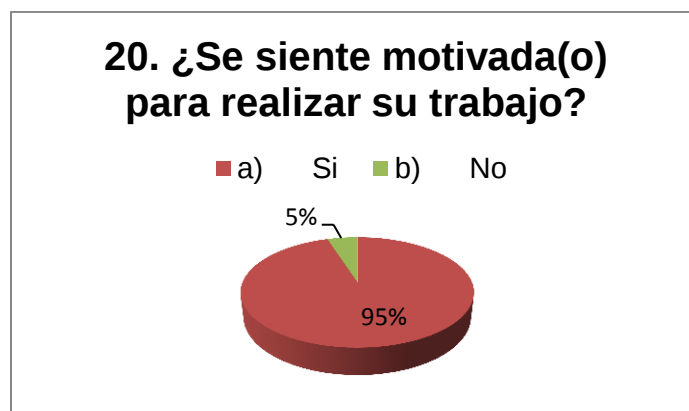
El 100% de los empresarios se sienten coparticipes de los triunfos de la compañía

- ❖ ¿En el último año ha percibido una tendencia a mejorar en su zona?

El 100% de los empresarios si han percibido una tendencia a mejorar en la zona.

- ❖ ¿Se siente motivado para realizar su trabajo?

Ilustración 11 ¿Se siente motivado para realizar su trabajo?



Fuente: Yudy Tatiana Ramírez Llanos, Yury Alejandra Escobar

El 95% de las empresarias si se siente motivado para realizar un trabajo, pero el 5% no.

- ❖ ¿Se reconoce adecuadamente labor que realiza como empresaria?

El 100% de las empresarias si siente que se reconoce adecuadamente su labor como empresaria

- ❖ ¿En general, las condiciones laborales son satisfactorias?

El 100% de las empresarias considera que las condiciones laborales si son satisfactorias.

- ❖ ¿La compañía le proporciona oportunidades para desarrollar su vida como trabajadora independiente?

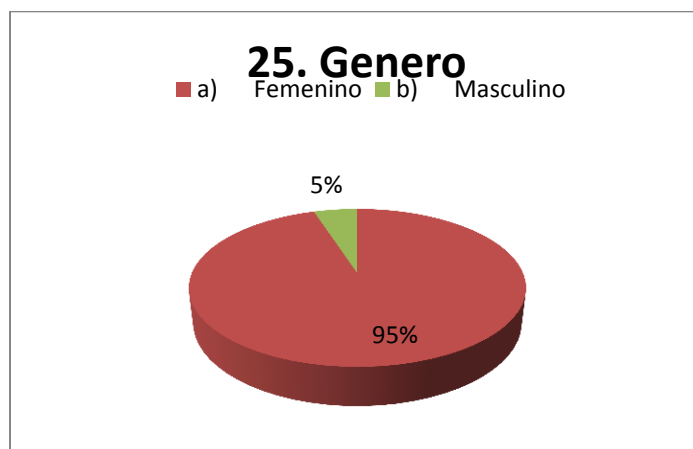
Para el 100% de las empresarias, la compañía si les proporciona las oportunidades para su desarrollo.

- ❖ ¿En general se siente satisfecho con la compañía?

El 100% de las empresarias se siente satisfecho con la compañía

- ❖ Genero

Ilustración 12 Género

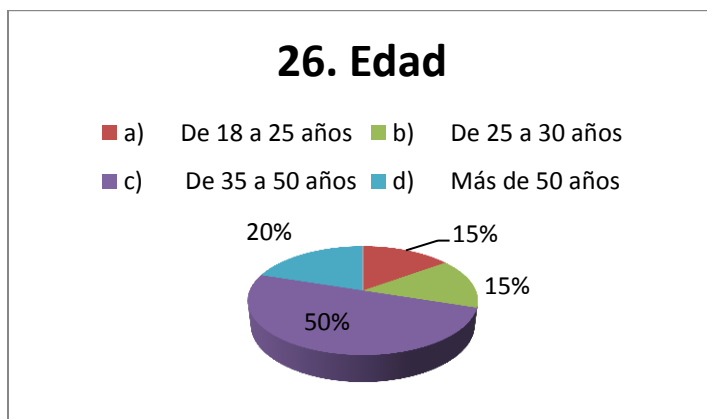


Fuente: Yudy Tatiana Ramírez Llanos, Yury Alejandra Escobar

En la zona 3025 el 95% de las empresarias son mujeres y el 5% restante son hombre.

❖ Edad

Ilustración 13 Edad.

