PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR -MATRÍZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

APLICACIÓN DE LA RUTA DE CALIDAD EN EL SERVICIO DE "DESARROLLO DE ASESORA DE BELLEZA"

CASO: EMPRESA DE VENTA DIRECTA DE COSMÉTICOS

ALBA MICHELLE CORREA JIMÉNEZ

DIRECTOR: ING. FRANCISCO VARGAS MGTR.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: SISTEMAS DE GESTIÓN DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

QUITO, OCTUBRE 2017

AGRADECIMIENTO

A mis maestros que impartieron sus conocimientos

A mis compañeros de la maestría que compartieron sus experiencias laborales

A mis compañeros de trabajo que apoyaron mis estudios

A mi tutor de tesis que supo guiarme este trabajo de titulación

DEDICATORIA

A mis padres Alba y William por sus consejos y apoyo

A mis hermanos Paola y William por su enorme cariño

A mi hermosa familia que son mi orgullo

ÍNDICE

Introducción ..... **XII**

resumen ejecutivo ..... **XIII**

1. Descripción de empresa de venta directa (evd) **15**

1.1. Descripción general de la empresa 15

1.2. Descripción del servicio de "desarrollo para las asesoras de belleza" del proceso "gestión de fuerza de ventas" 19

1.2.1. Descripción del proceso de "gestión de fuerza de ventas" 19

1.2.2. Descripción del servicio "desarrollo de la asesora de belleza" y sus momentos de verdad. 22

2. Marco teórico **27**

2.1. Gestión de mejora de procesos - conceptos **27**

2.2. Metodología de mejora **30**

2.3. Calidad en el servicio **44**

2.4. Canal de venta directa en el sector de cosméticos **50**

2.5. Sector de cosméticos **54**

2.6. Gestión comercial de venta directa en el sector de cosméticos **57**

3. Metología de ruta de calidad en el servicio de "desarrollo de la asesora de belleza" **60**

3.1. Etapa “planear” de la metodología de ruta de calidad 60

3.1.1. Paso 1: identificar oportunidades de mejora 60

3.1.2. Paso 2: describir la situación actual 63

3.1.3. Paso 3: analizar la causa – raíz 81

3.1.4. Paso 4: establecer acciones de mejora 96

3.2. Etapa “hacer” de la metodología de ruta de calidad 104

3.3. Etapa “verificar” de la metodología de ruta de calidad 115

3.4. Etapa “actuar” de la metodología de ruta de calidad 124

3.4.1. Paso 7: estandarizar 125

3.4.2. Paso 8: repetir el ciclo 126

4. Análisis y resultados 129

4.1. Análisis de las variables bajo estudio 129

4.1.1. Desglose de la variable de asistencia 129

4.1.2. Desglose de la variable de calidad del servicio 134

4.2. Ventajas y desventajas de la propuesta 138

4.2.1. Ventajas de la implementación 138

4.2.2. Desventajas de la implementación 139

5. Conclusiones y recomendaciones 140

5.1. Conclusiones 140

5.2. Recomendaciones 143

bibliografía CXLV

anexos CXLVIII

ANEXO I. ENCUESTA DE RENDIMIENTO DEL SERVICIO "DESARROLLO A LA ASESORA DE BELLEZA".....CXLVIII

ANEXO II. CHECK LIST PARA LOS SALONES DE LAS SESIONES DE "DESARROLLO DE LA ASESORA DE BELLEZA" CXLIX

ANEXO III. GANTT DE PRODUCTOS ENVIADOS A LAS SESIONES DE "DESARROLLO DE BELLEZA"..... CL

ANEXO III. GANTT DE PRODUCTOS ENVIADOS A LAS SESIONES DE "DESARROLLO DE BELLEZA"..... CLI

ANEXO IV. PLAN DE COMUNICACIÓN DÍA DE LA MUJER CLII

ANEXO V. FLUJO DE PROCESOS INCLUIDOS: METODOLOGÍA DE DESARROLLO Y PLAN DE COMUNICACIÓN CLIII

ANEXO VI. TALLERES DE COSMÉTICOS Y FRAGANCIAS CLV

ANEXO VII. WEBINAR: DANDO VIDA UN LIDERAZGO EFECTIVO E INSPIRADOR..... CLVI

ANEXO VIII. POSTAL DE ENVÍO DE INFORMACIÓN DE CAMBIO DE GERENTE DE VENTA CLVII

ANEXO IX. FESTEJO DE CUMPLEAÑOS DE LAS ASESORAS DE BELLEZA CLVIII

ANEXO X. FORMATO RECOLECCIÓN "RECLAMO DE LA ASESORA"..... CLIX

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama EVD. 18

Figura 2. Mapa de Procesos EVD. 19

Figura 3. Momentos de Verdad dentro del Ciclo del servicio “Desarrollo de la Asesora de Belleza"..... 23

Figura 4. Elementos de un proceso..... 28

Figura 5. Círculo de Deming o PHVA 31

Figura 6. Los principios de la calidad y el ciclo PHVA 33

Figura 7. Historia de la Ruta de Calidad (QC Story) 36

Figura 8. Etapas y fases Ruta de Calidad 38

Figura 9. Pasos de la metodología Seis Sigma 42

Figura 10. Elementos del triángulo de servicio 44

Figura 11. Elementos del triángulo de servicio 46

Figura 12. Clasificación de sistemas de venta directa 51

Figura 13. División de mononivel 52

Figura 14. División de binivel 52

Figura 15. División de multinivel..... 53

Figura 16. Participación del mercado mundial de Venta 53

Figura 17. Balanza Comercial productos 55

Figura 18. Eficacia de la Venta Directa..... 57

Figura 19: Actividades del Paso 1 de la etapa “Planear”. 61

Figura 20: Actividades del Paso 2 de la etapa 64

Figura 21: Descripción del proceso “Gestión de fuerza de ventas”. 64
Figura 22: Flujo servicio “Desarrollo de la asesora de belleza”..... 66
Figura 23: Variación asistencia a reuniones Quito y..... 68
Figura 24: Elementos de la encuesta de Rendimiento de Servicio..... 69
Figura 25:Cuantificación encuesta Servperf- sección comercial 70
Figura 26:Cuantificación encuesta Servperf- sección comercial 71
Figura 27: Distribución de la Evaluación de la encuesta en la sección comercial Guayaquil. 72
Figura 28: Dimensión 1- Tangible sección Guayaquil..... 73
Figura 29: Dimensión 2- Fiabilidad sección Guayaquil..... 73
Figura 30: Dimensión 3- Capacidad de respuesta sección 74
Figura 31: Dimensión 4- Seguridad sección Guayaquil..... 75
Figura 32: Dimensión 5- Empatía sección Guayaquil..... 75
Figura 33: Distribución de la Evaluación de la encuesta en la sección comercial Quito. 76
Figura 34: Dimensión 1- Tangibles sección Quito..... 77
Figura 35: Dimensión 2- Fiabilidad sección Quito 77
Figura 36: Dimensión 3- Capacidad de Respuesta..... 78
Figura 37: Dimensión 4- Seguridad sección Quito 79
Figura 38: Dimensión 5- Empatía sección Quito 79
Figura 39. Parámetros del proyecto..... 80
Figura 40: Actividades del..... 81
Figura 41. Diagrama causa – efecto para el servicio “Desarrollo de la asesora de belleza” en función a 5 dimensiones de calidad..... 83

Figura 42. Diagrama causa – efecto para el servicio “Desarrollo de la asesora de belleza” Dimensión 1: Elementos Tangibles 84
Figura 43. Diagrama causa – efecto para el servicio “Desarrollo de la asesora de belleza” Dimensión 2: Fiabilidad 85
Figura 44. Diagrama causa – efecto para el servicio “Desarrollo de la asesora de belleza” Dimensión 3: Capacidad de respuesta 86
Figura 45. Diagrama causa – efecto para el servicio “Desarrollo de la asesora de belleza” Dimensión 4: Seguridad 87
Figura 46. Diagrama causa – efecto para el servicio “Desarrollo de la asesora de belleza” Dimensión 5: Empatía 88
Figura 47. Diagrama causas – efectos para el servicio “Desarrollo de la asesora de belleza” en función a 5 dimensiones de calidad 95
Figura 48: Diagrama Causa – Raíz Final 95
Figura 49: Actividades del Paso 4: Establecer acciones de mejora 96
Figura 50:Paso 5: Ejecutar acciones de cambio 104
Figura 51: Gantt principales productos y premios especiales 106
Figura 52: Categorías de productos entregados 107
Figura 53: Flujo servicio “Desarrollo de la asesora de belleza” 109
Figura 54. Encuesta de Rendimiento de Servicio de Agentes Comerciales 113
Figura 55: Calificación de la percepción de servicio 113
Figura 56:Paso 6: Observar y verificar los resultados obtenidos 115
Figura 57: Resultados Encuesta de Resultados 1° trimestre del 2017 116
Figura 58: Dimensión 1- Elementos Tangibles 117
Figura 59: Dimensión 2- Fiabilidad 118
Figura 60: Dimensión 3- Capacidad de Respuesta 118

Figura 61: Dimensión 4- Seguridad 119
Figura 62: Dimensión 5- Empatia 120
Figura 63: Evolución asistencia a las sesiones de “Desarrollo de la asesora de belleza” 124
Figura 64:Paso 7: Estandarizar 125
Figura 65:Paso 8: Repetir el ciclo 126
Figura 66: Evolución número de asesoras 130
Figura 67: Evolución número de asesoras asistentes a las sesiones de “Desarrollo de la asesora de belleza” en las secciones de Guayaquil y Quito. 131
Figura 68: Variación Asesoras Asistentes 2017 132
Figura 69: Variación Asesoras Asistentes 2017 133
Figura 70: Variación calificación encuesta de rendimiento de 135
Figura 71: Evolución de la venta en las zonas de la sección comercial de Guayaquil. 136
Figura 72: Evolución de la venta en las zonas de la sección comercial de Quito. 137
Figura 73: Flujo del proceso de “Plan de Comunicación” para sesiones de desarrollo de la asesora de belleza cliii
Figura 74: Flujo del proceso “Metodología de desarrollo” para sesiones de desarrollo de la asesora de belleza cliv

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Métodos para los 8 pasos del círculo de Deming 43

Tabla 2: Escalas medición encuesta de Rendimiento de Servicio 70

Tabla 3. Resumen causa – raíz identificada en el focus group 90

Tabla 4. Causa – raíz priorizada 91

Tabla 5. Relación causa – raíz contra criterios de evaluación de encuesta de Rendimiento de Servicio 93

Tabla 6. Planes de acción para la causa – raíz identificada 97

Tabla 7: Programa de Trabajo de los planes de acción 100

Tabla 8: Tabla de comparación de resultados promedios de la encuesta de 121

Tabla 9: Comparación criterios de evaluación de los planes de acción 123

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se realizó en la Empresa de Venta Directa (EVD) de Cosméticos en el servicio de "Desarrollo de la asesora de belleza" perteneciente al área de Ventas, servicio en el que se aplicó la metodología de la Ruta de Calidad para buscar su optimización.

El capítulo 1 describe el canal de Venta Directa y el sector cosmético al que pertenece la empresa que es objeto del presente estudio y se describe el área en la que aplica se aplica la metodología de ruta de calidad y los objetivos de dicho estudio. Durante el capítulo 2 se fundamenta la metodología aplicada; enfocada a la teoría de servicio y mejoramiento de procesos con el fin de satisfacer al cliente.

En el capítulo 3 se desarrolla Ruta de Calidad para el servicio de "Desarrollo de la Asesora de belleza" a través de cuatro etapas: Planear, Hacer, Verificar y Actuar. Los resultados obtenidos se los describe en el capítulo 4 desglosado en el análisis de las variables tanto de asistencia y como calidad de servicio; una vez analizadas estas variables se enumeran tanto las ventajas como las desventajas del desarrollo de la metodología. El capítulo 5 contiene las conclusiones y recomendaciones obtenidas durante la aplicación de la metodología.

RESUMEN EJECUTIVO

La Empresa de Venta Directa (EVD) objeto de estudio se dedica a la venta de cosméticos, cuidado personal y fragancias a través de catálogos e incursionó en el mercado ecuatoriano hace 13 años y con presencia en Latinoamérica hace más de 50 años.

El servicio de "Desarrollo de la asesora de belleza" a través de las reuniones, es el eslabón de interacción constante entre la empresa y la vendedora que permite la formación de la asesora y la formación en gestión comercial. La asistencia a estas reuniones ha disminuido del año 2015 (enero-diciembre) al 2016 (enero-septiembre), en un 7.8% en la sección comercial "Quito" y un 8.2% en la sección comercial "Guayaquil" y con calificación "Aceptable" en la percepción del servicio.

El objetivo general del presente estudio es optimizar el servicio de "Desarrollo de la asesora de belleza" del proceso de "Gestión de Fuerza de Ventas" en la Empresa de Venta Directa de cosméticos utilizando la metodología de Ruta de Calidad.

El presente trabajo desarrolla las cuatro etapas del círculo de Deming (Planear, hacer, verificar y actuar) y desglosado en los ocho pasos que propone la ruta de calidad de Nissan para la optimización del servicio "Desarrollo de la asesora" conformando un grupo de

mejora compuesta por varias áreas funcionales de la empresa y aprobadas por la Dirección de Ventas.

Los resultados del proceso de mejora aplicado incrementó la calificación en la percepción del servicio el promedio general en 8.15%, activó el número de asesoras asistentes a las sesiones de desarrollo tanto en Quito como en Guayaquil, permitiendo crecer en 3.5% de venta en Quito y manteniendo la venta en Guayaquil.

1. DESCRIPCIÓN DE EMPRESA DE VENTA DIRECTA (EVD)

1.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

La Empresa de Venta Directa (EVD) objeto del estudio se dedica a la venta de cosméticos, a través de catálogos e incursionó en el mercado ecuatoriano hace 13 años y con presencia en 17 países de Latinoamérica, hace más de 50 años.

Su misión es "Impulsar la belleza para lograr la realización personal" a través de sus marcas enfocadas a diferentes extractos de mercados (desde adolescentes hasta adultos mayores de diferentes niveles socio – económicos).

Su visión al año 2020 es "Llegar a ser la empresa líder en la industria de la belleza en América Latina".

En Ecuador EVD cuenta con la siguiente infraestructura para el modelo de negocio:

- Oficinas Administrativas: Ubicadas en Quito cuyo objetivo es la planificación y funcionamiento del modelo de venta directa a nivel nacional para su reporte a corporación.

- Centro de Distribución: Centro de almacenamiento del producto importado desde la planta principal de la corporación localizada en Colombia y operador logístico para el armado y reparto de los pedidos en el territorio nacional.

- Tienda retail: Centro de venta y atención a la asesora de belleza y al cliente final.

Su portafolio de productos incluye cuatro categorías de cosméticos: fragancias, tratamiento facial y corporal, maquillaje y cuidado personal; con precios variables, donde los tratamientos faciales y joyas son las más costosas. Su gama de productos se incrementa en más de 200 productos nuevos cada año.

En cuanto a su gama de cosméticos de tratamiento fácil cuenta con el respaldo científico internacional del Centro de Bio-dermatología de Paris.

La oferta de los productos es por medio de catálogos impresos y digitales, que rotan en 18 campañas comerciales corporativas cada año.

La venta directa de la línea de cosméticos es el canal estratégico de distribución, a través de la red nacional de las “Asesoras de Belleza” (vendedoras de EVD) para llegar al consumidor final; es así que la fuerza de venta de EVD está conformada por más 75.000 emprendedoras independientes que realizan sus ventas mediante catálogos y demostración de los productos a sus clientes y 280 gerentes de ventas como personal directo a nivel nacional.

EVD constituye una fuente de ingresos extras para las “asesoras de belleza”, apuesta al espíritu emprendedor de la mujer e impulsa su desarrollo a través de su empoderamiento; le permite tener una ganancia entre el 25% y el 35% sobre la venta efectuada a sus clientes.

Actualmente la empresa se encuentra en etapa de madurez en el mercado; es decir, en un entorno saturado, con alta competitividad en la industria y el crecimiento es desacelerado. Por esto, las estrategias de EVD van enfocadas a la innovación y mejoramiento de calidad y funcionalidad de sus productos; además de tener la fidelidad de sus clientes en los segmentos existentes e ingresar en nuevos segmentos para mejorar su participación en el mercado.

La penetración en el mercado y el canal de venta directa ha permitido el crecimiento de EVD en Ecuador en los últimos cinco años. Esto se ha alcanzado por el nexo directo que las “asesoras de belleza” mantienen con el consumidor final, aminorando el riesgo de distribución, puesto que, los pedidos son llevados por las asesoras hasta su cliente (consumidor final).

La cultura organizacional de EVD se desarrolla con base en la capacitación de su personal directo e indirecto y en la capacidad de adaptación al cambio. La buena relación entre la empresa y sus "asesoras de belleza" aporta al buen clima laboral.

La Empresa de Venta Directa (EVD) tiene una visión integradora ya que no busca únicamente involucrar a sus empleados sino a la comunidad con la que trabaja, a través de programas socialmente responsables: educa, enseña y desarrolla a mujeres de escasos recursos económicos y brinda soporte psicológico a adolescentes.

La estructura funcional de EVD se encuentra conformada según el organigrama presentado en la Figura 1.

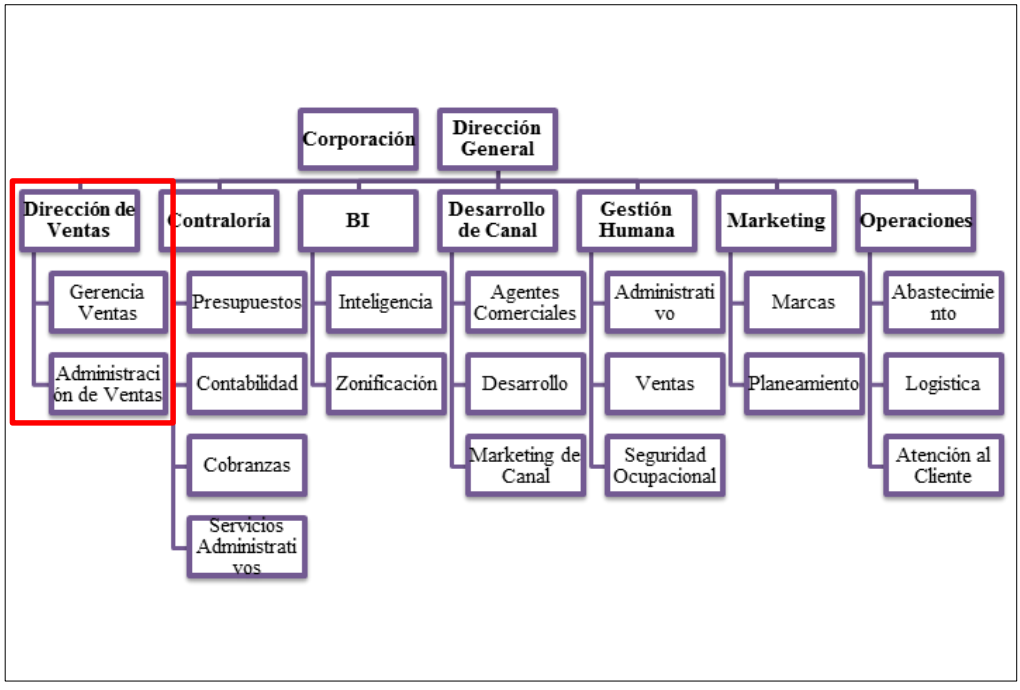


Figura 1. Organigrama EVD.
Fuente: (EVD, 2016).

La Dirección de Ventas es la responsable de la gestión comercial de la empresa y tiene a su cargo a las gerencias y administradores de ventas, siendo esta área objeto de estudio.

1.2. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO DE "DESARROLLO PARA LAS ASESORAS DE BELLEZA" DEL PROCESO "GESTIÓN DE FUERZA DE VENTAS"

1.2.1. Descripción del proceso de "Gestión de Fuerza de Ventas"

La generación de valor de EVD para cumplir con las "asesoras de belleza" y a su vez con los objetivos de la empresa está basada en procesos operativos y de soporte, tal como se muestra en la Figura 2.