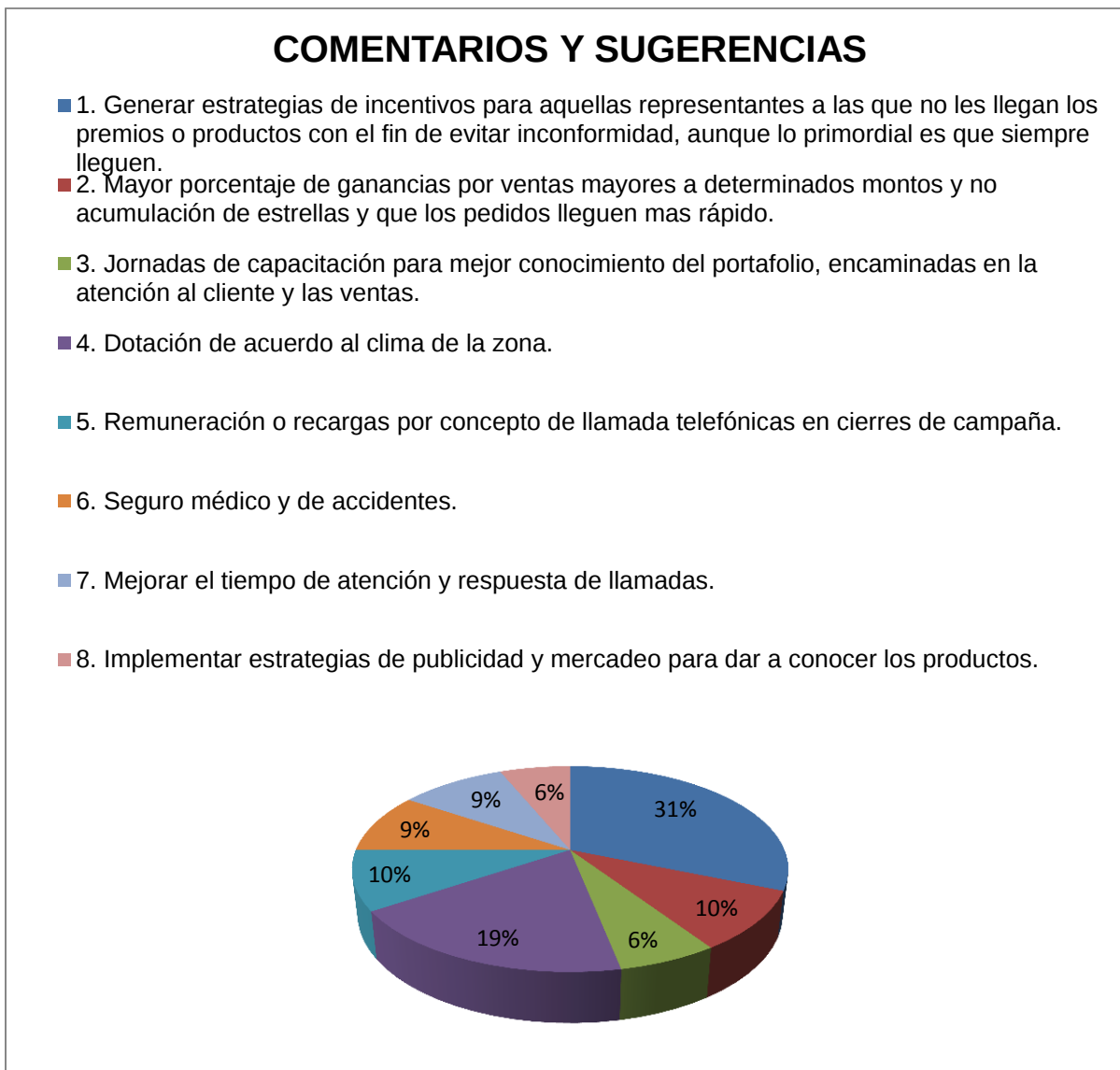


Fuente: Yudy Tatiana Ramírez Llanos, Yury Alejandra Escobar

El 50% de las empresarias están en el rango de edad entre 35 a 50 años; Seguido de un 20%, quienes tienen más de 50 años. Un 15% tiene entre 18 y 25 años y de igual forma entre 25 y 30 años.

Al finalizar la encuesta se dio espacio para comentarios y sugerencias que arrojaron los siguientes resultados:

Ilustración 14 Comentarios y sugerencias



Fuente: Yudy Tatiana Ramírez Llanos, Yury Alejandra Escobar

El 31% de las empresarias se inclina por la generación de estrategias de incentivos para estimular a aquellas representantes que no les llegan los premios que se ganan por cumplir con sus metas.

El 19% de las empresarias sugiere se les entregue dotación que las identifique y que sea acorde al clima de la zona.

Un 10% sugiere aumentos en los porcentajes de ganancia por motos de pedido grandes y que en sus procesos de bonificación no se acumulen las estrellas. Así mismo el desarrollo en jornadas de capacitación enfocadas en temas de venta y atención al cliente.

Otro 9% pide que se mejore el tiempo de atención cuando se realicen solicitudes vía telefónica y la entrega de segur médico y de accidentes.

Finalmente, el 6% restante optan por sugerir desarrollo en jornadas de capacitación enfocadas en temas de venta y atención al cliente y la implementación de estrategias de mercadeo y publicidad de manera local.

6.3 Entrevistas

Se realizaron dos entrevistas a profundidad a empresarias de la zona. Estas cuentan con 18 preguntas abiertas y cerradas, donde se le expresa a la empresaria el interés particular por obtener información sincera y con el fin de encontrar planes de mejora, en las debilidades que tiene la zona.

6.3.1 Entrevista uno

❖ Información general.

Nombre: Luz Dary Barrios

Edad: 47 años

Lugar de nacimiento: Bogotá

Estado civil: casada

Años viviendo en la ciudad de Neiva: 20 años

Sector o barrio en el que vive: Timanco, sur de Neiva.

❖ Empecemos por conocer más acerca del arte en su vida ¿Cuál es su principal ocupación?

Las ventas, soy independiente

❖ ¿Cómo se siente trabajando con Avon como empresaria?

Bien muy bien. Me gusta mucho trabajar con Avon, creo que soy una enamorada de la empresa.

❖ ¿Cuánto tiempo lleva trabajando con Avon?

Aproximadamente año y medio

❖ ¿Qué la ha motivado a permanecer trabajando con Avon?

Primero la calidad humana que tiene la gerente hacia todas nosotras, segundo el contacto directo con la gente, la calidad de los productos, el buen precio y la facilidad que da la empresa para uno poder llegarle a la gente con sus productos.

❖ ¿Cómo ha le ha aportado Avon a su vida personal, familiar y laboral?

Económicamente me ha favorecido bastante, a nivel personal también a desarrollarme más como persona porque estamos en un trato continuo con la gente, conociendo más el entorno donde estamos y a nivel familiar muy bien porque en la familia todos somos Avon, entonces nos ha unido.

❖ ¿Siente el apoyo constante de Avon para el desarrollo de su rol como empresaria?

Sí.

❖ ¿Cuál es su opinión acerca del modelo o método de trabajo bajo el cual realiza su labor como empresaria de Avon?

Excelente.

❖ ¿Conoce a la gerente de la zona 3025, de la cual usted hace parte?

Sí.

❖ ¿Siente que tiene todo el apoyo por parte de su gerente de zona para llevar a cabo su trabajo de la mejor manera?

Sí.

❖ ¿Avon le brinda capacitación constante para mejorar su trabajo constantemente? ¿De qué manera lo hace?

Sí. Por medio de conferencias, videos, nos envían también correos electrónicos, directamente con la gerente, en la página hay comunicación vía internet

❖ ¿Considera que el apoyo y orientación que actualmente le ofrece su gerente de zona es el adecuado? ¿Porque? De no ser así. ¿Cuál sería su propuesta para mejorar este aspecto?

Sí, porque nos da la facilidad nos está enseñando cada vez más a poder llegar a más personas. Tener uno que otro curso básico para profundizar en las líneas nuevas

¿Le gustaría que su gerente profundizara más en ello? Sí. Por medio de cursos? Si.

❖ ¿Cómo se siente con el equipo de trabajo del que usted hace parte?

Muy bien

❖ ¿Qué es lo que más le preocupa o le molesta de su rol como empresaria?

Cuando uno cuenta con la gente, por ejemplo nuestras representantes no conocen muy bien o por más que uno les indica, les da todas las herramientas que nos han enseñado para llevarlo al trabajo llega el momento en el que no lo entienden. Como despectivas y agresivas verbalmente con nosotras y la gerente.

❖ ¿Qué es lo que más le gusta de su rol como empresaria?

El contacto con la gente, que tenemos productos e muy buena calidad a muy buen precio.

- ❖ ¿Cuáles han sido sus logros, personales, laborales, familiares y profesionales desde que trabaja con Avon?

Mis logros personales, han sido crecer más del entorno en el que estamos, familiar con ya lo decía antes, la unión, como enseñarle lo bueno que tiene Avon, los productos y la relación humana con el grupo y la gerente.

- ❖ Trabajando con Avon ¿Cuáles son sus expectativas a futuro?

Crecer y llegar a ser ejemplo para que aquellas que comienzan y las que no hacerles ver que si se puede porque yo cuando empecé lo hice de cero.

Crecer a nivel laboral como persona, en la calidad humana, poder llegarle a mucha gente. Esto nos ayuda a tener más contacto, mas comunicación cuando son los cierres que mi familia pueda dar información cuando yo no este.