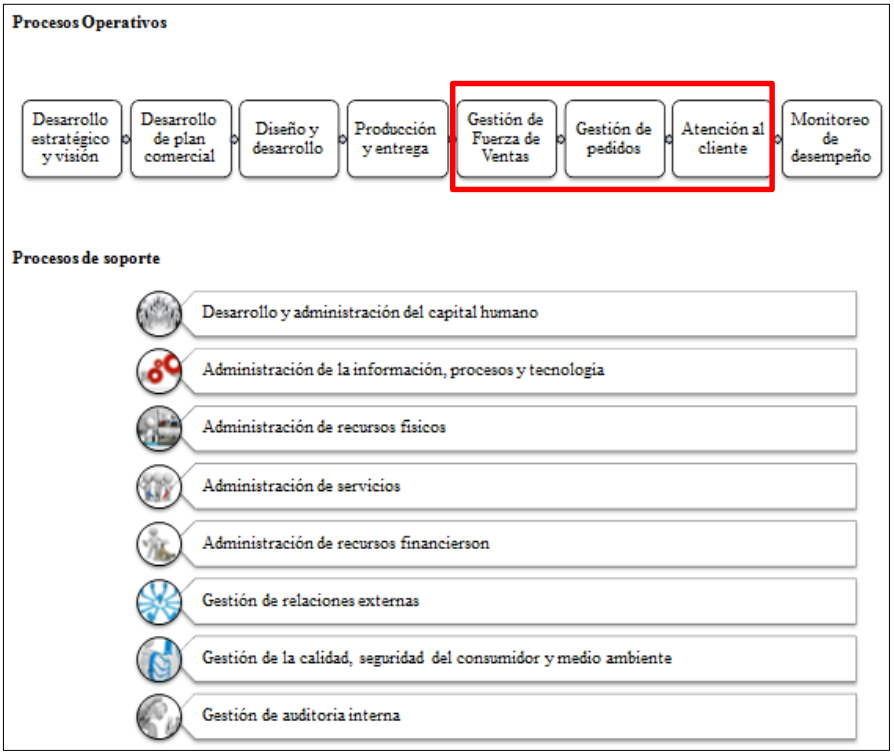


Figura 2. Mapa de Procesos EVD.
Fuente: (EVD, 2016).

El área de Dirección de Ventas, donde se centrará el estudio, interviene en los procesos:

- "Gestión de Fuerza de Ventas": Es el encargado de diseñar en detalle las iniciativas de ventas; es decir, crear conceptos, contenidos y materiales para la gestión comercial. Tanto para la gestión de la fuerza de ventas interna como de las vendedoras, siendo su herramienta principal la formación a través del servicio de "Desarrollo a la asesora de belleza".

- "Gestión de pedidos": Inicia con la recolección de pedidos por los diferentes medios con lo que cuenta EVD, procede con la validación de las órdenes de compra y se procesa la facturación para el posterior armado y despacho de pedidos de las vendedoras.

- "Atención al Cliente": Es el encargado de atender reclamos e inquietudes de la fuerza de ventas de EVD, de las vendedoras y del consumidor final a través de diferentes mecanismos.

Esta área ofrece seguimiento y control de la gestión comercial de la fuerza de venta directa e indirecta mediante las reuniones de ventas; en el año 2016 el proceso de "Gestión de Fuerza de Ventas", presentó problemas en el servicio de "Desarrollo de la asesora de belleza" afectando a la consecución de los resultados esperados.

Uno de los objetivos establecidos para el proceso de “Gestión de Fuerza de Ventas” es mantener un nivel de asistencia del 25% de las vendedoras a las sesiones de “Desarrollo de la asesora de belleza” en cada una de las secciones comerciales; siendo esta una variable fundamental para la estrategia comercial.

El servicio de “Desarrollo de la asesora de belleza” a través de las reuniones, es el eslabón de interacción constante entre la empresa y la vendedora, creando un vínculo de cercanía, puesto que, es el canal de comunicación directo que tiene como objetivos:

Formación como asesora de belleza, esta formación comprende:

- Conocimiento de los productos que se encuentran ofertados en los catálogos de ventas de EVD.

- Empleo del material promocional para atraer a sus clientes; como las muestras.

- Formación en gestión comercial: Esta formación comprende los siguientes puntos:

  - ✓ Desarrollo de habilidades de comunicación con sus clientes (clave para la gestión comercial).

- ✓ Decantar herramientas y técnicas de venta y cobranza.

- ✓ Manejo correcto de los catálogos de productos de EVD.

- ✓ Conocimiento sobre las promociones para maximizar sus ganancias.

Con estos objetivos se logra que las vendedoras tengan la oportunidad de mejorar sus ingresos económicos y formarse como empresarias. La asistencia al servicio de "Desarrollo de la asesora de belleza" influye directamente en el volumen de venta de la empresa, ya que, cada "vendedora asistente" representa una orden de compra solicitada previa a cada reunión (pedido) y a la vez constituye una oportunidad de incrementar el promedio pedidos realizados por las vendedoras.

1.2.2. Descripción del servicio "Desarrollo de la asesora de belleza" y sus momentos de verdad.

El ciclo del servicio de "Desarrollo de la asesora de belleza" que EVD oferta a su canal de distribución está esquematizado en la Figura 3.

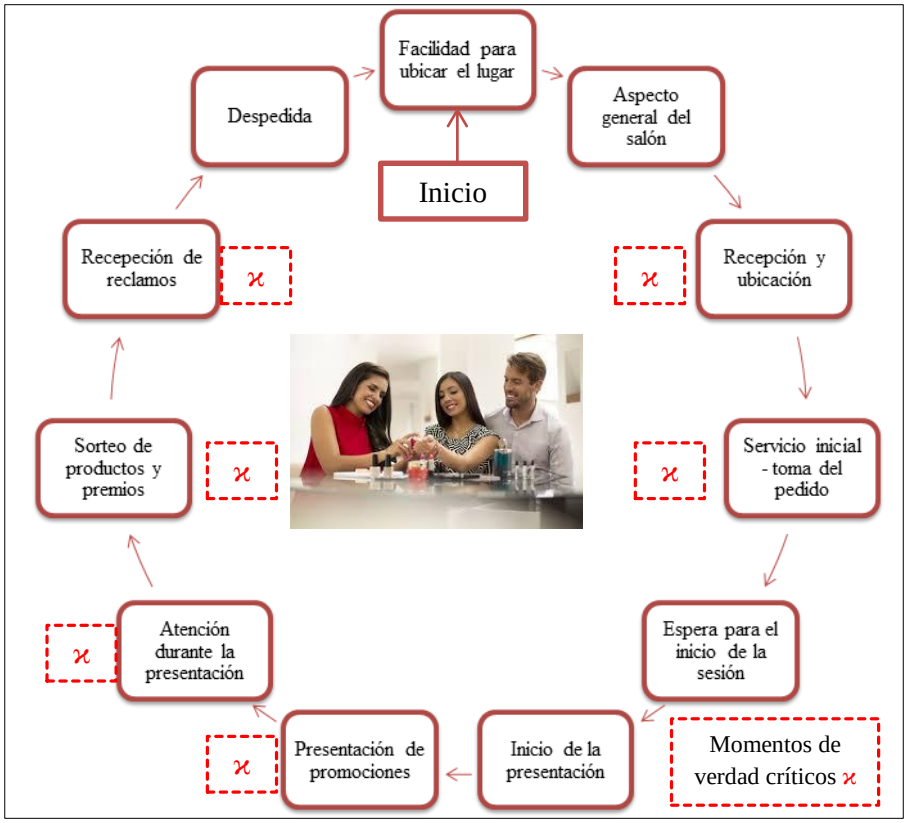


Figura 3. Momentos de Verdad dentro del Ciclo del servicio "Desarrollo de la Asesora de Belleza"
Fuente: (EVD, 2013)

En la Figura 3 se observan los momentos de verdad críticos del servicio que EVD ha definido; un momento de verdad es un "evento en el que una persona entra en contacto con algún aspecto de la empresa y se crea una impresión sobre la calidad de sus servicios"). (Costtle, 1990). Los 6 momentos de verdad críticos según lo indicado en la Figura 3 son:

i. Recepción y ubicación: Es el contacto inicial entre las gerentes de ventas (representantes de EVD) y la asesora de belleza; en donde se busca recibir con cordialidad y de forma personalizada.

ii. Servicio inicial – toma del pedido: Esta reunión es un medio para recoger las órdenes de compra (pedidos) de las asesoras; en este punto se realiza la validación del pedido; es decir, que cumpla con un monto mínimo del pedido (en dólares) o si cumple con condiciones específicas de ofertas.

iii. Presentación de promociones: Al inicio de cada campaña de venta se presenta a la asesora las promociones que tendrá, las posibilidades de incrementar sus ganancias; así como consejos de venta o de cobranza. Y la presentación de premios si aplicara.

iv. Atención durante la presentación: Durante la presentación puede surgir alguna duda o inquietud, la misma que se la deberá responder de manera oportuna, amable y eficiente.

v. Sorteo de productos y premios: Al final de la sesión se premian productos o premios a las asistentes, lo cual hay que realizarlo de diferentes maneras para poder llegar a todas las asesoras; puesto que ha sido identificada como motivación para su asistencia.

vi. Recepción de reclamos: Estas sesiones son canales de comunicación para atender a la asesora y recoger sus reclamos y sugerencias, para ser atendidas para satisfacer la respuesta de la misma.

Considerando la importancia del servicio de “Desarrollo de la asesora de belleza” y su impacto en el mantenimiento del canal de distribución de la EVD, el objetivo general del presente estudio es optimizar el servicio de “Desarrollo de la asesora de belleza” del proceso de “Gestión de Fuerza de Ventas” en la Empresa de Venta Directa de cosméticos utilizando la metodología de Ruta de Calidad.

Los objetivos específicos del estudio son:

i. Recopilar información sobre la empresa EVD para la comprensión del servicio de “Desarrollo de la asesora de belleza” utilizado en el proceso de “Gestión de Fuerza de Ventas”.

ii. Investigar sobre las metodologías de mejoramiento de procesos y servicios para su aplicación en el canal de venta directa de cosméticos.

iii. Implementar un plan de mejora diseñado para el servicio de “Desarrollo para la asesora de belleza” brindado por EVD a través de las etapas “Planear, Hacer, Verificar y Actuar” de la metodología de Ruta de Calidad.

iv. Verificar los resultados obtenidos en los planes de acción para mejorar el servicio de “Desarrollo para la asesora de belleza” brindado por EVD.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. GESTIÓN DE MEJORA DE PROCESOS - CONCEPTOS

Según lo manifestado por Scherkenbach, 1994, un proceso es la transformación de insumos (inputs) en salidas o productos (outputs). Existen cinco recursos genéricos que pueden ser insumos o productos, dependiendo del tipo de proceso que se trate: personal, materiales, métodos, equipos, medio ambiente.

Conforme a lo manifestado anteriormente la transformación de entradas en salidas no es exclusiva de la manufactura, es un flujo que ocurre diariamente en el campo administrativo en general.

En todo escenario es importante que tanto el líder como el personal ejecutor, comprendan el proceso. Si el empleado no conoce ni comprende el entorno donde trabaja es vulnerable a tomar decisiones alejadas al objetivo del proceso; por otro lado, si el líder tampoco lo comprende es propenso a limitar los procesos en función de responsabilidades. Estas situaciones perjudican a los procesos para llegar a alto rendimiento, ya que, deben superar barreras funcionales.

Para llegar a un proceso de alto rendimiento se necesita la interacción de los elementos participantes en el mismo (ver Figura 4), estos son interdependientes, si uno de los elementos falla o no cumple con las demandas, estamos frente a un proceso ineficiente.

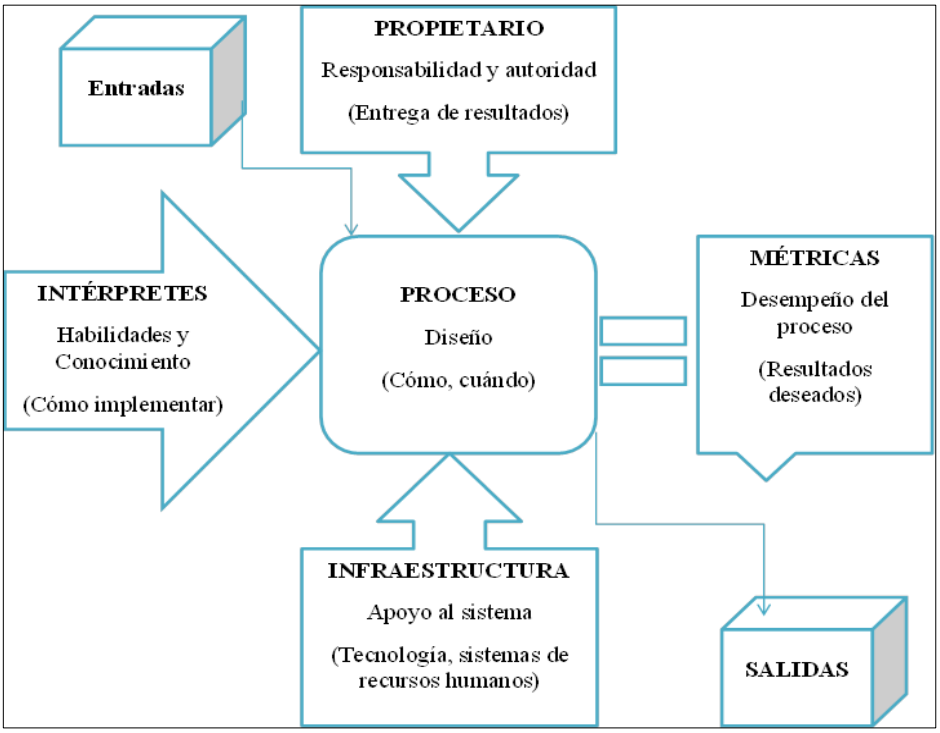


Figura 4. Elementos de un proceso
Fuente: (Hammer, 2007)

En la Figura 4, se consideran los siguientes elementos:

i. Proceso: Debe tener un diseño claro para identificar cómo y cuándo se lo va a realizar.

ii. Intérpretes: Deben tener las habilidades y conocimiento necesario para implementar el proceso diseñado.

iii. Propietario: El dueño del proceso debe tener la responsabilidad y autoridad sobre el mismo para entregar los resultados exigidos para el proceso.

iv. Métricas: Identificar las métricas que necesita el proceso para poder medir el desempeño del mismo.

v. Infraestructura: El proceso debe contar con el apoyo de todo el sistema como la infraestructura de tecnología y sistemas de recursos humanos.

vi. Entradas: Recursos necesarios que se emplearán para transformación.

vii. Salidas: Es el producto final de un proceso.

La interacción de estos elementos puede calificarse en cuatro etapas, de acuerdo a las cuales se puede identificar el nivel de madurez de los procesos, estas etapas son:

i. Los participantes no son conscientes del proceso ni de sus métricas.

ii. Los participantes son capaces de describir el proceso y conocen el lugar que ocupan dentro del mismo.

iii. Crea la capacidad de expresar cómo su desempeño afecta al rendimiento del proceso.

iv. Se concientiza el impacto de su desempeño en los proveedores y clientes.

Cuando todos los elementos del proceso se encuentran alineados en el mismo nivel de madurez, se está encaminado a procesos de alto rendimiento, pero apoyado por cuatro capacidades organizacionales: liderazgo (alta gerencia comprometida con el enfoque en procesos), cultura (valoración del cliente, trabajo en equipo, responsabilidad personal, voluntad de cambio), experiencia (habilidades y conocimientos para poder proponer rediseño) y gobernabilidad (modos de gobernar para cambios).

2.2. METODOLOGÍA DE MEJORA

2.2.1. Círculo de Deming

El ciclo de calidad, círculo de Deming o espiral de la mejora continua, es una herramienta planteada por Walter Shewhart y desarrollada por Edwards Deming en 1950.

El método de mejora continua es conocido por los japoneses como la rueda de Deming. Este ciclo se lo describe en la Figura 5 que muestra cuatro etapas del ciclo:

i. Planear (Planning): Considera desarrollar un plan de mejora, que considere metas y métodos para cumplir con el plan de mejora.

ii. Hacer (Doing): Lleva a cabo el plan de mejora acorde a los requisitos del cliente y las normas establecidas.

iii. Verificar (Checking): Estudia los resultados obtenidos en el plan de mejora.

iv. Actuar (Acting): Actúa sobre los resultados obtenidos durante el plan de mejora. Toma acciones preventivas y correctivas. Y se estandariza.

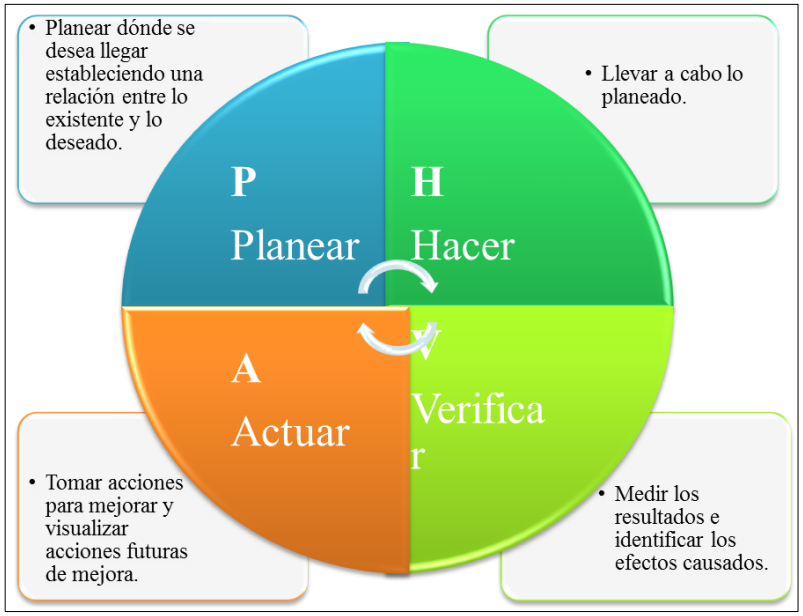


Figura 5. Círculo de Deming o PHVA
Fuente: (Scherkenbach, La Ruta de Deming: hacia la mejora continua, 1994).

El círculo PHVA está relacionado con los Principios de Gestión de Calidad, establecidos en la Norma 9001:2015, estos principios, así como su relación con las etapas del PHVA se identifican en la Figura 6.

Los principios de la gestión de la calidad son los que se detallan a continuación:

i. Enfoque hacia el cliente: Comprender y cumplir con los requerimientos de los clientes para exceder las expectativas del cliente y de esta manera incrementar la satisfacción del mismo.

ii. Enfoque basado en procesos: Para obtener resultados eficientes y eficaces es necesario que sus actividades sean comprendidas como procesos interrelacionados.

iii. Compromiso de las personas: Para generar valor dentro de la empresa es necesario desarrollar personas capaces, comprometidas y empoderadas.

iv. Toma de decisiones basadas en experiencias: Basar las decisiones en análisis y evaluación de datos genera mayor probabilidad para llegar a los resultados planeados.

v. Liderazgo: Establecen la unidad entre el propósito, la dirección y las personas; crea condiciones para que las personas se involucren y sean parte de los objetivos de calidad de la organización.

vi. Mejora: Enfoque hacia la mejora reaccionando a cambios de condiciones internas y externas que dan cabida a nuevas oportunidades.

vii. Gestión de las relaciones: Gestionar relaciones con las partes interesadas pertinentes, como los proveedores.



Figura 6. Los principios de la calidad y el ciclo PHVA
Fuente: (Zapata Gómez, 2015)

2.2.2. Ruta de Calidad

2.2.2.1. Definición de Ruta de Calidad

Historia de Calidad (QC Story) o Ruta de Calidad es una metodología japonesa de la JUSE (Unión de científicos e ingenieros japoneses) que traza una guía paso a paso para la resolución de problemas considerando hechos y datos, dejando por fuera a la posible especulación. (Vidal J. , 2014).

La Ruta de Calidad o Procesos de Solución de Problemas (PSP) se basa en la realidad existente sobre los procesos vigentes, por lo que la base es tener una descripción clara y precisa de los mismos; ya que teniendo la identificación del presente se puede mapear un proceso mejorado.

Las investigaciones de Ruta de Calidad buscan la mejora en base a percepciones, creencias u opiniones por parte de los participantes del equipo de trabajo; esta mejora debe estar basada en análisis de los hechos actuales, con ayuda del empleo de herramientas que permitan manejar el mismo lenguaje durante la investigación.

2.2.2.2. Historia de la Ruta de la Calidad

Historia de Calidad (QC Story) o Ruta de Calidad, viene del término “QC” que significa Control de Calidad (Quality Control) e “Story” que hace referencia a la vida del problema. (Vidal J. , 2014)

La evolución de la historia de la Ruta de Calidad que se detalla en la Figura 7 que contempla la base de los estudios del círculo de mejora de Shewart en 1931 con sus primeros estudios sobre el dominio estadístico de procesos. En 1950 Deming introduce el trabajo de Shewart en Japón y lo fortalece con la base Kaizen para aumentar la conciencia de las empresas sobre el Control de Calidad.

Posteriormente estas bases fueron introducidas a la filosofía de Nissan, ya que esta organización consideraba que “la vida profesional está llena de problemas” y para su solución es necesario introducir una metodología de solución de problemas.