6.3.2 Entrevista dos

- ❖ Información general.

Nombre: Jesica Andrea Galeano castro

Edad: 26 años

Lugar de nacimiento: Jamundí Valle

Estado civil: Unión libre

Años viviendo en la ciudad de Neiva: 19 años

Sector o barrio en el que vive: En el sur, limonar.

- ❖ Empecemos por conocer más acerca del arte en su vida ¿Cuál es su principal ocupación? Tengo dos profesiones. La primera es ser desempeñarme como empresaria de Avon, estoy muy comprometida con el tema, con la labor. Y soy ama de hogar.

- ❖ ¿Cómo se siente trabajando con Avon como empresaria?

Me siento una persona muy gozosa de estar acá en Avon, me siento muy agradada, me ha dado muchos frutos, me siento muy respaldada por la empresa, veo mis esfuerzos realizados y como persona en mi vida personal he crecido mucho también en mi entorno.

- ❖ ¿Cuánto tiempo lleva trabajando con Avon?

Llevo aproximadamente 11 meses

- ❖ ¿Qué la ha motivado a permanecer trabajando con Avon?

El apoyo, las ganas de salir adelante, adicionalmente que es un trabajo como cualquier otro, que vale la pena estar aquí y lógicamente tenemos buenas ganancias.

- ❖ ¿Cómo ha le ha aportado Avon a su vida personal, familiar y laboral?

Avon hace parte de mi familia, todo mundo tiene que ver con Avon, mi mamá, mi papá, mis hermanos hasta mi esposo, muchas veces. Se comparte mucho y me ha colaborado mucho en el crecimiento laboral.

❖ ¿Siente el apoyo constante de Avon para el desarrollo de su rol como empresaria?

Si, las herramientas que nos brindan son fundamentales, adicionalmente lo que pedimos y requerimos nos lo dan siempre.

❖ ¿Cuál es su opinión acerca del modelo o método de trabajo bajo el cual realiza su labor como empresaria de Avon?

Siempre intento abordar a la persona, le invito a conocer el catalogo, enseñándole que el catalogo tiene muy buena ganancia, adicionalmente sirve como oportunidad de negocio, lo puede realizar como una labor en su casa, le brindamos apoyo, asesoría.

❖ ¿Conoce a la gerente de la zona 3025, de la cual usted hace parte?

Si

❖ ¿Siente que tiene todo el apoyo por parte de su gerente de zona para llevar a cabo su trabajo de la mejor manera?

Sí, es una excelente persona y no da mucho apoyo

❖ ¿Avon le brinda capacitación constante para mejorar su trabajo constantemente? ¿De qué manera lo hace?

Sí. Virtual y casi siempre la asesoría que nos brinda la misma gerente dependiendo los aspectos pendientes

❖ ¿Considera que el apoyo y orientación que actualmente le ofrece su gerente de zona es el adecuado? ¿Porque? De no ser así. ¿Cuál sería su propuesta para mejorar este aspecto? Sí, siempre. Personalmente siempre nos atiende cualquier duda y la resuelve y nos instruye cada vez más.

❖ ¿Cómo se siente con el equipo de trabajo del que usted hace parte?

Son excelentes compañeras, se siente uno muy agradada porque disfruta uno el trabajo que hace, salimos con ganas, verraquera, con ganas de salir adelante y disfrutando uno lo que hace junto con las compañeras

❖ ¿Qué es lo que más le preocupa o le molesta de su rol como empresaria?

No me molesta nada. Me preocupa que la economía está demasiado inestable entonces en este trabajo uno tiene que luchar, para mantenerse.

Mi temor es caer del nivel en el que estoy, aunque soy muy constante en el seguimiento de mis órdenes

❖ ¿Qué es lo que más le gusta de su rol como empresaria?

Abordar a la persona, servirle a cabalidad, que se sientan contentas y agradadas con mi asesoría.

❖ ¿Cuáles han sido sus logros, personales, laborales, familiares y profesionales desde que trabaja con Avon?

Me he desarrollado en la actitud a la gente, ya me siento tranquila al abordar a cualquier persona. Soy capaz de vender cualquier producto

❖ Trabajando con Avon ¿Cuáles son sus expectativas a futuro?

Estoy en diamante 3, mi misión es subir a diamante 4, y salir adelante porque tenemos más estabilidad económica.

6.3.3 Análisis

Las empresarias de la zona 3025, tienen en general un nivel de motivación, alto. Se sienten satisfechas con sus bonificaciones, su método de trabajo y el acompañamiento que la empresa realiza por intermedio de su gerente zonal.

Existe inconformidad en ocasiones debido al incumplimiento por parte de la empresa en la entrega de los premios que sus representantes y ellas mismas ganan por cumplir con sus metas, pues realizan una jornada de trabajo fuerte y al final no se sienten plenamente compensadas.