La metodología inicialmente se introdujo en Japón con 11 pasos y en el año 1992 se decantó en las fábricas de Sunderland y Barcelona con 9 pasos. Posterior en la alianza Nissan – Renault se aplicó esta herramienta y relevó importancia sobre los beneficios de su aplicación. (Vidal J. , 2014)

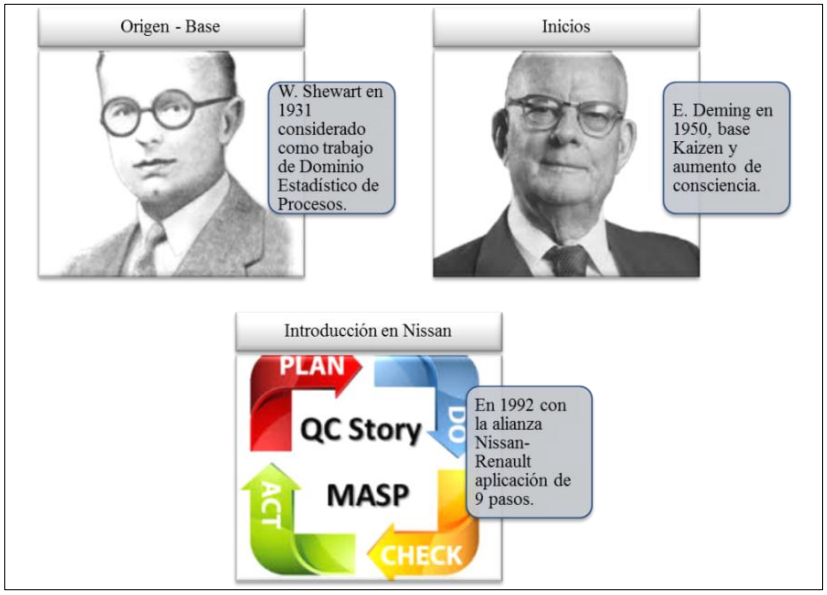


Figura 7. Historia de la Ruta de Calidad (QC Story)
Fuente: (Vidal, 2014).

Los pasos contemplados por la metodología de Nissan fueron:

- Elegir el tema.
- Explicar la razón de la selección.
- Comprender la situación actual.
- Elegir las metas.
- Analizar.
- Poner en marcha las acciones correctivas.
- Confirmar los efectos.
- Estandarizar.
- Sintetizar y planificar acciones futuras.

2.2.2.3. Puntos clave para la aplicación de la Ruta de Calidad

Los puntos clave para garantizar la aplicación de la Ruta de Calidad que se determinaron en la aplicación con Nissan son: (Vidal, 2014)

- Considerar hechos y datos, sin especular.
- Tomar en cuenta la dispersión.
- Implicar al máximo a las personas concernidas.
- El proceso es tan importante como el resultado.
- Realizar en todas las etapas el ciclo PHVA y mantenerlo.
- Las mejoras son útiles solo si se las estandariza.
- No tener miedo a cambios ni a los errores.
- Nadie se mueve sin motivación.

2.2.2.4. Etapas y Pasos de la Ruta de Calidad

La metodología de la Ruta de Calidad tiene etapas estandarizadas de actividades que permiten solucionar el problema identificado y conlleva sistemáticamente a un proceso de mejora continua, estas etapas y pasos se los identifica en la Figura 8.

En el desarrollo de la Ruta de Calidad se emplean conceptos y herramientas de Calidad para la solución del problema identificado en cada una de las etapas.

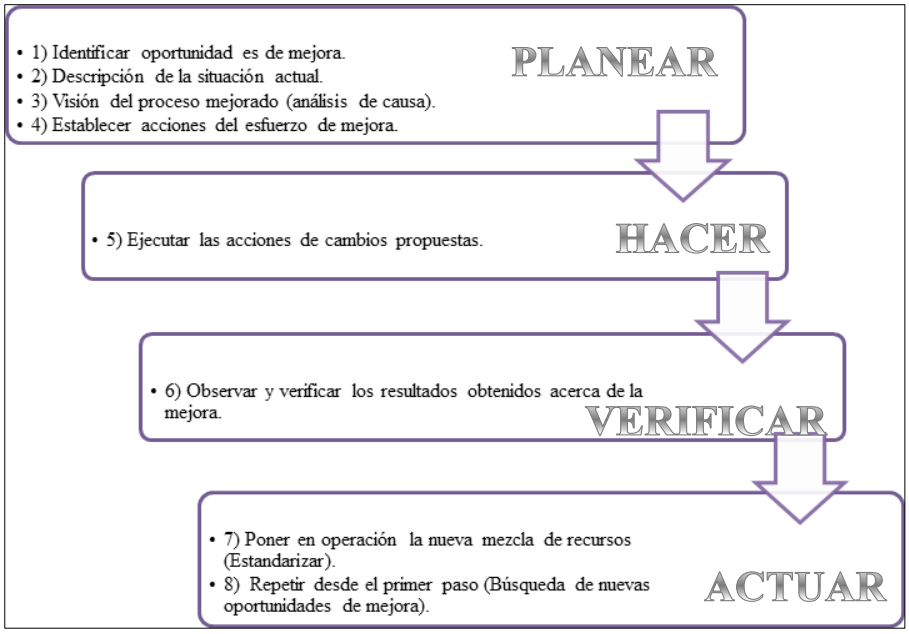


Figura 8. Etapas y fases Ruta de Calidad
Fuente: (Scherkenbach, La Ruta de Deming: hacia la mejora continua, 1994).

Las etapas y pasos para el desarrollo de Ruta de Calidad de la Figura 8 se las detalla a continuación:

- Etapa 1: Planear
    - Identificar oportunidades de mejora: Tener clara la definición del proyecto.
    - Describir la situación actual: Describir la problemática plasmada en hechos y datos.
    - Analizar la causa – raíz: Determinar la causa – raíz que influye en el problema.
    - Establecer acciones de mejora: Determinar un plan de acción para la solución del problema.

- Etapa 2: Hacer
    - Ejecutar las acciones de cambio: Ejecutar el plan de acción y dar seguimiento de los efectos de la ejecución de los planes.

- Etapa 3: Verificar
    - Observar y verificar los resultados obtenidos: Verificar los resultados obtenidos y realizar la comparación frente a la meta deseada.

- Etapa 4: Actuar
    - Estandarizar: Establecer estandarización de las mejoras del proceso estudiado.
    - Repetir el ciclo: Realizar un informe sobre el estudio realizado y determinar futuros planes de acción.

2.2.2.5. Beneficios de la Ruta de Calidad

Algunos de los beneficios el aplicar la Ruta de Calidad son:

- Metodología de fácil comprensión.

- Su difusión organizacional es fácil de entender y se la puede expandir horizontalmente.

- Constituye una herramienta de comunicación.

- Mejora habilidades analíticas de los participantes en el proceso.

- Desarrolla habilidades para manejo de grupos.

- Facilita el incremento de experiencias y lecciones aprendidas.

2.2.2.6. El Control de Calidad y la Ruta de Calidad

El control de la calidad tiene tres etapas aplicadas en la Ruta de Calidad, estas etapas son:

- Planeación de la Calidad: Establecimiento de los estándares de calidad requeridos por el cliente.

- Mantenimiento de la Calidad: Mantener los estándares de calidad y a través de Ruta de Calidad se identifica variaciones y se controla.

- Mejoras de la Calidad: Con nuevos estándares de calidad en la Ruta de Calidad se re direcciona el proceso a los nuevos parámetros establecidos.

2.2.3. Seis Sigma

Seis Sigma está basado en términos estadísticos que mide cuánto se desvía el proceso de la perfección y significa 3.4 errores entre un millón de oportunidades. Este término fue dado por Bill Smith en el caso de estudio Motorola.

Identifica cuantos "errores" hay en un proceso y determinar un mecanismo sistemático para eliminarlos. Esta metodología utiliza la base el modelo de Deming (ciclo PHVA):

i. Planear: La relevancia de conocer los requisitos de los clientes y alinearlos a la estrategia de la empresa.

ii. Hacer: Implantar su ejecución en los procesos de la empresa.

iii. Verificar: Medir y alcanzar el desempeño deseado.

iv. Actuar: Reflejar la mejora en los procesos.

Este modelo propone cinco pasos, identificados en la Figura 9.

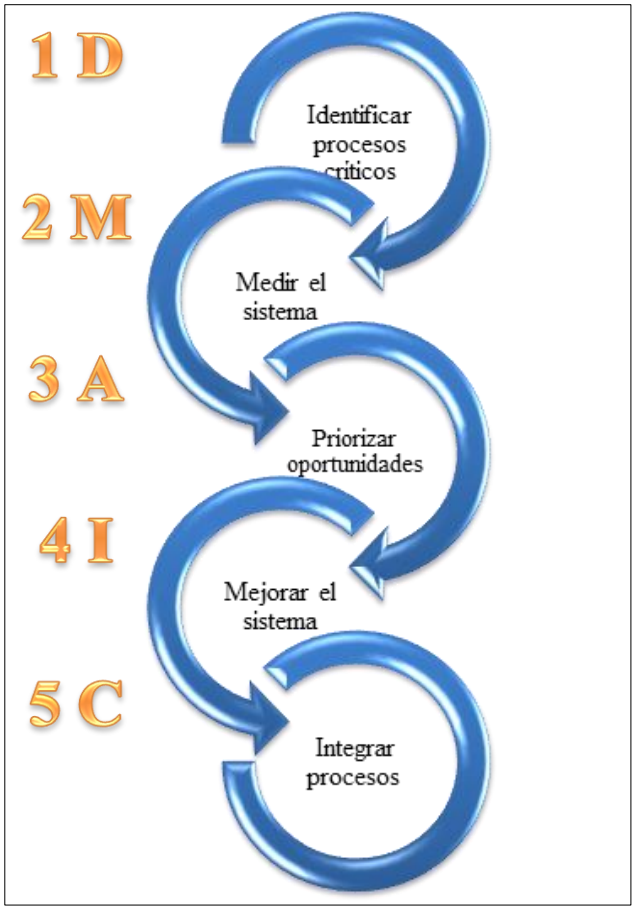


Figura 9. Pasos de la metodología Seis Sigma
Fuente: (Miranda Rivera, 2006)

2.2.4. Herramientas

Algunas de las herramientas que se pueden emplear para las diferentes metodologías de mejora de procesos se sintetizan en la Tabla 1 que se encuentra en función de los ocho pasos del círculo de Deming.

Tabla 1: Métodos para los 8 pasos del círculo de Deming

Etapas del Círculo de Deming	***P***				***H***	***V***	***A***	
Herramientas	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**
Gráficos de box						√		
Lluvia de ideas			√	√			√	
Diagrama causa-efecto		√		√			√	
Hojas de verificación				√				
Gráficos de control	√						√	
Solución creativa de problemas				√				
Diseño de experimentos					√			
Análisis de modo de falla			√					
Árbol y análisis de falla			√					
Análisis de campos de fuerzas			√					
Gráficas de Gantt				√				
Histogramas y gráficas de corridas	√					√		
Matriz de impacto				√			√	
Escuchar	√	√		√		√	√	√
Definiciones operativas	√			√		√		√
Diagrama de Pareto				√				√
Diagrama de flujo de procesos		√	√				√	
Despliegue de función de calidad	√			√		√		
Análisis de regresión	√			√	√	√		
Análisis de confiabilidad					√			
Diagrama de dispersión	√			√		√		
Simulaciones					√			
Encuestas	√	√				√	√	
Formación de equipos de trabajo				√				
Pronóstico de series de tiempo			√				√	

Fuente: Scherkenbach, W. (1994). LA RUTA DEMING: Hacia la mejora continua. México, México: Cecsa S. A. de C.V.

2.3. CALIDAD EN EL SERVICIO

2.3.1. Conceptos

Se entiende como servicio a la entrega de un intangible al público. Uno de los fundadores del pensamiento sobre el servicio es Karl Albrecht, el mismo que señala al cliente como la parte central de todo proceso, ya que, el cliente es la razón de ser de la misión de la empresa; es así, que el modelo establece tres características para la atención al cliente externo, tal como se muestra en la Figura 10.

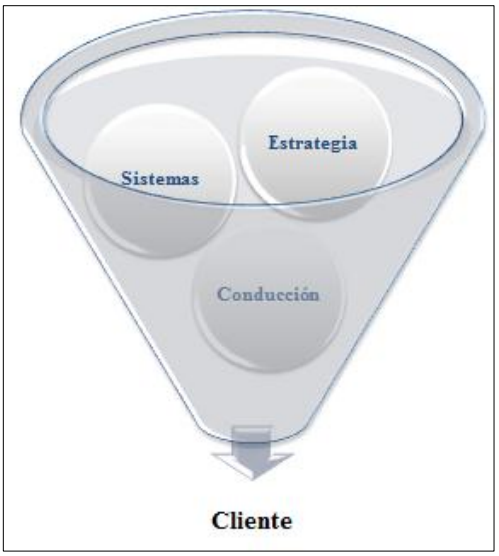


Figura 10. Elementos del triángulo de servicio
Fuente: (Horovitz & Michele, 1994)

Las características del triángulo de servicio al cliente externo son (Horovitz & Michele, 1994):

i. Estrategia del servicio: Es el resultado de la investigación de mercado, misión y valores, y, principios y objetivos; con esta relación se centra la atención de la organización en las necesidades reales del cliente y se crean ventajas competitivas.

ii. Conducción de recursos humanos: Es el personal de la empresa encargado de atender al cliente y accionan la cadena de valor hacia los clientes.

iii. Sistemas y recursos: El sistema integral de la organización debe estar enfocada hacia el cliente, este sistema está conformado por: sistema gerencial, sistemas de reglas, sistema técnico, sistema de procesos y sistema social.

El centro de estos elementos es el cliente, pero ¿quién es el cliente?, es toda persona que se acerca a una organización o persona en busca de una solución o respuesta a algún tipo de necesidad y que busca un producto o servicio que satisfaga sus expectativas.

En caso de hablar del cliente interno de la empresa, se refiere al empleado, el mismo que requiere de tres características (elementos del triángulo de servicio), tal como se muestra en la Figura 11. El compromiso que los empleados asuman conjuntamente con estas características, permiten tener eficacia en sus labores.



Figura 11. Elementos del triángulo de servicio
Fuente: (Horovitz & Michele, 1994)

Las características del triángulo de servicio al cliente interno son (Horovitz & Michele, 1994):

i. Organización: La estructura de la organización debe estar a disposición del empleado para la funcionalidad de sus labores.

ii. Cultura: Son las creencias que diferencia a la organización del resto de empresas e influye en el comportamiento de sus colaboradores. Esta cultura debe estar centrada en brindar el mejor servicio al cliente.

iii. Liderazgo: El líder debe tener valores que le permitan obtener los resultados orientados hacia el cliente a través de su gestión. Los valores para alcanzar esto son: perceptivo, visión alta, innovación, entusiasmo y disposición al cambio.

2.3.2. Metodologías de evaluación de la Calidad en el Servicio

La calidad de servicio según lo planteado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985-1988), se la puede evaluar por la brecha entre la perspectiva del cliente y la percepción del cliente al momento de recibir el servicio.

Dos de las herramientas utilizadas para la medición de calidad en el servicio son:

i. Servicio de calidad (Service Quality – Servqual): Sistematiza características del servicio para ser evaluadas por el cliente a través de 22 preguntas, considerando una etapa para medir la expectativa sobre el servicio y otra etapa de la percepción real. (Asociación Española para la Calidad, 2003). Este modelo fue desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry en 1988 en base a los aportes obtenidos con diferentes grupos de trabajo. Para 1994 contaban con tres formatos para la medición que separa en zonas de tolerancia el puntaje obtenido por los clientes evaluadores.

   Las dimensiones de calidad que comprende este modelo son:

   - Confiabilidad: Valoración de la confianza que el cliente tiene sobre el servicio.

- Capacidad de respuesta: Capacidad de rapidez de respuesta a las inquietudes del cliente.

- Empatía: Capacidad para tratar de forma personalizada al cliente.

- Aseguramiento: Capacidad para poder verificar el servicio brindado.

- Tangibilidad: Valoración de los elementos tangibles que participan en el servicio.

ii. Rendimiento del servicio (Service performance – Servperf): Este modelo se basa en el método explicado anteriormente, en base a 22 preguntas para las cinco dimensiones con la diferencia que este modelo mide únicamente la percepción del cliente hacia el servicio. (Asociación Española para la Calidad, 2003).

Según los estudios y validaciones realizadas por Bolton y Drew (1991), y por Joseph Cronin y Steven Taylor (1992) se eliminó la evaluación de la expectativa ya que concluyeron que la percepción es el factor que influye sobre la evaluación de la calidad del servicio. Según sus validaciones realizadas a 8 empresas de servicios, existen mayor variabilidad si se mide únicamente el

rendimiento, si se mide la diferencia entre la expectativa y la percepción; generando mayor fiabilidad y validez.

Las cinco dimensiones que comprende el modelo son:

- Elementos Tangibles: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y material de comunicación.

- Fiabilidad: Habilidad para ejecutar el servicio ofertado de forma fiable y cuidadosa.

- Capacidad de respuestas: Disposición y buena voluntad del personal para ayudar al cliente y proporcionar el servicio ofertado.

- Seguridad: Conocimiento y atención ofrecida por el personal para generar inspirar confianza y credibilidad.

- Empatía: Atención individualizada al cliente.

Una vez realizado el cuestionario de las 22 preguntas en base a las dimensiones señaladas, se realiza la evaluación considerando una escala del 1 (valore negativo) al 7 (valor positivo), y se determinan los valores que se considerarán críticos para evaluar a la muestra que el investigador considere necesario.

2.4. CANAL DE VENTA DIRECTA EN EL SECTOR DE COSMÉTICOS

2.4.1. Definición canal de Venta Directa

La venta directa es un canal de distribución y comercialización de productos y servicios directamente a los consumidores, según lo conceptualizado por la Federación de Asociaciones Venta Directa Nacionales [1] (Federación de Asociaciones de Venta Directa Nacionales, 2016).

La venta directa se efectúa mediante la comercialización, por medio de la demostración o presentación por catálogo de los productos y bienes que se ofrecen directamente al consumidor.

Existe gran variedad de productos que se comercializan por este este canal, como:

- Cosméticos y productos de cuidado personal.
- Productos de cocción y cocina.
- Artículos de tocador y de lavandería.
- Aspiradoras y otros electrodomésticos.
- Productos especializados para el hogar.

[1] Organización no gubernamental fundada en 1978 con base en Washington DC que representa a la Industria de la Venta Directa a nivel mundial. Tiene como objetivos: consecución de un alto nivel de ética en el mercado global, fomenta la promoción mediante la asociación con el gobierno, consumidores y academia a nivel mundial, fortalece la gestión de las asociaciones de venta directa y fomenta la integración.

- Productos de limpieza.
- Productos alimentarios y de nutrición.
- Juguetes, libros y productos educativos.
- Ropa, accesorios de moda.
- Joya y bisutería.

2.4.2. Clasificación del Canal de Venta Directa

La venta directa presenta algunos sistemas de venta para este canal, como se lo clasifica en el Figura 12.



Figura 12. Clasificación de sistemas de venta directa
Fuente: (Ongallo, 2013).

2.4.3. Modelo "Face to Face" del canal de Venta Directa

El sistema de venta "face to face" corresponde a la venta a través de la explicación de los bienes por parte de un vendedor independiente mediante el catálogo de venta como su herramienta de trabajo.

Este sistema de ventas tiene la siguiente división:

i. Mononivel (ver Figura 13): Un solo nivel de vendedoras que gana un porcentaje de comisión sobre la venta de sus clientes.

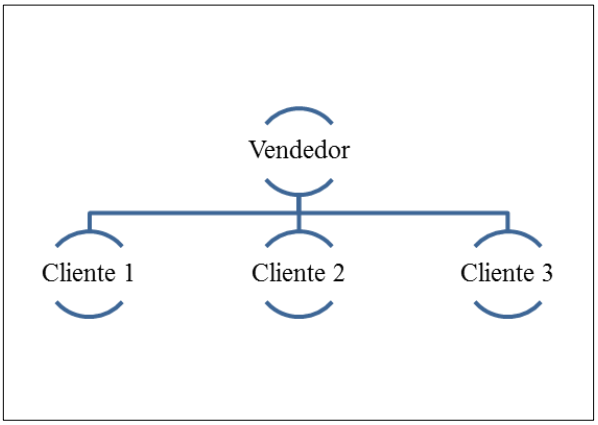


Figura 13. División de mononivel
Fuente: (EVD, 2013)

ii. Binivel (ver Figura 14): Venta por zonas delimitadas que ganan en función de sus pedidos alcanzados.