El trabajo de campo que realizan para el reclutamiento de personal, les gusta y les apasiona aunque existen ocasiones donde se encuentran con personas difíciles y temperamentales que no las tratan de la mejor manera.

A simple vista se siente al agrado por su trabajo y quieren continuar reforzando sus conocimientos, tener más capacitaciones que les permita llegar de forma más acertada a sus potenciales prospectos de representantes.

6.4 Proceso de observación

La observación que se realizó a las empresarias se llevó a cabo dentro de los tres procesos que enmarcan su labor cotidiana. Se procede iniciando con cada uno de los procesos de campo así:

6.4.1 Prospectación día uno

Arranca la jornada a las 8:30 am aproximadamente donde 9 de las 14 empresarias de la ciudad de Neiva salen a buscar sus prospectos de representantes. Llegan al punto de encuentro programado previamente por su gerente de zona, todas alistan sus herramientas de trabajo: folletos, volantes de incentivos, volantes de ganancia inicial, muestras o sachets de productos y se colocan el chaleco distintivo de la compañía.

Al estar todas, la gerente zonal realiza la apertura de la jornada. Establece meta de folletos que se deben entregar y cada una se propone una meta individual para alcanzar en esa mañana. Comienzan a dispersarse hacia puntos estratégicos y dos empresarias se quedan

reclutando en el stand que previamente montaron. De esta forma se observa como las empresarias abordan a las mujeres sobre todo, algunos hombres logran detenerse y escucharlas, ellas entregan la información pertinente del negocio y regalan muestras de productos. La gerente de zona se ve la mayor parte del tiempo acompañando a las empresarias nuevas o que no tienen mucha experiencia en el trabajo, modela y retroalimenta el proceso. Transcurren 3 horas y culmina la jornada y se reúnen todas nuevamente.

En horas de la tarde acuden las 12 empresarias. Se realiza a la salida del bienestar de niños en el barrio bosques de san Luis, un sitio donde se observan madres en espera de la salida de sus niños, excelentes prospectos para las empresarias. Allí montan todo el equipo de empresarias y la gerente zonal un stand llamativo con decoración y exhibición de productos, y se realiza la apertura de la jornada. En este punto están media hora, luego se trasladan al siguiente barrio y comienzan a trabajar puerta a puerta y caminando todo el barrio se realiza la clausura de la jornada con el dato de folletos entregados por día por empresaria.

El proceso de campo “prospectación o reclutamiento de posibles representantes”, se realiza los primeros 5 días de cada campaña. La jornada culmina con un espacio de integración donde se comparten las experiencias del día.

6.4.1.1 Visitas a representantes día uno

Este proceso arranca a las 8:30 am, donde la gerente zonal se desplaza hasta la casa de cada empresaria y juntas emprenden la jornada de visitas, estableciendo según el semáforo las prioridades de visitas, rutero y tiempo destinado para cada una. La empresaria indica su rutero y se observó que con las empresarias antiguas la gerente de zona solo hace la labor de acompañamiento y retroalimentación a la empresaria. En el caso de la visita observada con la empresaria nueva se observa como la gerente zonal realiza una visita, es decir le modela la visita y luego que salen del sitio le explica el paso a paso o protocolo de la misma, para que de esta manera en la segunda visita del día la realiza la empresaria y apoya la gerente de zona en caso de ser necesario y luego de que salen de la casa de la representante ella la retroalimenta. Se observa como es el proceso de entrenamiento de las empresarias por parte de la gerente de zona y se focaliza la visita según su prioridad y el estado de actividad de cada representante.

6.4.1.2 Nombramiento a la representante o afiliación día uno

Aquí culmina todo el proceso de campo y es el resultado de todo el esfuerzo de la prospectación de las empresarias, es allí donde la prospecto es agendado previamente por la empresaria. Llega la empresaria en compañía de la gerente zonal a casa de la candidata, la empresaria toma la vocería en la visita; es ella quien comienza a explicar el procedimiento a seguir luego de que ella firma ese contrato de suministro de mercancía con la compañía, le

explica a la nueva representantes información pertinente y manejo administrativo en su negocio, luego de que la representante firma el contrato salen y la gerente de zona retroalimenta a la empresaria la felicita por haber logrado ese nombramiento.

6.4.1.3 Día dos

Se observa que la gerente de zona en este día está realizando el acompañamiento a una empresaria nueva de primer pedido, aquí la metodología es diferente, ella es quien realiza todo el proceso de nombramiento desde el principio y la empresaria nueva observa con atención y le va haciendo preguntas al respecto y salen para donde otra representante a realizar el mismo proceso. Allí se observa que la gerente de zona solo interviene cuando es necesario y solamente espera hasta el final para retroalimentarla.

En este día se realiza una “maratón de visitas”, la gerente de zona da la apertura de la actividad establece meta de visitas y arrancan a trabajar. Esta actividad consiste en que la gerente de zona convoca a las empresarias en un barrio y todo el barrio es tomado por las empresarias y cada una evalúa la visita a cada representante que tiene en el mismo. Es una actividad donde el grupo trabaja en equipo con un tiempo determinado y una meta clara de visitas donde logran atender y tener contacto más cercano y personal. La selección de este barrio se hizo por factor de ausencia de esas representantes en ese cierre de campaña. Luego se encontraron en el punto estratégico y revisan el control con firmas de sus representantes por empresaria. Terminan la jornada con espacio e integración y cada empresaria se desplaza para su hogar.

6.4.2 Propuestas de mejora

El desarrollo de esta investigación permite visualizar las principales fuentes de desmotivación, siendo el factor que más incide en el nivel de crecimiento de las empresarias.

Sienten gran acompañamiento por parte de la gerente de zona en todos los procesos, pero su deseo de realización, de superación profesional y de entrega hacia lo que hacen ya no es el mismo.

El nivel de motivación de la fuerza de ventas ha disminuido, afectando la efectividad en los procesos; por esta razón a continuación se relacionan algunas recomendaciones con el ánimo de que sean tomadas en cuenta y se implementen con las empresarias y representantes de la zona 3025 en cabeza de su gerente Yudy Tatiana Ramírez

6.4.2.1 Planes a seguir

- Lograr que el equipo de empresarias comience a trabajar bajo la oportunidad de ganancia sobre el portafolio de productos y no sobre un incentivo o premio por vinculación o actividad que puede agotarse y de esta forma pone en desventaja a la compañía y su buen nombre.

Táctica:

- ❖ Ofrecer oportunidad de negocio independiente.
- ❖ Ofrecer la ganancia representada en los porcentajes de venta.

- ❖ Presentar la oportunidad de trabajar por premios aspiracionales.
- ❖ Captar la atención por las cuatro formas de ganar con Avon.
- Ofrecer las cuatro formas de ganar con Avon: por medio de la venta de sus folletos, la venta del Avon contigo (revista interna solo para representantes), por el plan inicial de ganancia y por mi mundo Avon (catálogo de premios), de esta forma el posible prospecto reconocerá no solamente un incentivo sino que entenderá que en la medida que tome el negocio a mayor venta mayor ganancia tendrá.

Táctica:

- ❖ Entrenar al equipo de venta para que esta práctica se convierta en un trabajo diario y que no se debe omitir, de esta forma se educa a la nueva representante desde el inicio.
- ❖ Incluir en los encuentros de empresarias un espacio donde se retroalimente y valide cada proceso, que se convierta en una realidad desde la fuerza de venta y sea multiplicado, algo de lo cual ellas están seguras y de credibilidad en el campo.
- Realizar campañas informativas dirigidas a las representantes para que se motiven a estar dentro del mejor grupo de vendedoras “club de privilegios”, con el fin de tener más representantes motivadas por trabajar por premios o incentivos aspiracionales como lavadoras, neveras, estufas, viajes, carros, motos y dinero, donde se acumulan las estrellas y no corren el riesgo de que se agoten sus solicitudes, ya que estos incentivos son de inventario disponible y se despachan directamente desde las bodegas de proveedores y las que más acumulen tienen la oportunidad de redimir sus estrellas en dinero.

Táctica:

- ❖ Llevar la plantilla de venta desde la primera visita que se realiza a la representante con el fin de alcanzar una mejor ganancia cada campaña y en cada programa.
- ❖ Construir junto a la representante el sueño o meta que quiere alcanzar en Avon y todos los programas ofrecidos, estableciendo metas alcanzables y planes de acción realizables para lograrlo.
- ❖ Educar a la empresaria que a través de su ejemplo y labor se puede multiplicar los mejores tips de venta con su grupo de representantes y lograr que cada una como mínimo tenga una representante en el club de privilegio.
- ❖ Lograr el despacho y entrega oportuna de los pedidos a las representantes por parte del transportador logístico y el transportador local hasta lograr la satisfacción completa de las representantes de venta.
- ❖ Buscar, por medio del operador logístico, el despacho completo y correcto de las cajas de pedidos correspondientes a la zona, pues se evidenció que parte del problema es por la no organización humana en el envío de las cajas, lo que posibilita la entrega tardía de los pedidos.
- ❖ Con el transportador local tener acuerdos o reglas de información de reparto donde se reporte la novedad con la gerente zonal y copie en la novedad reportada al logístico de los faltantes y novedades de cajas enviadas a la zona.