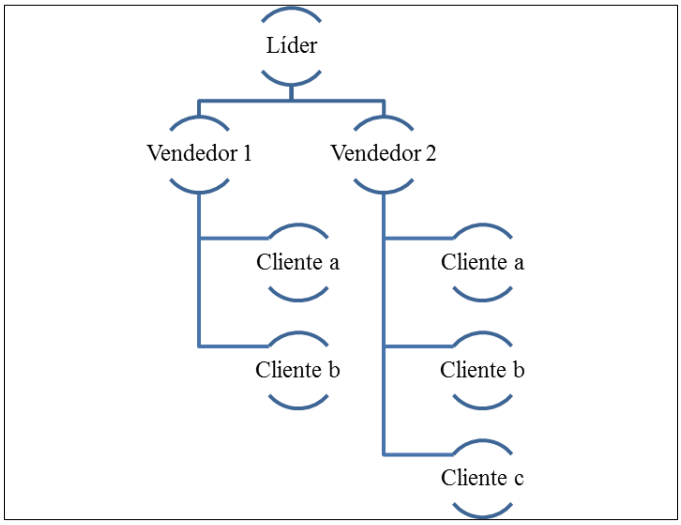


Figura 14. División de binivel
Fuente: (EVD, 2013)

iii. Multinivel (ver Figura 15): Es el tipo de venta que determina líderes de una red; ganan por la venta de su red sin limitación de zonas.

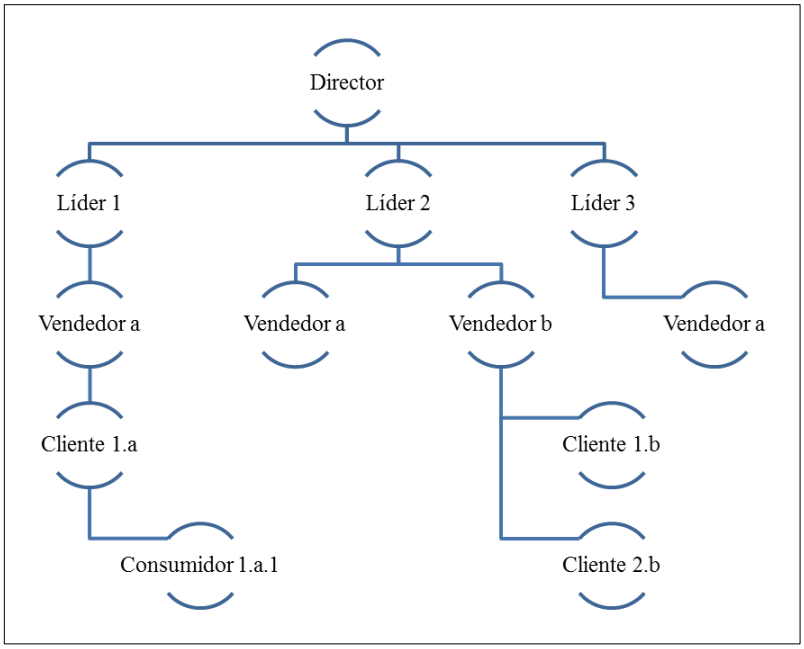


Figura 15. División de multinivel
Fuente: (EVD, 2013)

El canal de venta directa representa un mercado de 162.000 millones de dólares a nivel mundial en el año 2015, cuya participación de mercado se encuentra en la Figura 16.

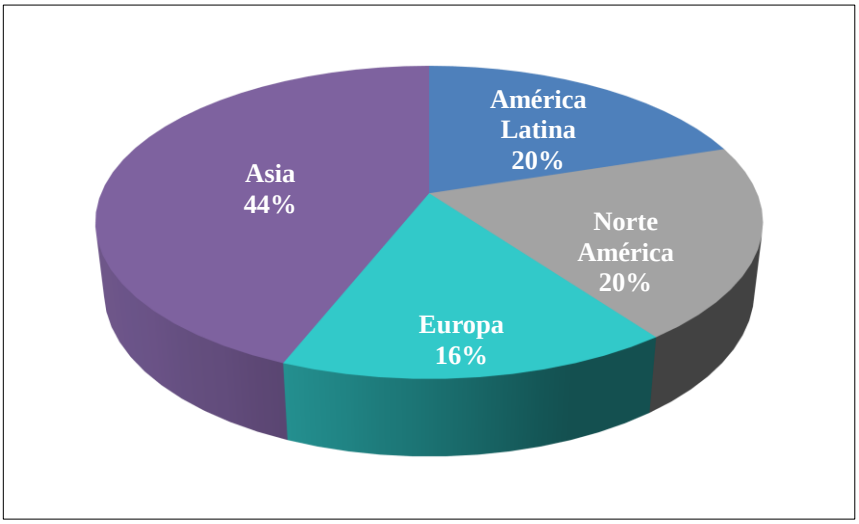


Figura 16. Participación del mercado mundial de Venta Directa en el año 2015.
Fuente: (Noticias Multinivel, 2015)

Los países con mayor crecimiento en América Latina en el periodo 2012-2013 en este modelo de venta fueron: Brasil llegó con el 13%, seguido por México con el 7.6% y Colombia con el 7% (Noticias Multinivel, 2015).

2.5. SECTOR DE COSMÉTICOS

De acuerdo a la Decisión 516 de la Comunidad Andina se define como producto cosmético a "toda sustancia o formulación de aplicación local a ser usada en las diversas partes superficiales del cuerpo humano: epidermis, sistema piloso y capilar, uñas, labios y órganos genitales externos o en los dientes y las mucosas bucales, con el fin de limpiarlos, perfumarlos, modificar su aspecto y protegerlos o mantenerlos en buen estado y prevenir o corregir los olores corporales." (Comisión de la Comunidad Andina, 2002).

América Latina es una de las regiones con mayor crecimiento del sector cosmético. Para el año 2015 este sector generó ventas alrededor de USD 80.000 millones de dólares, de acuerdo a datos expuestos por el Consejo de Asociaciones de la Industria Cosmética Latinoamericana (CASIC). Esto representa un crecimiento del 314% en la última década, incluso a pesar de su crisis. (Noticias Multinivel, 2015).

En el año 2015 las tres empresas regionales que lideraban el mercado Latinoamericano en productos de belleza fueron: la brasilera Natura, la peruana Belcorp y la estadounidense Avon.

En el Ecuador el sector cosmético representa el 1,6% del PIB, generando USD 1.000 millones de dólares al año, aportando con 3.500 puestos de trabajo directos y más de 400.000 puestos indirectos. A nivel nacional se registran 47 empresas dedicadas a los productos de belleza, de estas el 65% son empresas extranjeras y 35% son nacionales (Maldonado, 2013).

Considerando que las empresas extranjeras representan más de la mitad de empresas productoras y comercializadoras de productos cosméticos en el país, y en función de una balanza comercial desfavorable de estos productos (ver Figura 17), a finales del año 2013 se firmó un convenio para disminuir las importaciones de estos productos.

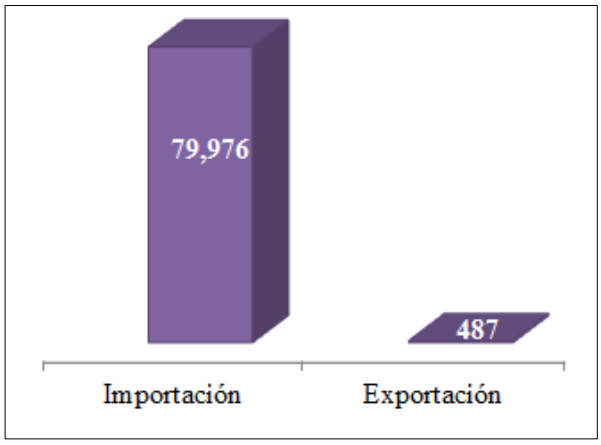


Figura 17. Balanza Comercial productos Cosméticos 2015.
Fuente: Investigación propia del investigador con datos obtenidos de BCE.

Tras el convenio de cooperación técnica institucional, firmado en diciembre del 2013 entre el Ministerio de Industria y Competitividad y la Asociación Ecuatoriana de empresas de productos cosméticos, de higiene y absorbentes (Pro cosméticos), el sector cosmético se comprometió a incrementar su producción de USD 54 millones en el 2014 a USD 64 millones en el 2015, con el objetivo de

fortalecer la cadena productiva del sector como aporte a la Matriz Productiva (Ministerio de Industrias y Competitividad, 2016).

La producción nacional contempla cuatro grupos de cosméticos: perfumes y aguas de tocador, preparaciones de belleza, preparaciones capilares y artículos para afeitado e higiene personal.

Las principales empresas (en volumen de venta) que firmaron el convenio fueron: Yanbal, Avon, Belcorp y Quola, las cuales se comprometieron a emplear 100% del alcohol ecuatoriano para la producción de las fragancias que se produzcan en el país, coadyuvando a la producción nacional de los grupos de cosméticos mencionados anteriormente.

Desde el año 2013, las ventas en el sector cosmético han disminuido. Las exportaciones en el 2015 alcanzaron USD 13.7 millones, que significa una reducción del 21% vs. El año 2014 y el 53.5% vs. el año 2013. (Revista Líderes, 2016). La problemática para esta disminución es el contrabando y la depreciación del peso colombiano y del nuevo sol peruano frente al dólar; los cosméticos producidos en estos países son más baratos e ingresan al mercado ecuatoriano, incluso de manera irregular.

Sin embargo, el sector de cosméticos sigue constituyendo un sector de prioridad por su impacto socio- económico para el país.

2.6. GESTIÓN COMERCIAL DE VENTA DIRECTA EN EL SECTOR DE COSMÉTICOS

De acuerdo a un estudio del Centro de Investigación de la Industria de Exposiciones (Center for Exhibition Industry Research – CEIR) se señala que la eficacia de la venta directa sobre el proceso general de Ventas es superior frente a otros modelos de venta, como se indica en la Figura 18.

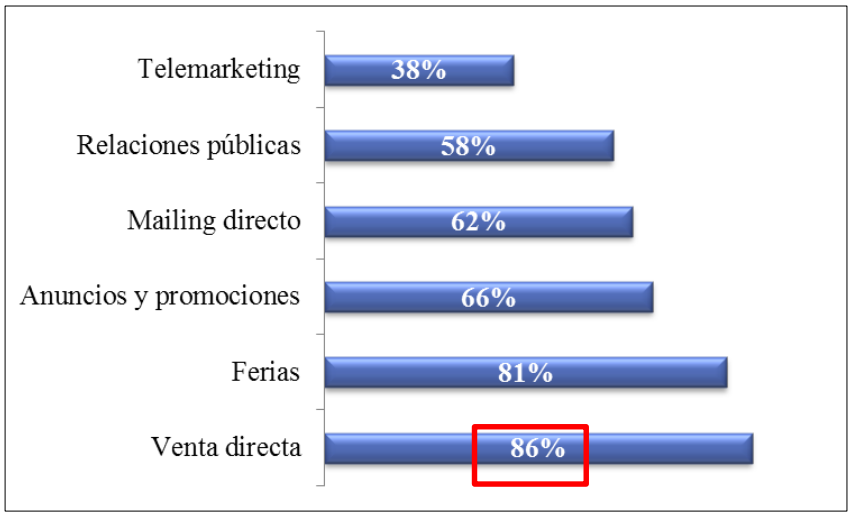


Figura 18. Eficacia de la Venta Directa
Fuente: Centro de Investigación de la Industria, 1998.

Entendida la eficacia como la combinación entre fines y técnicas (Parejo, 1995) para alcanzar el rendimiento de la organización, el canal de venta directa tiene la mayor eficacia por el contacto más cercano con el cliente final.

Para alcanzar esta relación entre las organizaciones del sector de cosméticos y el consumidor, es necesaria una gestión comercial basada en una fuerza de venta directa a la empresa y la red de agentes comerciales externos a la empresa.

La fuerza de venta de las empresas de venta directa de empresas de cosméticos está conformada por miles de representantes que suelen tener las siguientes características:

i. La relación laboral con la fuerza de venta se expande a una relación de distribución, comisionista y hasta prestación de servicios.

ii. El vínculo es personal puesto perciben ganancias por la distribución o venta de los productos.

iii. La relación que se establece no es únicamente económica, es de carácter psicológico, pues mediante esta actividad obtienen reconocimiento, realización profesional y personal, posibilidad de trabajo autónomo, independencia económica, entre otros.

2.6.1. Servicio de Formación en el Canal de Venta Directa y su importancia para la Gestión Comercial en empresas del Sector de Cosméticos

La expansión de los negocios y los continuos cambios hacen necesaria la formación comercial para la fuerza de venta de las empresas de canales de venta directa, con el fin de brindarles herramientas para optimizar su gestión comercial y facilitar su adaptación al cambio (tanto de tendencias de mercado como de uso de herramientas).

Una de las fuentes certeras para conocer las necesidades de la fuerza de ventas es acudir directamente a la fuente e indagar sobre temas globales, como: técnicas de venta, organización de la red comercial, maximización de ganancia, motivación del personal, herramientas para mejorar la gestión, miembros de la red comercial o imagen sobre la empresa.

Existen algunos métodos de formación que se pueden emplear en el sector cosmético como son (Muñiz, 2016):

- Conferencias: Cuando se trate de número limitado de personas.

- Teatro de Ventas: Simular acción en campo, necesario para inhibir a las vendedoras.

- Mesas redondas: Se recopila información, conocimiento y experiencias de las diferentes vendedoras participantes.

- Retiros: Requiere de lugares alejados para lograr la concentración de las vendedoras.

- Métodos de caso: Plantear métodos de caso para proponer una resolución en grupos de trabajo.

- Cursos multimedia: Las herramientas tecnológicas permiten optimizar tiempo y costos para formar a las vendedoras.

3. METOLOGÍA DE RUTA DE CALIDAD EN EL SERVICIO DE "DESARROLLO DE LA ASESORA DE BELLEZA"

3.1. ETAPA "PLANEAR" DE LA METODOLOGÍA DE RUTA DE CALIDAD

La etapa "Planear" de la ruta de calidad desarrollada se la desglosó en los siguientes pasos:

- Paso 1: Identificar oportunidades de mejora.
- Paso 2: Descripción de la situación actual.
- Paso 3: Análisis de causa.
- Paso 4: Establecer acciones del esfuerzo de mejora.

A continuación, se presenta el desglose de cada uno de estos pasos.

3.1.1. Paso 1: Identificar oportunidades de mejora

En la figura 19 se indican las actividades y objetivos que se desarrolló en este paso:



Figura 19: Actividades del Paso 1 de la etapa "Planear".
Fuente: (Círculo TEC, 2012).

3.1.1.1. Definir el problema

El área de la Dirección de Ventas tiene a su cargo el seguimiento y control sobre la gestión comercial de la fuerza de venta directa e indirecta de EVD y se encuentra conformada por las gerencias de ventas (vínculo con las vendedoras) y la administración de ventas (vínculo entre la empresa y la fuerza de venta directa).

Uno de sus objetivos comerciales a nivel corporativo del proceso de "Gestión de Fuerza de Ventas" es mantener un nivel de asistencia al 25% en el servicio "Desarrollo de la asesora de belleza" en cada una de las secciones comerciales por su importancia en la consecución de la estrategia comercial; sin

embargo, en los últimos años no se ha mantenido este nivel de asistencia.

Para la definición de la problemática, se realizó una búsqueda de datos relativos al proceso objeto de estudio con los responsables asignados por la organización. De esta búsqueda, se identificó la siguiente problemática:

- El nivel de asistencia disminuye del 20% en el 2015 al 19% en el 2016, tanto en las secciones comerciales de Quito como en Guayaquil, por debajo del estándar corporativo del 25% de asistencia.

- El nivel de percepción del servicio "Desarrollo de la asesora de belleza" se encuentra en una zona de criterio identificado por EVD como "Zona por Evaluar" de acuerdo a la encuesta de rendimiento aplicada en el mes de septiembre del 2016.

3.1.1.2. Determinar las razones

La asistencia a las sesiones de "Desarrollo de la asesora de belleza" es el canal directo de comunicación entre EVD y la vendedora por

lo que la ausencia a estas sesiones afecta a la gestión comercial de la asesora de belleza por:

- No crea el vínculo de cercanía entre la asesora y la empresa; esto genera que EVD no conozca las necesidades de la vendedora.

- No se capacita sobre los productos del catálogo, lo que dificulta la venta de los productos al consumidor final

- Se genera desconocimiento de la metodología que le permita ganar más frente a otros productos de venta directa.

- Influye en el volumen de venta de EVD puesto que cada asistente a la reunión constituye una orden de compra.

- No se crea un vínculo de fidelidad de la asesora de belleza con las marcas, lo que incrementa la posibilidad de salida de la vendedora a la competencia.

3.1.2. Paso 2: Describir la situación actual

En la figura 20 se indican las actividades y objetivos que se desarrolló en este paso:



Figura 20: Actividades del Paso 2 de la Etapa "Planear".
Fuente: (Círculo TEC, 2012).

3.1.2.1. Levantamiento del proceso

Se realizó una revisión con el área de "Administración de Ventas" para validar que la descripción del proceso establecida en el año 2013 continúa vigente, esta se la presenta en la Figura 21:

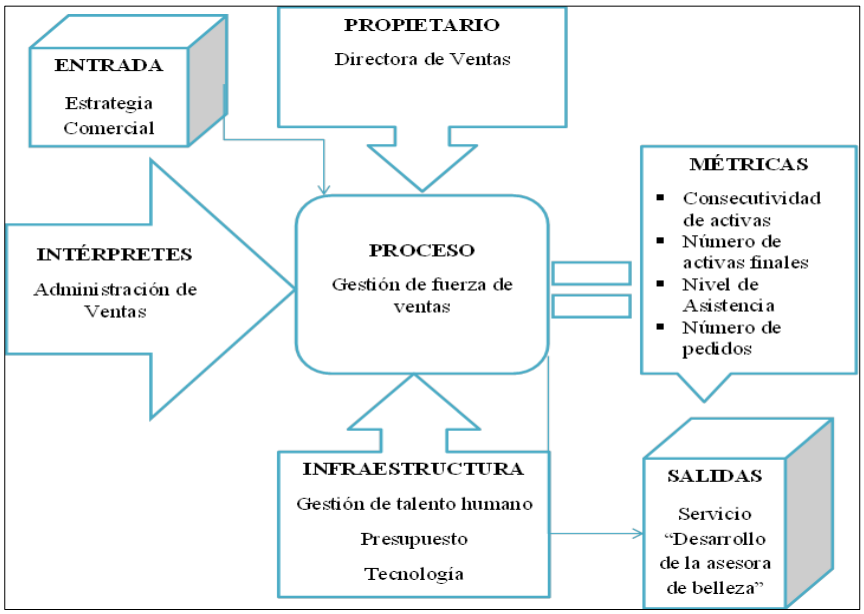


Figura 21: Descripción del proceso "Gestión de fuerza de ventas".
Fuente: (EVD, 2013).

Una vez definida la descripción del proceso en estudio en conjunto con los responsables del área de “Administración de Ventas”, se revisó el flujo del servicio de “Desarrollo de la asesora de belleza” que se detalla en la Figura 22.

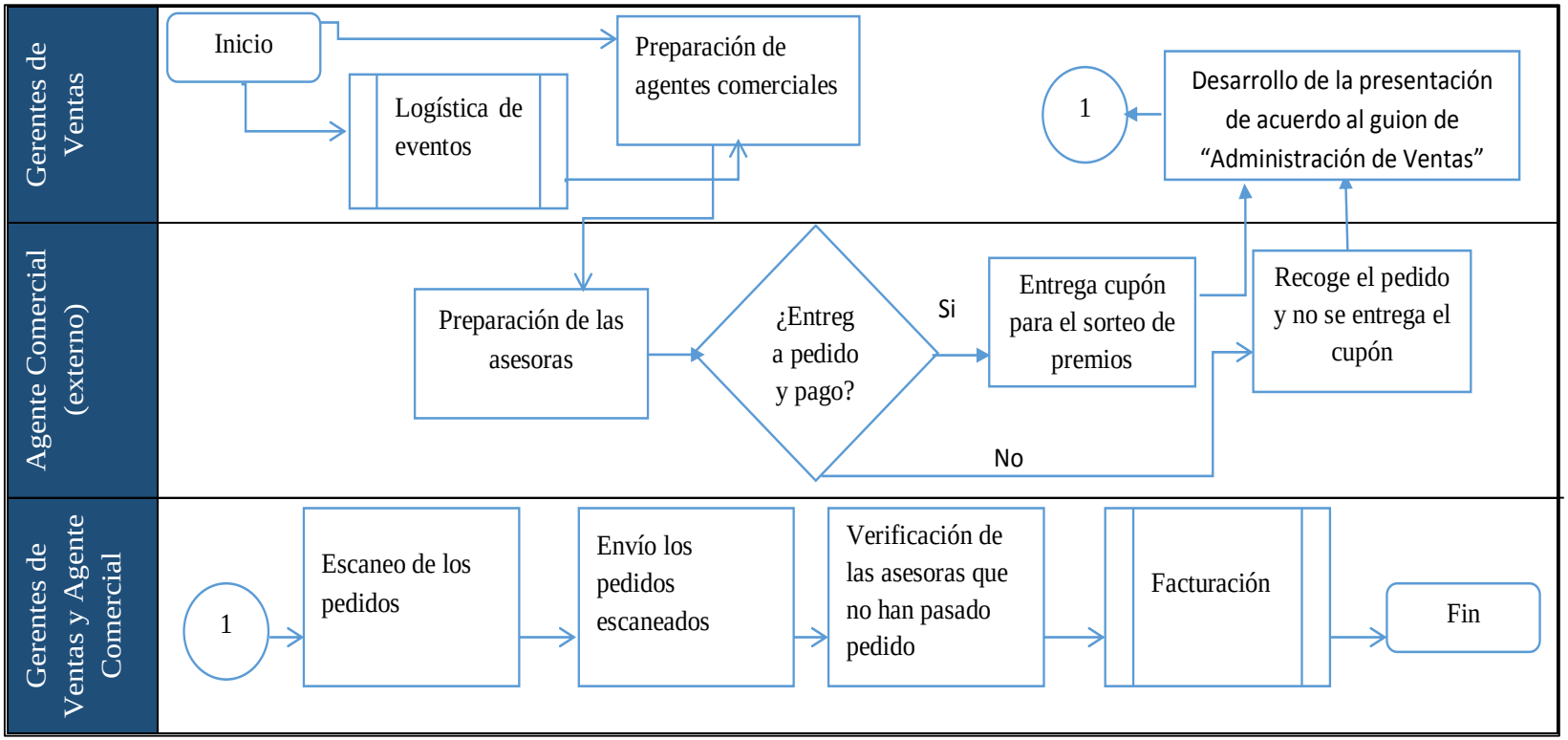


Figura 22: Flujo servicio "Desarrollo de la asesora de belleza"
Fuente: (EVD, 2016).

3.1.2.2. Desglose de las variables

Con la información que se relevó sobre el servicio de “Desarrollo de la Asesora de Belleza” a continuación se desglosan las variables que intervienen en el servicio.

- **Variable Uno: Asistencia**

  Se recopiló información histórica con apoyo del área de Administración de Ventas sobre la asistencia a las sesiones de del proceso de “Gestión de Fuerza de Venta” y se constató que ha disminuido del año 2015 (enero - diciembre) al 2016 (enero - septiembre), en un 7.8% en la sección comercial “Quito” y un 8.2% en la sección comercial “Guayaquil”, tal como se muestra en la Figura 23.

  En comparación con el número total de vendedoras de estas secciones comerciales, la asistencia disminuyó en 1 punto porcentual, pasando de 20% en el 2015 al 19% en el 2016, tanto en Quito como en Guayaquil.

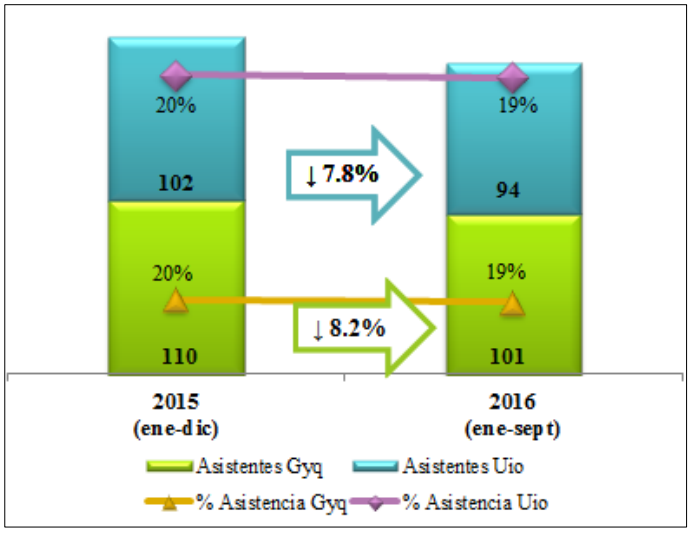


Figura 23: Variación asistencia a reuniones Quito y Guayaquil (Periodo enero 2015 - septiembre 2016).
Fuente: Sistema de Gestión Comercial EVD.

Estas zonas comerciales representan el 22% del total de vendedoras y constituyen la base para la proyección de demanda y abastecimiento de productos a nivel nacional.

- **Variable dos: Calidad del servicio**

Para evaluar los niveles de aceptación del servicio de "Desarrollo de la asesora de belleza", la empresa realizó un sondeo de la percepción de las vendedoras sobre el servicio a través de la encuesta de Rendimiento de Servicio (Service Performance – Servperf. Ver Anexo I) y se aplicó en las secciones comerciales de Quito y Guayaquil, en el período de agosto a septiembre 2016, para conocer su incidencia en la disminución de asistencia.

Esta herramienta permitió medir la percepción de las vendedoras sobre este servicio, considerando cinco dimensiones de calidad, las mismas que se detallan en la Figura 24.

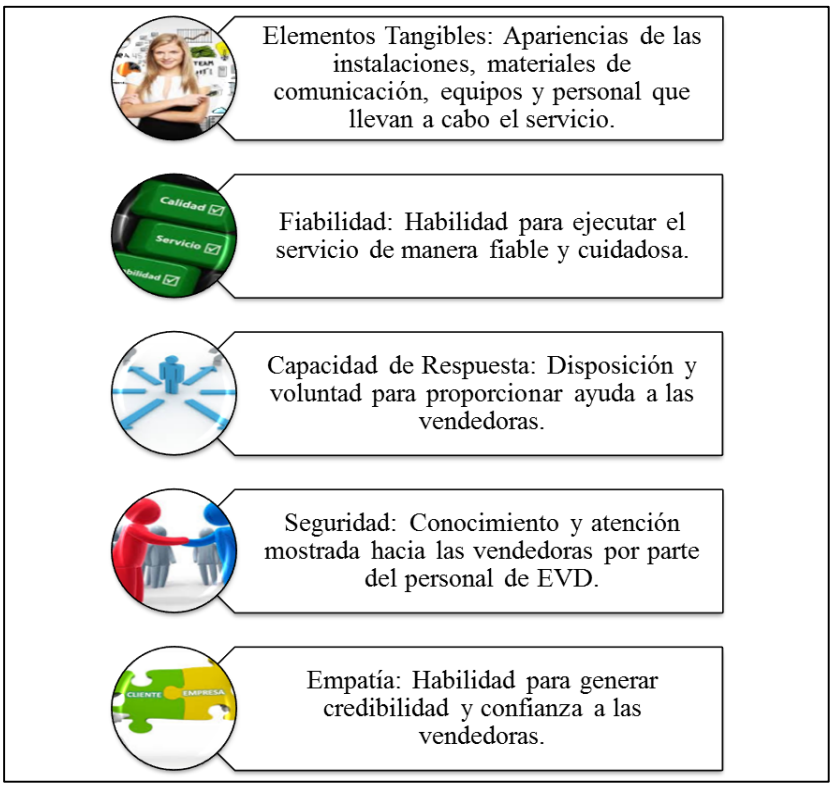


Figura 24: Elementos de la encuesta de Rendimiento de Servicio.
Fuente: Encuesta de Rendimiento de Servicio, septiembre 2016.

Siguiendo constructos validados sobre la herramienta de Rendimiento de Servicio (Service Performance – Servperf) EVD aplicó una encuesta con 22 preguntas para valorar cada una de las dimensiones detalladas en la Figura 24.

Las escalas utilizadas para la evaluación de la encuesta consideran los niveles de calificación y los criterios de evaluación (ver Tabla 2) que se presentan estilo semáforo.

Tabla 2: Escalas medición encuesta de Rendimiento de Servicio

Escala	Nivel de calificación	Criterio de evaluación
1	Pésimo	
2	Malo	**Por evaluar** 
3	Regular	
4	Aceptable	
5	Bueno	**Por Mejorar** 
6	Muy bueno	**Óptimo** 
7	Excelente	

Fuente: Encuesta de Rendimiento de Servicio, (EVD 2016).

Los resultados promedio obtenidos tanto en la sección comercial "Guayaquil" (Figura 25), como en la sección comercial "Quito" (Figura 26), se los presenta a continuación:

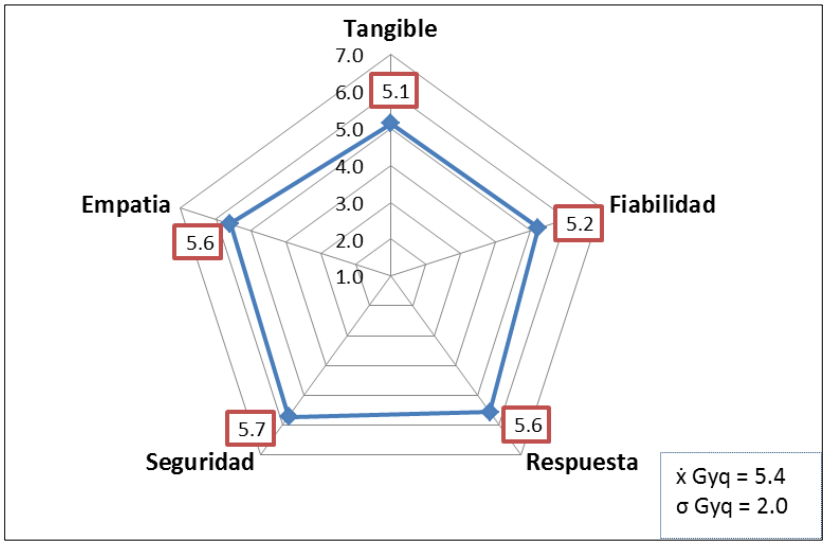


Figura 25:Cuantificación encuesta Servperf- sección comercial "Guayaquil" (periodo ago. – sept. 2016).
Fuente: Encuestas de Rendimiento de Servicio (Servperf).

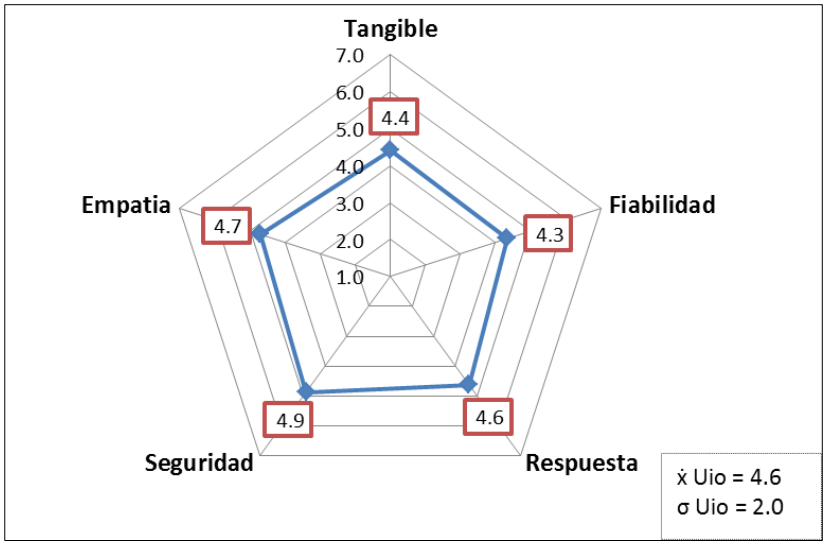


Figura 26:Cuantificación encuesta Servperf- sección comercial "Quito" (periodo ago. – sept. 2016).
Fuente: Encuestas de Rendimiento de Servicio (Servperf).

El promedio global de la encuesta de la sección comercial "Guayaquil" fue de 5.4/7.0, que representa una calificación de "Bueno" y con desviación estándar de 2.0; valor que ingresa al criterio de evaluación "Por Mejorar". El elemento de evaluación con menor valor promedio fue el "Tangible" (5.1) y el mayor elemento evaluado fue el de "Seguridad" (5.7).

El promedio global de la encuesta de la sección comercial "Quito" fue de 4.6/7.0, que representa una calificación de "Aceptable" y con desviación estándar de 2.0; valor que ingresa al criterio de evaluación "Por Evaluar". El elemento de evaluación con menor valor promedio fue el de "Fiabilidad" (4.3) y el elemento con mayor calificación fue "Seguridad" con promedio de 4.9.

Considerando los “criterios por evaluar” el 63% de las encuestadas en la sección comercial Guayaquil calificaron al servicio como “Óptimo” como se identifica en la Figura 27.

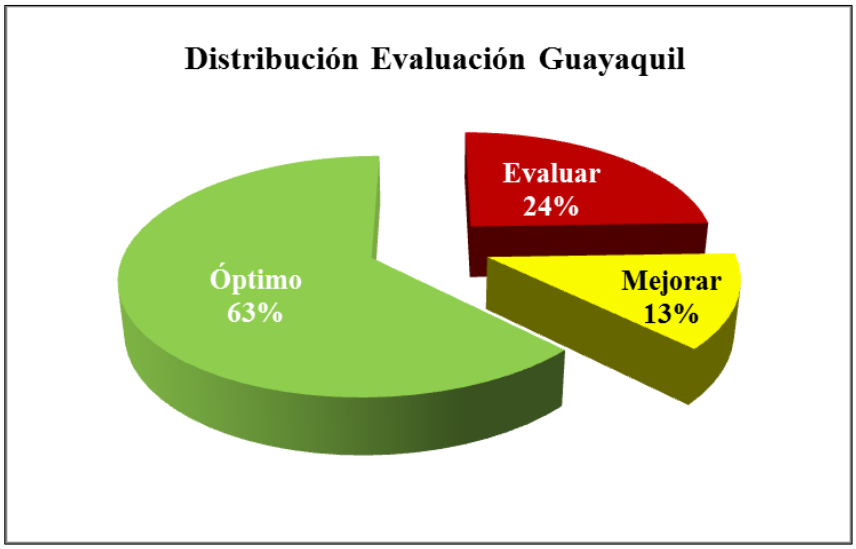


Figura 27: Distribución de la Evaluación de la encuesta en la sección comercial Guayaquil.
Fuente: (EVD, 2016)

Para la sección comercial Guayaquil se obtuvieron los resultados detallados de la Figura 28 a la Figura 32 para cada una de las dimensiones evaluadas.

La Figura 28 contiene las preguntas de la dimensión 1 - “Tangible”, busca evaluar los elementos tangibles que intervienen en el servicio. El resultado promedio obtenido fue de 5.1 / 7.0, es decir, con nivel de calificación “Bueno”; la categoría “Premios” obtuvo el valor promedio más bajo (3.2 / 7.0, es decir, nivel de calificación “Regular” y criterio de evaluación “Por Evaluar”).

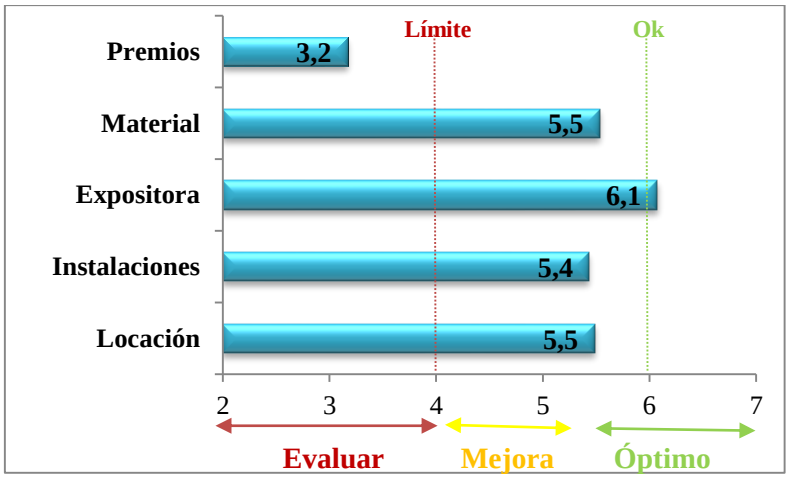


Figura 28: Dimensión 1- Tangible sección Guayaquil
Fuente: (EVD, 2016)

La Figura 29 contiene las preguntas de la dimensión 2 - "Fiabilidad", busca medir si se cumple con el objetivo del servicio. El resultado promedio obtenido fue de 5.2 / 7.0, es decir, con nivel de calificación "Bueno"; la categoría "Medio de pedidos" obtuvo el valor promedio más bajo (4.5 / 7.0, es decir, nivel de calificación "Aceptable" y criterio de evaluación "Por Evaluar").

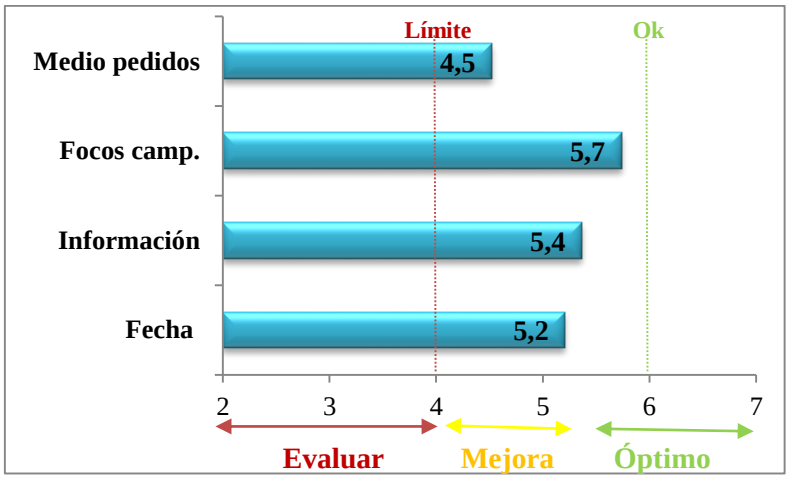


Figura 29: Dimensión 2- Fiabilidad sección Guayaquil
Fuente: (EVD, 2016)

La Figura 30 contiene las preguntas de la dimensión 3 - "Capacidad de respuesta", busca medir agilidad con la que se

atiende a los clientes externos del servicio. El resultado promedio obtenido fue de 5.6 / 7.0, es decir, con nivel de calificación “Bueno”; la categoría "Actividades” obtuvo el valor promedio más bajo (5.3 / 7.0, es decir, nivel de calificación “Bueno” y criterio de evaluación “Por Mejorar”).

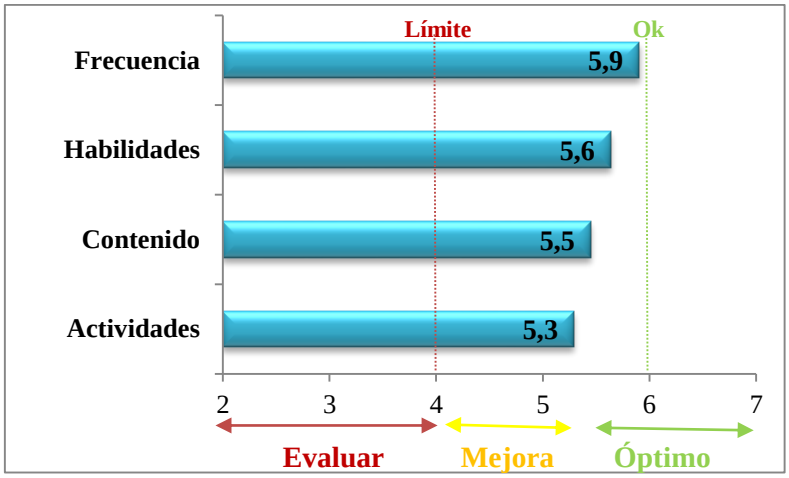


Figura 30: Dimensión 3- Capacidad de respuesta sección Guayaquil
Fuente: (EVD, 2016)

La Figura 31 contiene las preguntas de la dimensión 4 - “Seguridad”, busca medir el conocimiento y canal para generación de confianza de la asesora de belleza a través del servicio. El resultado promedio obtenido fue de 5.7 / 7.0, es decir, con nivel de calificación “Bueno”; la categoría "Confianza” obtuvo el valor promedio más bajo (5.3 / 7.0, es decir, nivel de calificación “Bueno” y criterio de evaluación “Por Mejorar”).