- ❖ Trabajar en equipo para que la entrega sea lo más oportuno posible validando que se logre entregar todo a satisfacción.
- Capacitar al grupo de empresarias en “atención y prestación del servicio al cliente”, reforzando la importancia tiene y frente a la necesidad de ser mejores cada día para incrementar su grupo de representantes.

Tácticas:

- ❖ Ofrecer tiempo y escucha a lo que las representantes quieren expresar, de esta forma se conquista y así podrá responder fácilmente a sus gustos y necesidades. Es importante brindar esta excelente atención para que así el voz a voz se multiplique y pueda dar referencias buenas.
- ❖ Programar espacios durante cada campaña, para realizar charlas enfocadas en la atención al cliente, la identificación de sus necesidades y gustos y el aprovechamiento de ese conocimiento para llegarles de manera adecuada para que se conviertan en representantes.
- ❖ Crear un fan page en Facebook por empresaria, que tenga como seguidoras constantes a sus representantes y que las mismas se encarguen de referencias la página.

Que este fan page esté constantemente actualizado y brinde la información necesaria para atraer fuerza de ventas y clientes.

- Dentro del trabajo de campo, abrir un espacio direccionado clínicas de atención al cliente donde el mismo grupo se observe y pueda retroalimentarse para luego crear el plan de acción correspondiente y cada vez hacerlo mejor.
- Adicionalmente, crear espacios de interacción entre el cliente y los productos, por medio de demostraciones. Para que el cliente potencial tenga la oportunidad de interactuar con el producto y conocer sus beneficios. Acompañar estos procesos con tips de uso para los productos, como pequeña sesiones de maquillaje y aplicación de productos para el cuidado de la piel.

6.5 Tiempo o plazo de ejecución

El tiempo de ejecución del programa no se puede limitar a un periodo específico o determinado, ya que son acciones que se implementan diariamente y que realiza la empresaria sin embargo se puede establecer una fecha determinada para realizar la evaluación del controles campañas o mensuales y seguimiento del plan de acción propuesto.

Esto se llevaría a cabo de la siguiente manera:

Como el año de trabajo en Avon está determinado por 4Q, y cada uno está compuesto por 5 campañas, se esperaría al cierre de cada Q para evaluar nuevamente el estado de

motivación del grupo de trabajo, allí se tendrá en cuenta los aspectos que propiciaron este factor determinante en la motivación del equipo.

En base a esta evaluación, se podrán generar las conclusiones acerca del tema y se comparten con la gerente divisional y en el caso de ser posible con la gerente nacional de ventas, como retroalimentación que puede servir para las toma de decisiones y trabajo con las empresarias.

6.6 Recursos

- Empresarias y gerente zonal
- Muestras de productos para las demostraciones y sesiones cortas de maquillaje y cuidado de la piel.

7 BIBLIOGRAFÍA

Formulación y evaluación de proyectos – Rafael Méndez.
Conceptos de administración estratégica – Fred R. David.
El proceso estratégico – Henry Mintzberg, James Brian Quinn, John Voyer.
Gerencia estratégica en ventas – Federnel Perdomo Izquierdo.
Gerencia de servicio al cliente – Juan Carlos Bolaños.
Investigación Cuantitativa – Elías Plazas Ramírez.
Gerencia de mercadeo estratégico – Dagoberto Paramo Morales.
Véndele a la mente, no a la gente – Jurguen Klaric.
Brainketing- Liliana Alvarado de Marsano.
<http://definicion.de/cosmeticos/>
<https://es.wikipedia.org/wiki/Cosm%C3%A9tico>

http://www.investincolombia.com.co/Adjuntos/076_Descargar%20-%20Sector%20Cosm%E2%80%9Aticos%20Colombia.pdf

<http://www.acovedi.org.co/venta-directa/>
https://es.wikipedia.org/wiki/Marketing_multinivel
<http://vivaelnetworking.com/2016/12/nacio-quien-creo-realmente-network-marketing/>
<http://vivaelnetworking.com/2014/11/como-nutrilite-creo-el-multinivel/>
<http://vivaelnetworking.com/2015/06/que-son-la-redes-de-mercadeo-segunda-parte/>
<http://vivaelnetworking.com/2015/06/que-son-la-redes-de-mercadeo-segunda-parte/>

http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44275060/Satisfaccion_del_Cliente.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1494391953&Signature=uF9a1H3Eo8et%2B8LiZhwRJB2A7oE%3D&responsecontentdisposition=inline%3B%20filename%3DLa_Satisfaccion_del_Cliente.pdf

<https://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>
www.laqi.org/pdf/libros_coaching/Excelencia+en+Servicio.pdf

<http://www.definicionabc.com/general/cliente.php>
<http://www.opcion.com.uy/marketing/?p=190>