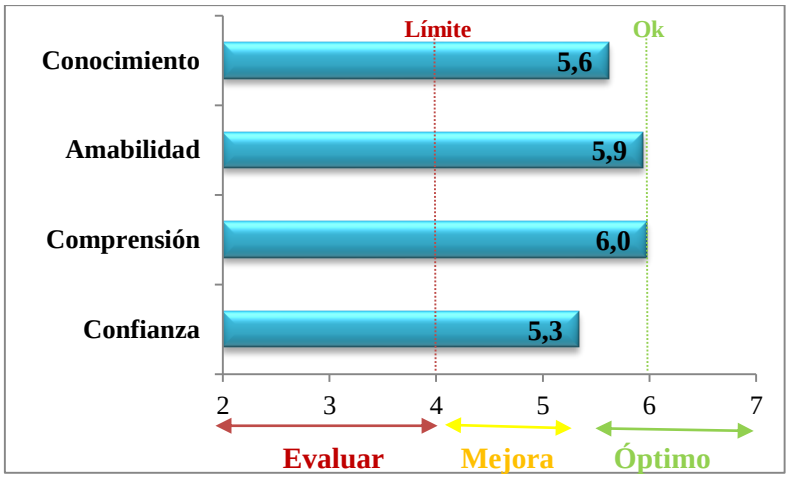


Figura 31: Dimensión 4- Seguridad sección Guayaquil
Fuente: (EVD, 2016)

La Figura 32 contiene las preguntas de la dimensión 5 - "Empatía", busca medir la capacidad para brindar atención personalizada a la asesora de belleza a través del servicio. El resultado promedio obtenido fue de 5.6 / 7.0, es decir, con nivel de calificación "Bueno"; las categorías "Horario y Servicio al Cliente" obtuvieron el valor promedio más bajo (5.2 / 7.0, es decir, nivel de calificación "Bueno" y criterio de evaluación "Por Mejorar").

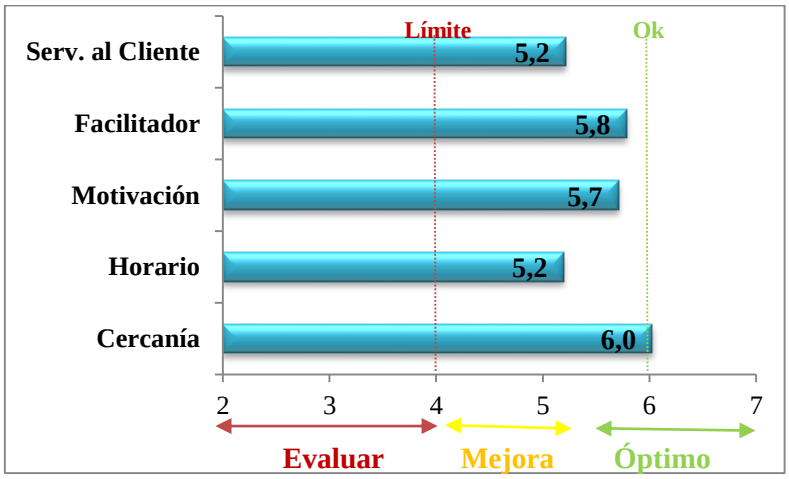


Figura 32: Dimensión 5- Empatía sección Guayaquil
Fuente: (EVD, 2016)

En cuanto a la sección comercial de Quito, considerando los "criterios por evaluar" el 42% de las asesoras encuestadas calificaron al servicio como "Por Evaluar" frente a un 41% de asesoras que calificaron como "Óptimo", que se presenta en la Figura 33.

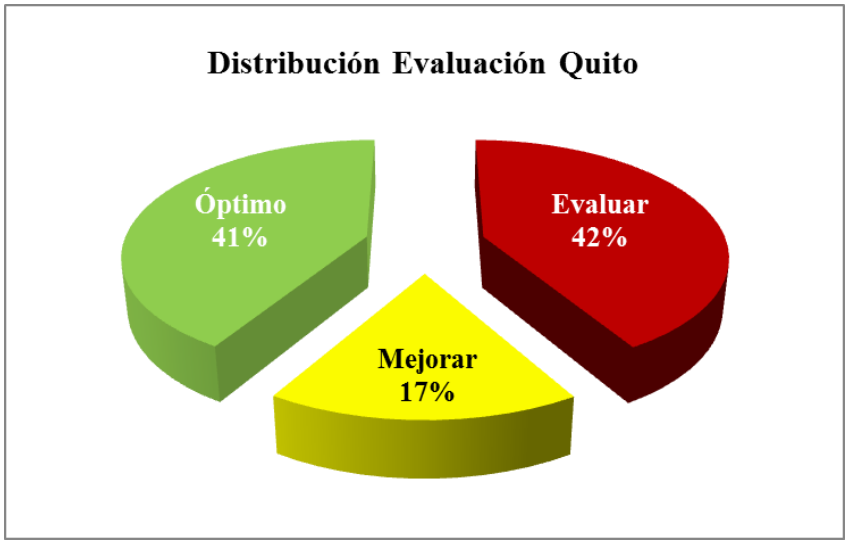


Figura 33: Distribución de la Evaluación de la encuesta en la sección comercial Quito.
Fuente: (EVD, 2016)

Para la sección comercial Quito se obtuvieron los resultados detallados de la Figura 34 a la Figura 38 para cada una de las dimensiones evaluadas.

La Figura 34 contiene las preguntas de la dimensión 1 - "Tangible", busca evaluar los elementos tangibles que intervienen en el servicio. El resultado promedio obtenido fue de 4.4 / 7.0, es decir, con nivel de calificación "Aceptable"; la categoría "Premios" obtuvo el valor promedio más bajo (2.4 / 7.0, es decir,

nivel de calificación “Malo” y criterio de evaluación “Por Evaluar”).

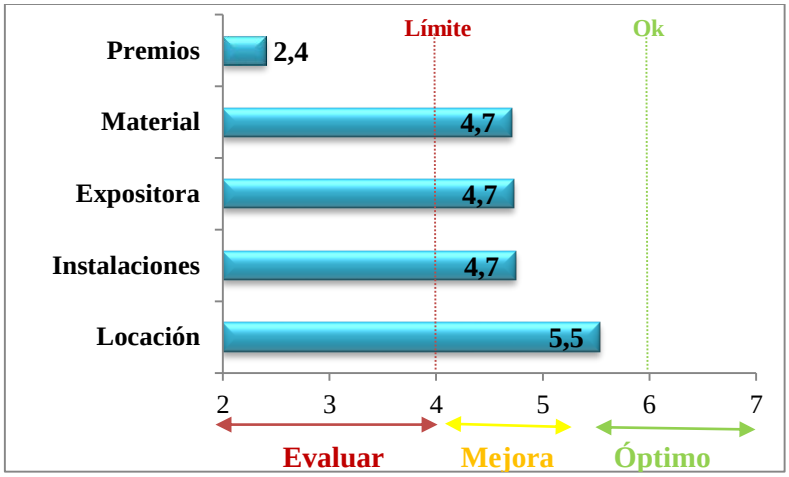


Figura 34: Dimensión 1- Tangibles sección Quito
Fuente: (EVD, 2016)

La Figura 35 contiene las preguntas de la dimensión 2 - “Fiabilidad”, busca medir si se cumple con el objetivo del servicio. El resultado promedio obtenido fue de 4.3 / 7.0, es decir, con nivel de calificación “Aceptable”; la categoría “Medio de pedidos” obtuvo el valor promedio más bajo (2.8 / 7.0, es decir, nivel de calificación “Malo” y criterio de evaluación “Por Evaluar”).

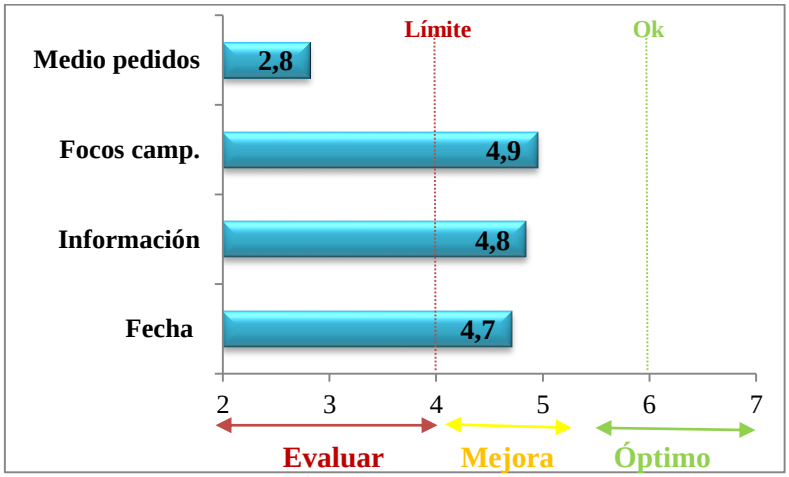


Figura 35: Dimensión 2- Fiabilidad sección Quito
Fuente: (EVD, 2016)

La Figura 36 contiene las preguntas de la dimensión 3 - “Capacidad de respuesta”, busca medir agilidad con la que se atiende al cliente externo del servicio. El resultado promedio obtenido fue de 4.6 / 7.0, es decir, con nivel de calificación “Aceptable”; la categoría "Actividades” obtuvo el valor promedio más bajo (3.9 / 7.0, es decir, nivel de calificación “Regular” y criterio de evaluación “Por Evaluar”).

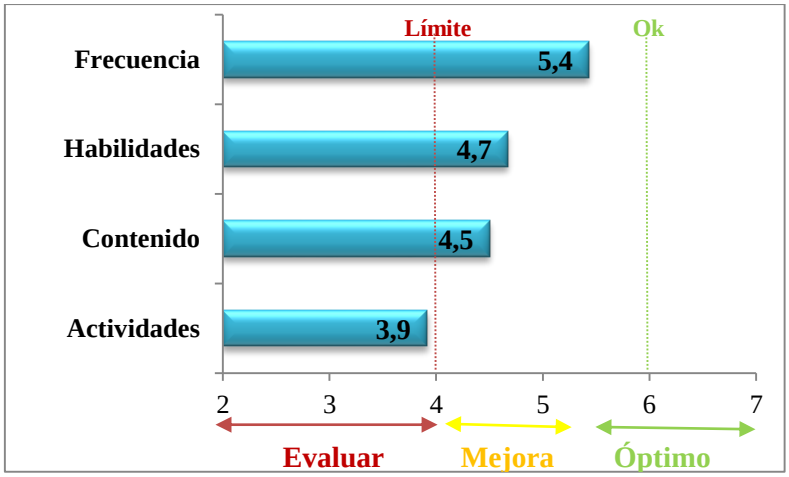


Figura 36: Dimensión 3- Capacidad de Respuesta sección Quito
Fuente: (EVD, 2016)

La Figura 37 contiene las preguntas de la dimensión 4 - “Seguridad”, busca medir el conocimiento y canal para generación de confianza de la asesora de belleza a través del servicio. El resultado promedio obtenido fue de 4.9 / 7.0, es decir, con nivel de calificación “Aceptable”; la categoría "Confianza” obtuvo el valor promedio más bajo (4.1 / 7.0, es decir, nivel de calificación “Aceptable” y criterio de evaluación “Por Evaluar”).

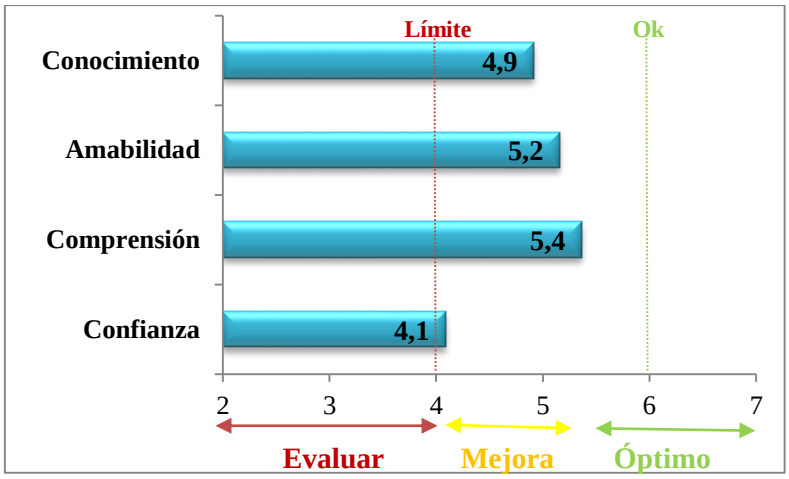


Figura 37: Dimensión 4- Seguridad sección Quito
Fuente: (EVD, 2016)

La Figura 38 contiene las preguntas de la dimensión 5 - "Empatía", busca medir la capacidad para brindar atención personalizada a la asesora de belleza a través del servicio. El resultado promedio obtenido fue de 4.7 / 7.0, es decir, con nivel de calificación "Aceptable"; la categoría "Servicio al Cliente" obtuvieron el valor promedio más bajo (4.3 / 7.0, es decir, nivel de calificación "Aceptable" y criterio de evaluación "Por Evaluar").

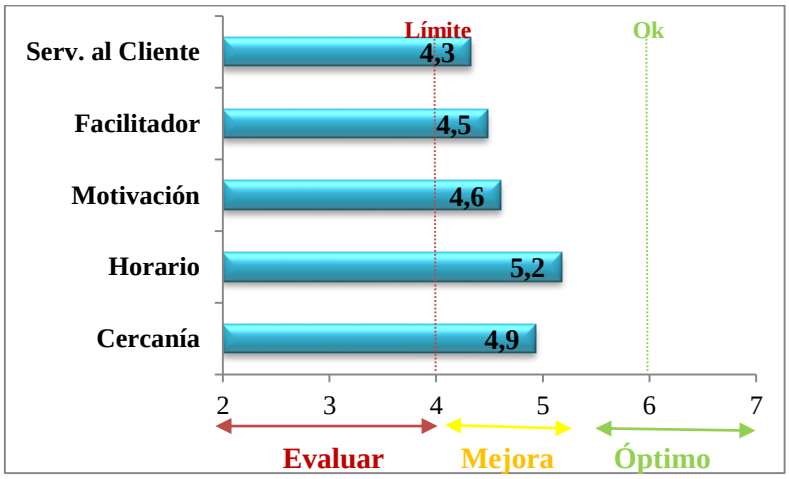


Figura 38: Dimensión 5- Empatía sección Quito
Fuente: (EVD, 2016)

Para llevar a cabo el proyecto de mejora para el proceso de “Desarrollo para la asesora de belleza” se conformó un grupo de trabajo multifuncional con 5 personas de las siguientes áreas: Administración de Ventas, Desarrollo de Canal, Gerente de Ventas, Agentes Comerciales y Finanzas.

Con el grupo de mejor y considerando la información identificada se levantaron los parámetros para el proyecto de mejora, los mismos que se encuentran en la Figura 39.

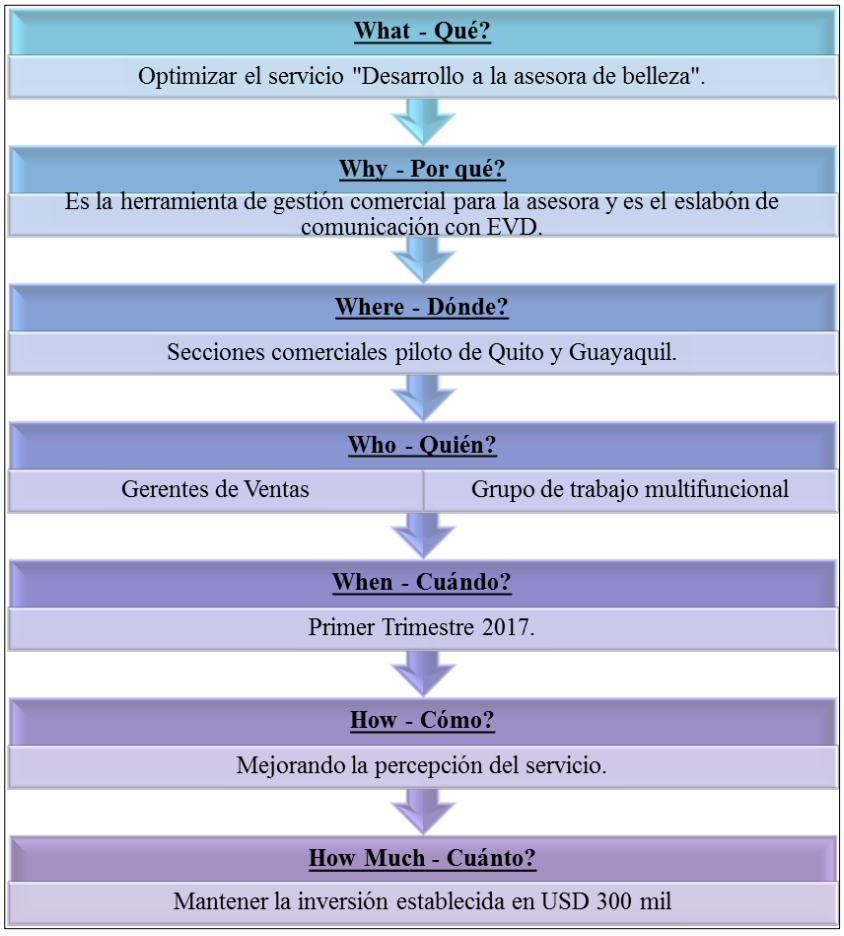


Figura 39. Parámetros del proyecto
Fuente: (EVD, 2016)

Cabe mencionar que para la definición del monto asignado al proyecto (USD 300 mil) se consideró el límite presupuestal establecido a inicios del año 2017 y aprobado por Dirección General.

3.1.3. Paso 3: Analizar la causa – raíz

En la figura 40 se indica la actividad y objetivo que se desarrolló en este paso:

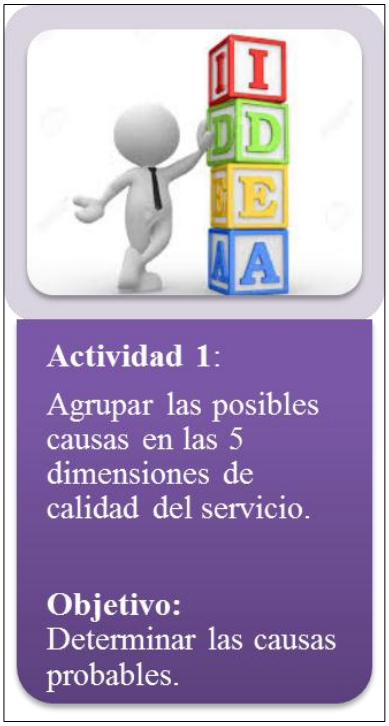


Figura 40: Actividades del Paso 3 de la etapa "Planear". Fuente: (Círculo TEC, 2012).

En primer lugar, para identificar las causa - raíz que afectan al servicio bajo estudio, se convocó un focus group entre el área de Administración de Ventas y asesoras con mayor volumen de venta en la sección comercial de Quito en las oficinas administrativas para recolectar lluvia ideas sobre la ausencia a las sesiones de "Desarrollo de la asesora de belleza", a cierre del año 2016.

Las ideas del focus group fueron agrupadas dentro de las cinco dimensiones estudiadas en la encuesta de rendimiento (Service Performance) y con base en ellas se armaron las categorías principales de la herramienta de causa – efecto (ver Figura 41). Cada dimensión se desglosó en categorías.

En las Figuras 42 a la 46 se presentan la herramienta causa-efecto desarrolladas (espinas de pescado) de cada dimensión:

- Diagrama causa – efecto de la dimensión 1: Elementos Tangibles (ver Figura 42).
- Diagrama causa – efecto de la dimensión 2: Fiabilidad (ver Figura 43).
- Diagrama causa – efecto de la dimensión 3: Capacidad de Respuesta (ver Figura 44).
- Diagrama causa – efecto de la dimensión 4: Seguridad (ver Figura 45).
- Diagrama causa – efecto de la dimensión 5: Empatía (ver Figura 46).

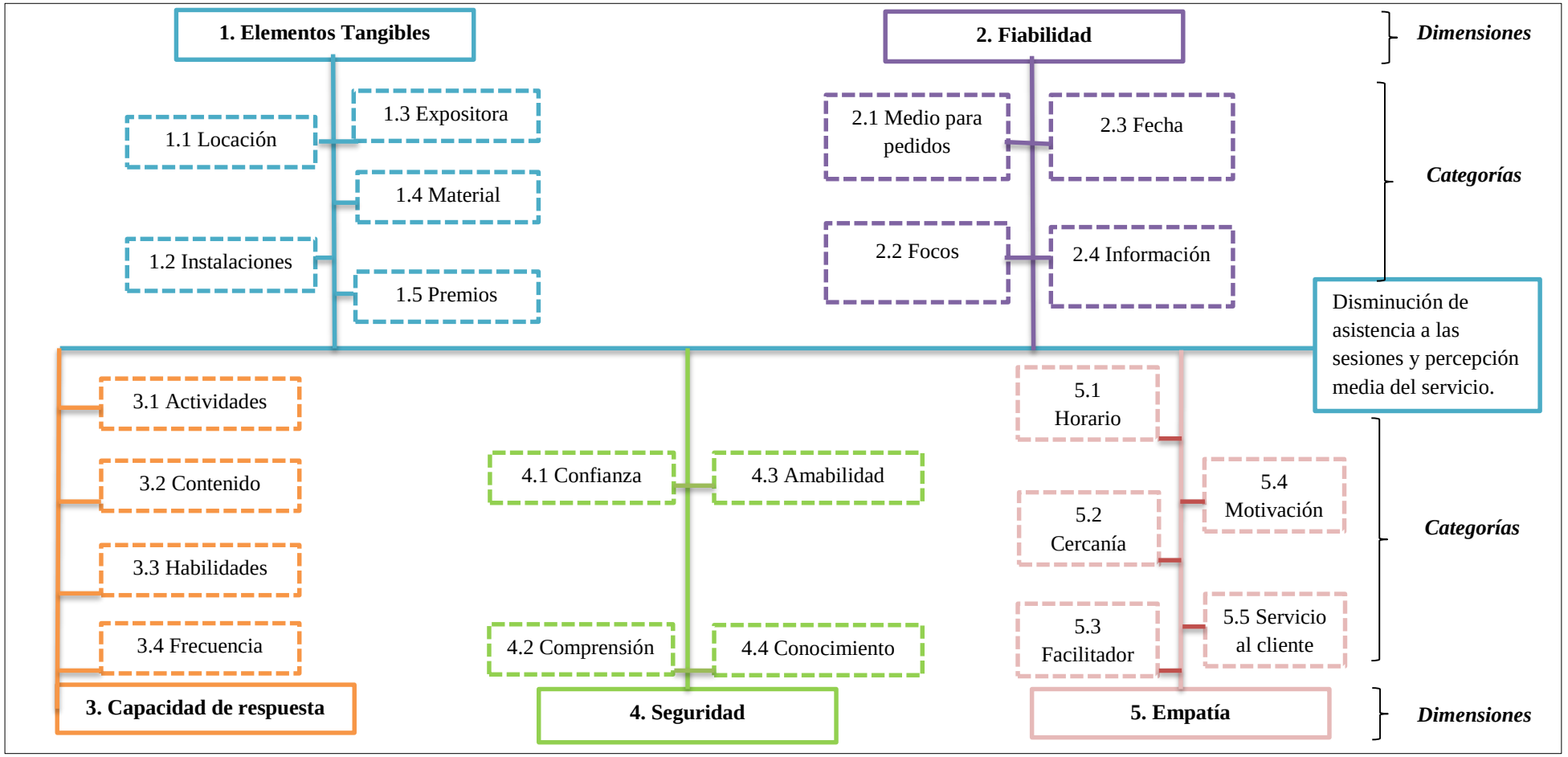


Figura 41. Diagrama causa – efecto para el servicio "Desarrollo de la asesora de belleza" en función a 5 dimensiones de calidad

Fuente: (EVD, 2016)

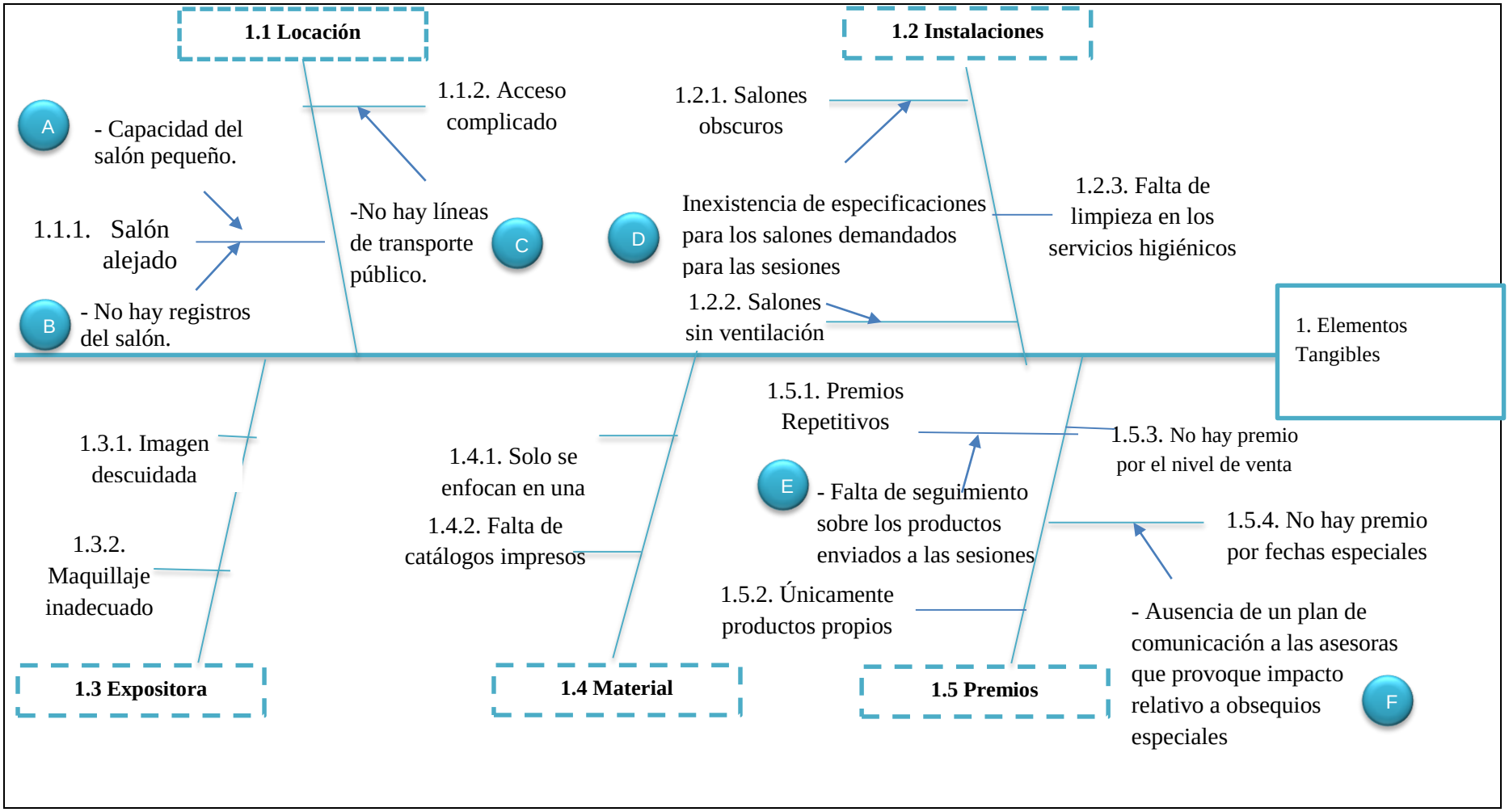


Figura 42. Diagrama causa – efecto para el servicio “Desarrollo de la asesora de belleza” Dimensión 1: Elementos Tangibles

Fuente: (EVD, 2016)

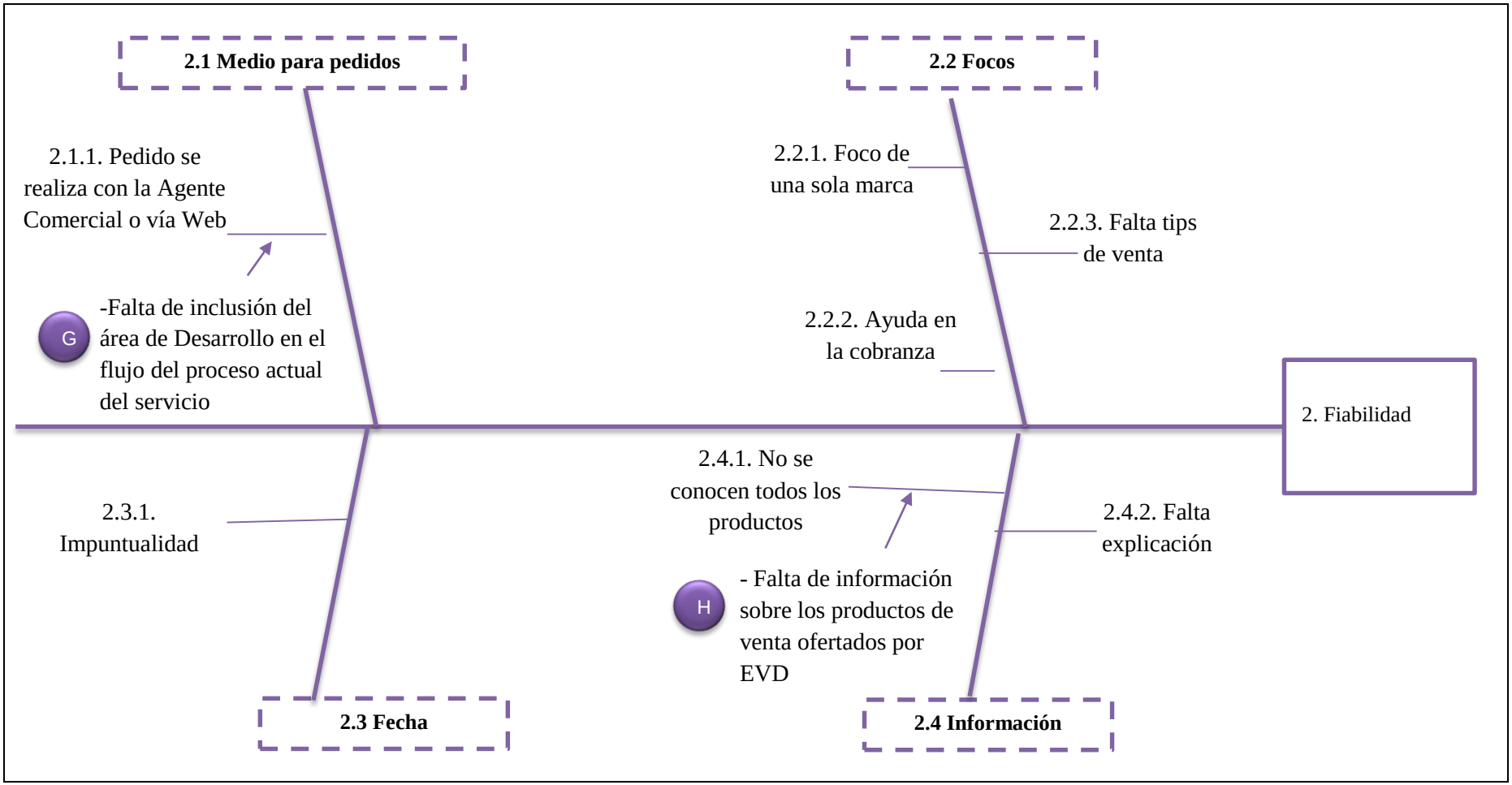


Figura 43. Diagrama causa – efecto para el servicio "Desarrollo de la asesora de belleza" Dimensión 2: Fiabilidad

Fuente: (EVD, 2016)

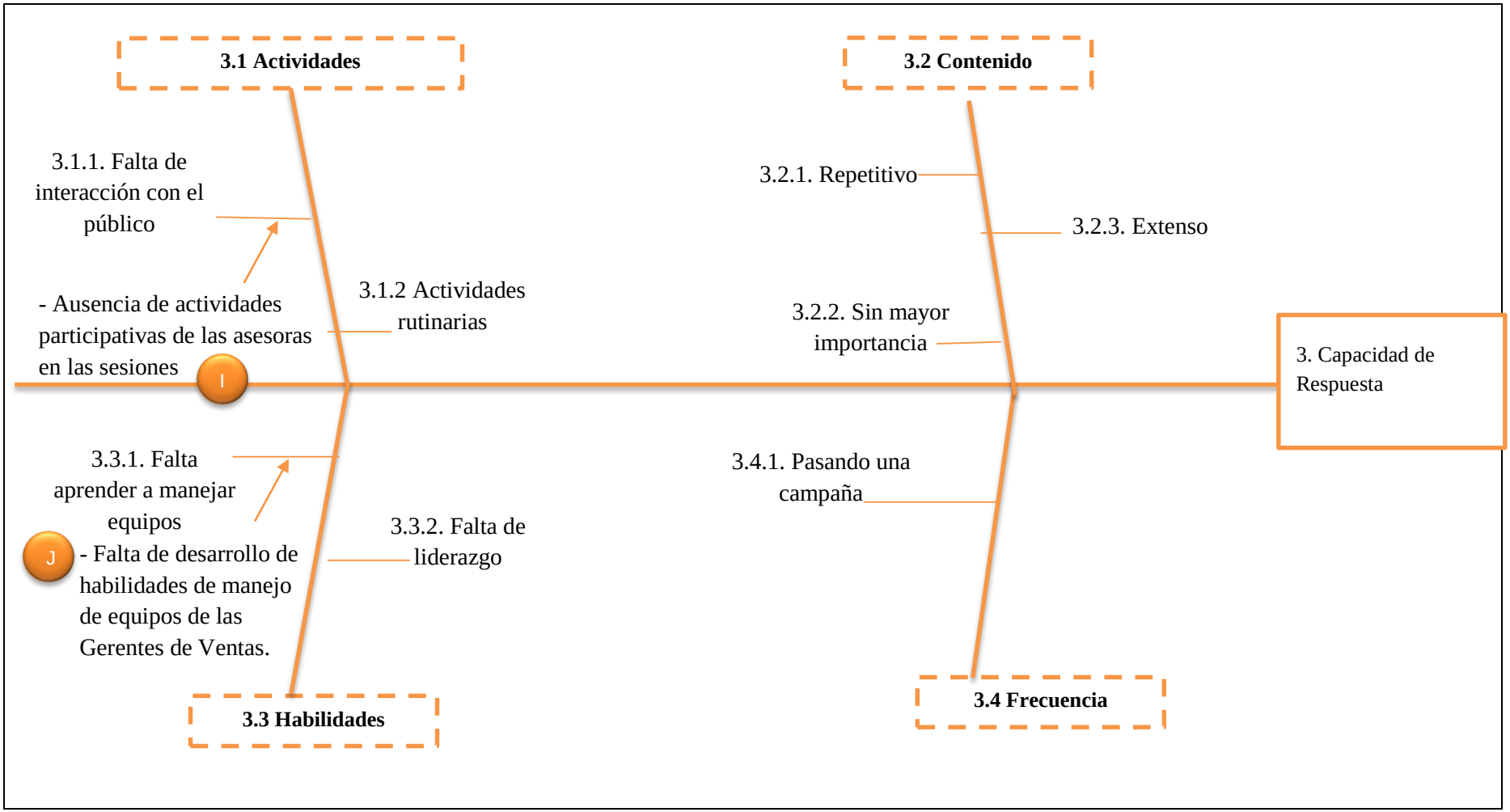


Figura 44. Diagrama causa – efecto para el servicio “Desarrollo de la asesora de belleza” Dimensión 3: Capacidad de respuesta

Fuente: (EVD, 2016)

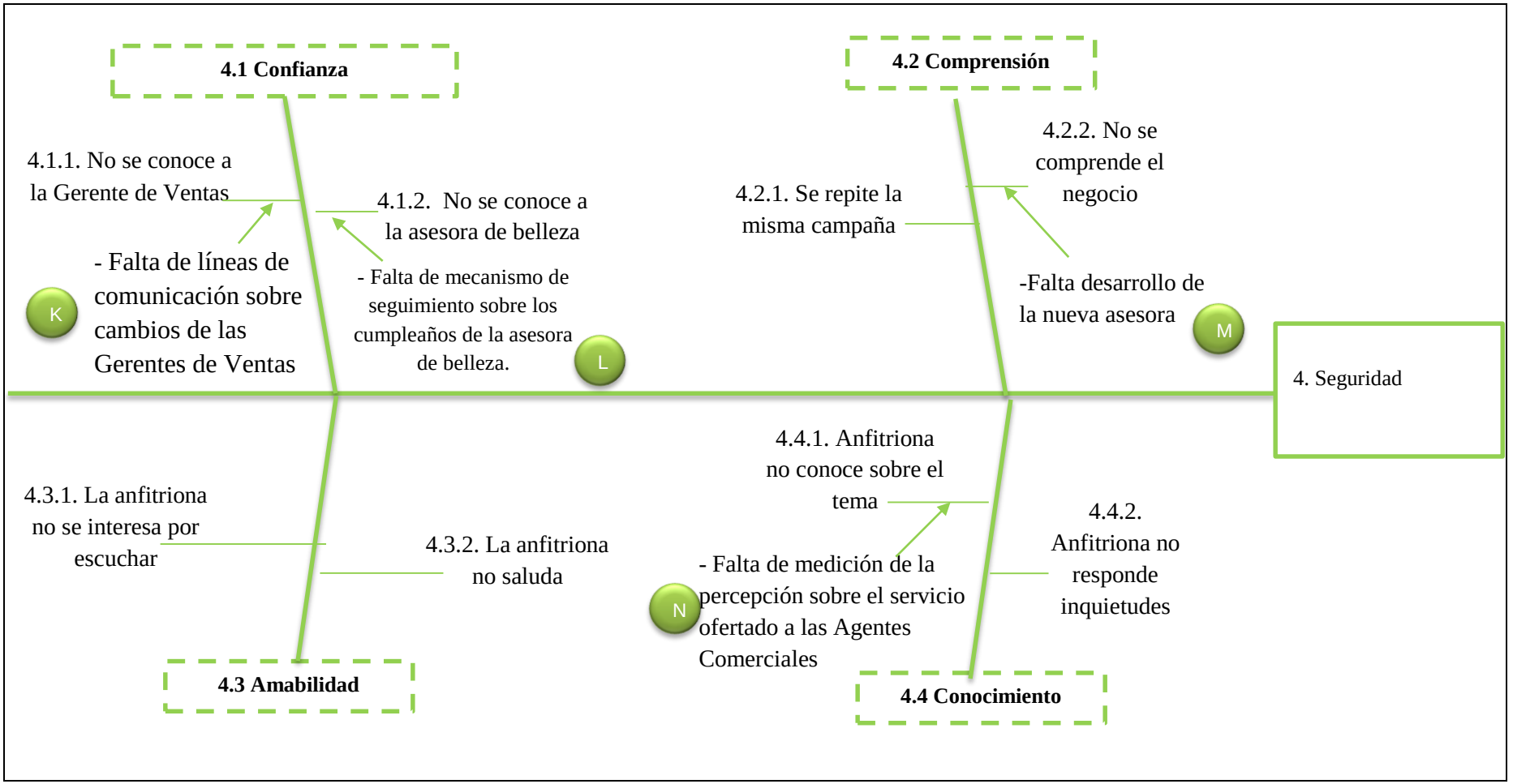


Figura 45. Diagrama causa – efecto para el servicio "Desarrollo de la asesora de belleza" Dimensión 4: Seguridad

Fuente: (EVD, 2016)

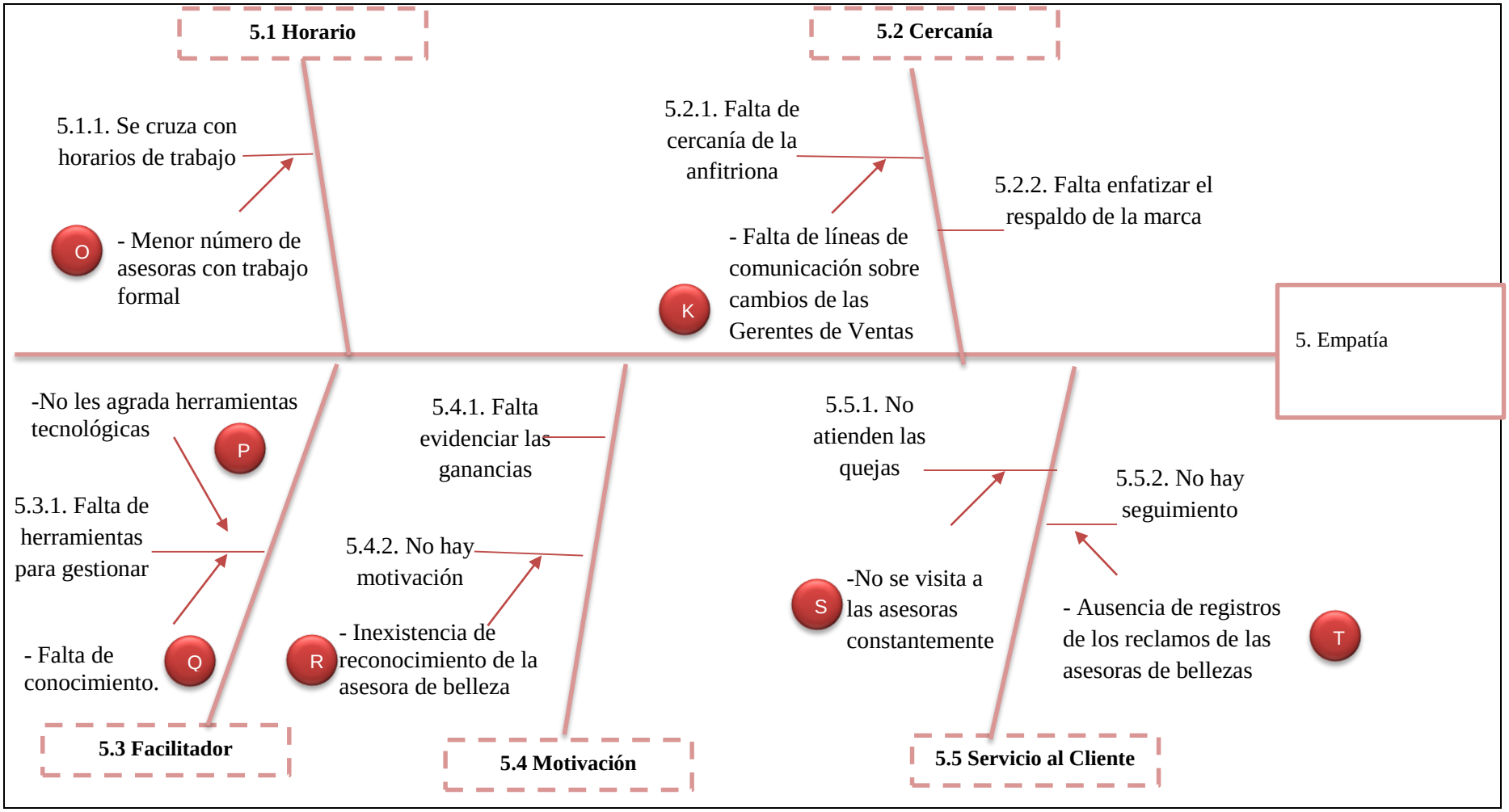


Figura 46. Diagrama causa – efecto para el servicio "Desarrollo de la asesora de belleza" Dimensión 5: Empatía

Fuente: (EVD, 2016)

Una vez graficados los diagramas de causa – raíz para cada una de las cinco dimensiones de calidad en el servicio, en dos niveles de causa – raíz, conforme a lo manifestado por las asesoras de belleza en el focus group, se identificaron 46 causa - raíz; posteriormente se realizó la primera priorización en función de la causa – raíz que fueron identificadas en el segundo por qué (segundo nivel) y fueron enumeradas con el alfabeto como se resume en la Tabla 3.