[http://www.degerencia.com/articulo/la cultura del servicio al cliente como estrategia gerencia](http://www.degerencia.com/articulo/la_cultura_del_servicio_al_cliente_como_estrategia_gerencia)

<http://www.degerencia.com/jmvecinop>

<https://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficiencia.html>

<http://www.euromonitor.com/es-euromonitor-about-us>

<https://www.avon.co/avon-co/acerca-de-avon/informacion-de-la-compania.html>

<http://www.monografias.com/trabajos72/avon-globalizacion-disenada-mujer/avon-globalizacion-disenada-mujer2.shtml#ixzz4gk0NX2yL>

<http://empleo.com/sitios-empresariales/colombia/avon/valores.asp>

<http://avoncompany.com/aboutavon/index.html>

<http://avoncompany.com/corporate-responsibility/environmental-sustainability/materials-packaging/>

<http://definicion.de/cosmeticos/>

<https://es.wikipedia.org/wiki/Cosm%C3%A9tico>

http://www.investincolombia.com.co/Adjuntos/076_Descargar%20-%20Sector%20Cosm%E2%80%9Aticos%20Colombia.pdf

<http://www.acovedi.org.co/venta-directa/>

https://es.wikipedia.org/wiki/Marketing_multinivel

<http://vivaelnetworking.com/2016/12/nacio-quien-creo-realmente-network-marketing/>

<http://vivaelnetworking.com/2014/11/como-nutrilita-creo-el-multinivel/>

<http://vivaelnetworking.com/2015/06/que-son-la-redes-de-mercadeo-segunda-parte/>

<http://vivaelnetworking.com/2015/06/que-son-la-redes-de-mercadeo-segunda-parte/>

http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44275060/Satisfaccion_del_Cliente.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1494391953&Signature=uF9a1H3Eo8et%2B8LiZhwRJB2A7oE%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLa_Satisfaccion_del_Cliente.pdf

<https://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>

www.laqi.org/pdf/libros_coaching/Excelencia+en+Servicio.pdf

<http://www.definicionabc.com/general/cliente.php>

<http://www.opcion.com.uy/marketing/?p=190>

http://www.degerencia.com/articulo/la_cultura_del_servicio_al_cliente_como_estrategia_gere_ncial

<http://www.degerencia.com/jmvecinop>

<https://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficiencia.html>

<https://www.avon.co/avon-co/acerca-de-avon/informacion-de-la-compania.html>

<http://www.monografias.com/trabajos72/avon-globalizacion-disenada-mujer/avon-globalizacion-disenada-mujer2.shtml#ixzz4gk0NX2yL>

<http://empleo.com/sitios-empresariales/colombia/avon/valores.asp>

<http://avoncompany.com/aboutavon/index.html>

<http://avoncompany.com/corporate-responsibility/environmental-sustainability/materials-packaging/>

<http://www.avoncompany.com/documents/corporateresponsibility/supplychain/supplier-guidebook/spanish.pdf>

<https://www.diariodelhuila.com/economia/inflacion-de-neiva-en-marzo-estuvo-por-debajo-del-promedio-nacional-cdgint20160407101340145>

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_may_17.pdf

https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=DUMPi9lv8mwC&oi=fnd&pg=PA9&dq=negocio+multinivel&ots=_D4N4GIP1c&sig=rcUMUehEMfInjXmE9ZYjZ9BLp8#v=onepage&q=negocio%20multinivel&f=false

<https://www.gestiopolis.com/que-es-un-canal-de-distribucion/>

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-586450>

<http://www.acovedi.org.co/venta-directa/>

<https://books.google.com.co/books?id=DUMPi9lv8mwC&pg=PA17&dq=Robert+Muller+y+su+definicion+de+los+buhoneros&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiOubyviZzWAhWCQiYKHaJjDcoQ6AEIJTAA#v=onepage&q=Robert%20Muller%20y%20su%20definicion%20de%20los%20buhoneros&f=false>

https://books.google.com.co/books?id=DUMPi9lv8mwC&pg=PA40&lpg=PA40&dq=Gini+Graham+Scott,+especialista+en+marketing+multinivel&source=bl&ots=_D4Q3KiVX9&sig=6_cJc7za_3O_TCSpnYv9Po6DJws&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi8_7O72Z7WAhVEziYKHfFgD8wQ6AEIKDAA#v=onepage&q=Gini%20Graham%20Scott%20especialista%20en%20marketing%20multinivel&f=false

<http://www.euromonitor.com/es-euromonitor-about-us>

<http://vivaelnetworking.com/2014/11/como-nutrilite-creo-el-multinivel/>

<https://es.m.wikipedia.org/wiki/nutrilite>

https://en.m.wikipedia.org/wiki/Dominike_Xardel