Considerando el número de causa – raíz identificadas se sometió a votación entre el equipo de trabajo conjuntamente con la Directora de Ventas, quien dirimió para priorizar la causa – raíz que se consideraron necesarias atacar inicialmente para mejorar el nivel de calificación del servicio. Para dicha votación se llegó al acuerdo de analizar en función de los recursos asignados y la capacidad de reacción inmediata. Después de la votación de las 20 causas se realizó una segunda priorización en 12 causas para levantar los planes de trabajo, en la Tabla 4 se encuentran reenumerada la causa – raíz.

Una vez identificadas las causa – raíz se contrarrestaron contra las calificaciones obtenidas en las encuestas de Rendimiento del servicio del mes de septiembre 2016, para corroborar que se encuentran atacando a los criterios de evaluación “Por Evaluar” y “Por Mejorar” (Ver Tabla 5) y se diagramó el diagrama de causa – efecto final (Ver Figura 48).

Tabla 3. Resumen causa – raíz identificada en el focus group

Dimensión	No.	Categoría	Causa – Raíz			
			No.	Causa 1° Nivel	No.	Causa 2° Nivel
1. Elementos Tangibles	1.1	Locación	1.1.1	Salón Alejado	A	Capacidad del salón pequeño.
					B	No hay registros del salón
			1.1.2	Acceso complicado	C	No hay líneas de transporte público.
	1.2	Instalaciones	1.2.1	Salones obscuros	D	Inexistencia de especificaciones para los salones demandados para las sesiones
			1.2.2	Salones sin ventilación	D	Inexistencia de especificaciones para los salones demandados para las sesiones
			1.2.3	Falta de limpieza en los servicios higiénicos		---
	1.3	Expositora	1.3.1	Imagen descuidada		---
			1.3.2	Maquillaje inadecuado		---
	1.4	Material	1.4.1	Solo se enfocan en una marca		---
			1.4.2	Falta de catálogos impresos		---
	1.5	Premios	1.5.1	Premios Repetitivos	E	Falta de seguimiento sobre los productos enviados a las sesiones
			1.5.2	Únicamente productos propios		---
			1.5.3	No hay premio por el nivel de venta		---
			1.5.4	No hay premio por fechas especiales	F	Ausencia de un plan de comunicación a las asesores que provoque impacto relativo a obsequios especiales
2. Fiabilidad	2.1	Medio pedidos	2.1.1	Pedido se realiza con la Agente Comercial o vía Web	G	Falta de inclusión del área de Desarrollo en el flujo del proceso actual del servicio
	2.2	Focos	2.2.1	Foco de una sola marca		---
			2.2.2	Ayuda en la cobranza		---
			2.2.3	Falta tips de venta		---
	2.3	Fecha	2.3.1	Impuntualidad		---
	2.4	Información	2.4.1	No se conocen todos los productos	H	Falta de información sobre los productos de venta ofertados por EVD
			2.4.2	Falta explicación		---
3. Capacidad de respuesta	3.1	Actividades	3.1.1	Falta de interacción con el público	I	Ausencia de actividades participativas de las asesoras en las sesiones
			3.1.2	Actividades rutinarias		---
	3.2	Contenido	3.2.1	Repetitivo		---
			3.2.2	Sin mayor importancia		---
			3.2.3	Extenso		---
	3.3	Habilidades	3.3.1	Falta aprender a manejar equipos	J	Falta de desarrollo de habilidades de manejo de equipos de las Gerentes de Ventas.
			3.3.2	Falta de liderazgo		---
	3.4	Frecuencia	3.4.1	Pasando una campaña		---

Continuación Tabla 3. Resumen causa – raíz identificada en el focus group

Dimensión	No.	Categoría	Causa – Raíz			
			No.	Causa 1° Nivel	No.	Causa 2° Nivel
4. Seguridad	4.1	Confianza	4.1.1	No se conoce a la Gerente de Ventas	K	Falta de líneas de comunicación sobre cambios de las Gerentes de Ventas
			4.1.2	No se conoce a la asesora de belleza	L	Falta de mecanismo de seguimiento sobre los cumpleaños de la asesora de belleza
	4.2	Comprensión	4.2.1	Se repite la misma campaña		---
			4.2.2	No se comprende el negocio	M	Falta desarrollo de la nueva asesora
	4.3	Amabilidad	4.3.1	La anfitriona no se interesa por escuchar		---
			4.3.2	La anfitriona no saluda		---
	4.4	Conocimiento	4.4.1	Anfitriona no conoce sobre el tema	N	Falta de medición de la percepción sobre el servicio ofertado a las Agentes Comerciales
			4.4.2	Anfitriona no responde inquietudes		---
5. Empatía	5.1	Horario	5.1.1	Se cruza con horarios de trabajo	O	Menor número de asesoras con trabajo formal
	5.2	Cercanía	5.2.1	Falta de cercanía de la anfitriona	K	Falta de líneas de comunicación sobre cambios de las Gerentes de Ventas
			5.2.2	Falta enfatizar el respaldo de la marca		---
	5.3	Facilitador	5.3.1	Falta de herramientas para gestionar	P	No les agradan herramientas tecnológicas.
					Q	Falta de conocimiento.
	5.4	Motivación	5.4.1	Falta evidenciar las ganancias		---
			5.4.2	No hay motivación	R	Inexistencia de reconocimiento de la asesora de belleza

Fuente: (EVD, 2016)

Tabla 4. Causa – raíz priorizada

Dimensión	No.	Categoría	No.	Causa - Raíz
1. Elementos Tangibles	1.2	Instalaciones	A	Inexistencia de especificaciones para los salones demandados para las sesiones
	1.5	Premios	B	Falta de seguimiento sobre los productos enviados a las sesiones
			C	Ausencia de un plan de comunicación a las asesores que provoque impacto relativo a obsequios especiales
2. Fiabilidad	2.1	Medio pedidos	D	Falta de inclusión del área de Desarrollo en el flujo del proceso actual del servicio

Continuación Tabla 4. Causa – raíz priorizada

Dimensión	**No.**	**Categoría**	**No.**	**Causa - Raíz**
	2.4	Información	E	Falta de información sobre los productos de venta ofertados por EVD
3. Capacidad de respuesta	3.1	Actividades	F	Ausencia de actividades participativas de las asesoras en las sesiones
	3.3	Habilidades	G	Falta de desarrollo de habilidades de manejo de equipos de las Gerentes de Ventas.
4. Seguridad	4.1	Confianza	H	Falta de líneas de comunicación sobre cambios de las Gerentes de Ventas
			I	Falta de mecanismo de seguimiento sobre los cumpleaños de la asesora de belleza
	4.4	Conocimiento	J	Falta de medición de la percepción sobre el servicio ofertado a las Agentes Comerciales
5. Empatía	5.2	Cercanía	H	Falta de líneas de comunicación sobre cambios de las Gerentes de Ventas
	5.4	Motivación	K	Inexistencia de reconocimiento de la asesora de belleza
	5.5	Servicio al Cliente	L	Ausencia de registros de los reclamos de las asesoras de bellezas

Fuente: (EVD, 2016)

Tabla 5. Relación causa – raíz contra criterios de evaluación de encuesta de Rendimiento de Servicio

No.	Causa - Raíz	Dimensión relacionada	Categoría	Cal. Quito	Cal. Gyq.	Cal. Prom.	Nivel de Calificación	Criterio de Evaluación
A	Inexistencia de especificaciones para los salones demandados para las sesiones	1. Elementos Tangibles	Instalaciones	4.70	5.40	5.05	Bueno	Por mejorar
B	Falta de seguimiento sobre los productos enviados a las sesiones	1. Elementos Tangibles	Premios	2.40	3.20	2.80	Malo	Por Evaluar
C	Ausencia de un plan de comunicación a las asesores que provoque impacto relativo a obsequios especiales	1. Elementos Tangibles	Premios	2.40	3.20	2.80	Malo	Por Evaluar
D	Falta de inclusión del área de Desarrollo en el flujo del proceso actual del servicio	2. Fiabilidad	Medio pedidos	2.80	4.50	3.65	Regular	Por Evaluar
E	Falta de información sobre los productos de venta ofertados por EVD	2. Fiabilidad	Información	4.70	5.20	4.95	Aceptable	Por Evaluar
F	Ausencia de actividades participativas de las asesoras en las sesiones	3. Capacidad de respuesta	Actividades	3.90	5.30	4.60	Aceptable	Por Evaluar
G	Falta de desarrollo de habilidades de manejo de equipos de las Gerentes de Ventas.	3. Capacidad de respuesta	Habilidades	4.70	5.60	5.15	Bueno	Por mejorar
H	Falta de líneas de comunicación sobre cambios de las Gerentes de Ventas	4. Seguridad	Confianza	4.10	5.30	4.70	Aceptable	Por Evaluar
		5. Empatía	Cercanía	4.90	6.00	5.45	Bueno	Por mejorar
I	Falta de mecanismo de seguimiento sobre los cumpleaños de la asesora de belleza	4. Seguridad	Confianza	4.10	5.30	4.70	Aceptable	Por Evaluar

Continuación de la Tabla 5. Relación causa – raíz contra criterios de evaluación de encuesta de Rendimiento de Servicio

No.	Causa - Raíz	Dimensión relacionada	Categoría	Cal. Quito	Cal. Gyq.	Cal. Prom.	Nivel de Calificación	Criterio de Evaluación
J	Falta de medición de la percepción sobre el servicio ofertado a las Agentes Comerciales	4. Seguridad	Conocimiento	4.90	5.30	5.10	Bueno	Por mejorar
K	Inexistencia de reconocimiento de la asesora de belleza	5. Empatía	Motivación	4.60	5.70	5.15	Bueno	Por mejorar
L	Ausencia de registros de los reclamos de las asesoras de bellezas	5. Empatía	Servicio al Cliente	4.30	5.20	4.75	Aceptable	Por Evaluar

Fuente: (EVD, 2016)

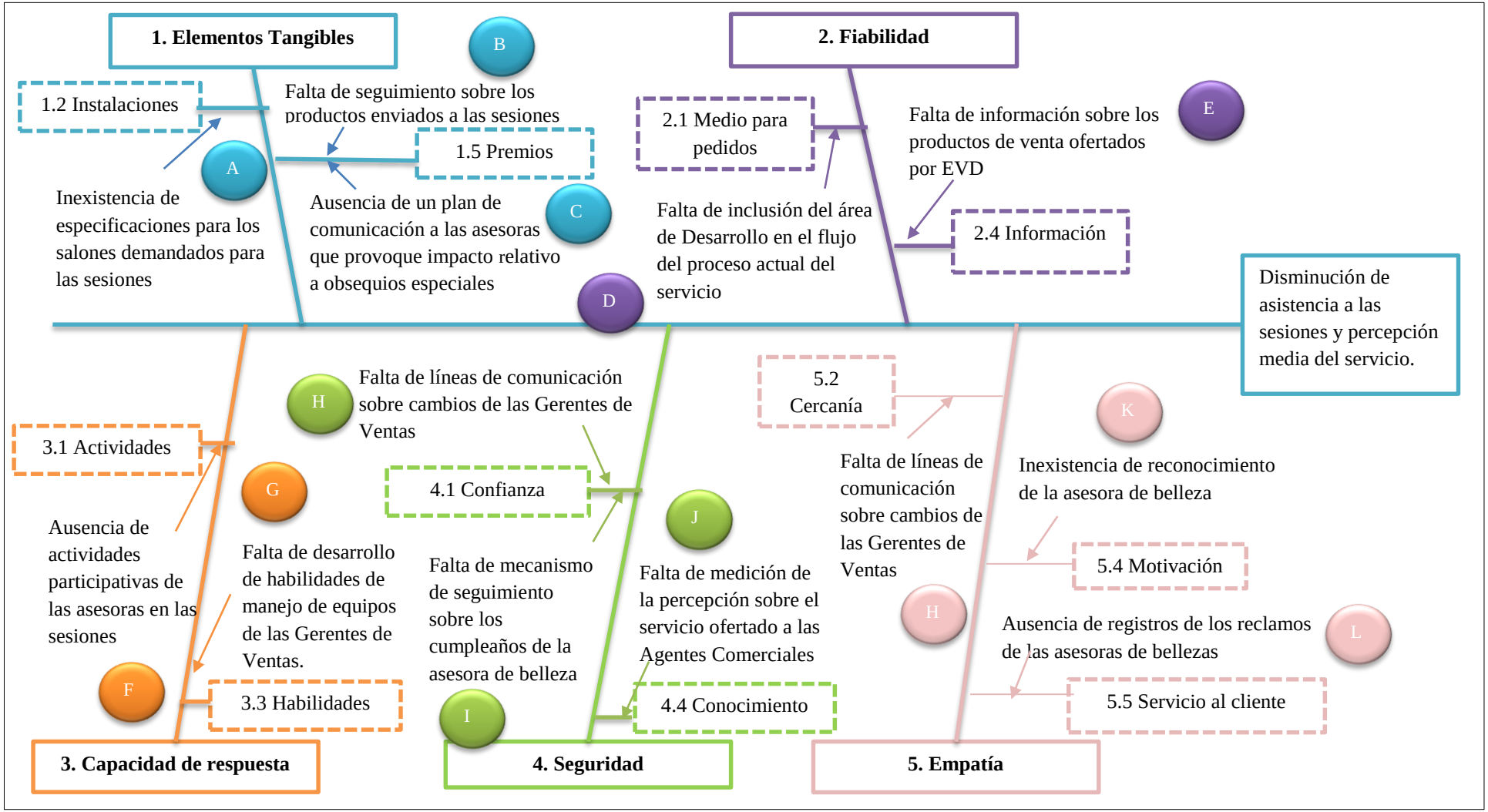


Figura 48: Diagrama Causa – Raíz Final

Fuente: (EVD, 2016).

3.1.4. Paso 4: Establecer acciones de mejora

En la figura 49 se indica la actividad y objetivo que se desarrolló en este paso:



Figura 49: Actividades del Paso 4: Establecer acciones de mejora
Fuente: (Círculo TEC, 2012).

De la causa – raíz identificada para las dos secciones comerciales tanto Quito como Guayaquil, el grupo de trabajo formuló las propuestas de acción de la Tabla 7 para aplicarse para ambas secciones comerciales, considerando que los problemas identificados son similares para las dos secciones.

Las propuestas de la Tabla 7 se las llevó ante la Dirección de Ventas para su retroalimentación y aprobación para aplicación en campo en el primer trimestre del año 2017.

Tabla 6. Planes de acción para la causa – raíz identificada

No.	Causa - Raíz	No.	Planes de acción
A	Inexistencia de especificaciones para los salones demandados para las sesiones	A	Realizar una "lista de requerimientos" mínimos (tamaño del salón de acuerdo al número de activas de cada sesión, ubicación, servicios higiénicos, ventilación, entre otros) para la selección de los salones en los que se llevará a cabo las sesiones.
B	Falta de seguimiento sobre los productos enviados a las sesiones	B	Realizar un Gantt sobre los productos que se entregarán en cada sesión
C	Ausencia de un plan de comunicación a las asesores que provoque impacto relativo a obsequios especiales	C	Mejorar el plan de comunicación de los "obsequios especiales" entregados las siguientes fechas: Día del Amor y de la Amistad, Día de la Mujer, Día de la Madre, Día de la Asesora y Navidad, e identificarlos como "premios".
D	Falta de inclusión del área de Desarrollo en el flujo del proceso actual del servicio	D	Actualizar el flujo del proceso en función de la nueva función del servicio enfocado en desarrollar a asesora y no como un proceso para la obtención de pedidos.
E	Falta de información sobre los productos de venta ofertados por EVD	E	Planificar una vez cada 6 campañas, talleres específicos de interés de las asesora para desarrollar actividades de conocimiento del producto y habilidades comerciales.
F	Ausencia de actividades participativas de las asesoras en las sesiones	E	Planificar una vez cada 6 campañas, talleres específicos de interés de las asesora para desarrollar actividades de conocimiento del producto y habilidades comerciales.
G	Falta de desarrollo de habilidades de manejo de equipos de las Gerentes de Ventas.	F	Ejecutar curso de capacitación para el desarrollo de la habilidad de manejo de equipos para la fuerza de ventas actual.
H	Falta de líneas de comunicación sobre cambios de las Gerentes de Ventas	G	Añadir en las cajas de pedidos un flyer informativo sobre el cambio de la Gerente de Ventas en caso de haber, con un saludo de bienvenida y foto para su conocimiento.
I	Falta de mecanismo de seguimiento sobre los cumpleaños de la asesora de belleza	H	Homenajear a las cumpleañeras de cada mes reconociendo su trayectoria y entregarles un cup cake.

Continuación Tabla 6. Planes de acción para la causa – raíz identificada

No.	Causa - Raíz	No.	Planes de acción
J	Falta de medición de la percepción sobre el servicio ofertado a las Agentes Comerciales	I	Revisión de la metodología aplicada en las sesiones de desarrollo, comparada contra proceso similar de Agentes comerciales, medición del nivel de percepción.
K	Inexistencia de reconocimiento de la asesora de belleza	J	Destinar un premio de cada sesión para reconocer a la asesora con mayor volumen de venta.
K	Inexistencia de reconocimiento de la asesora de belleza	H	Homenajear a las cumpleañeras de cada mes reconociendo su trayectoria y entregarles un cup cake.
L	Ausencia de registros de los reclamos de las asesoras de bellezas	K	Establecer un formato de recolección de "Reclamo de la Asesora" para su posterior resolución por el área de "Atención al Cliente".

Fuente: (EVD, 2016)

Las propuestas de la Tabla 7 después de la revisión de la Directora de Ventas conjuntamente con el grupo de trabajo multifuncional, se armó un Programa de Trabajo con ayuda de la herramienta 5W / 2 H (Ver Tabla 8):

- ¿Qué? Se describió el plan de acción aprobado por la Directora de Ventas.

- ¿Por qué? Se identificó el motivo por el cual se trabajará en el plan de acción seleccionado.

- ¿Quién? Se señaló el área responsable de llevar a cabo cada plan de acción.

- ¿Cuándo? Se limitó espacios de tiempo para la ejecución del plan de acción.

- ¿Dónde? Se identificó el espacio geográfico donde se desarrollaron los planes de acción.

- ¿Cómo? Se describió el medio por el cual se llevaría a cabo del plan de acción.

- ¿Cuánto? Se cuantificó los recursos económicos necesarios para llevar a cabo los planes de acción.

Tabla 7: Programa de Trabajo de los planes de acción

No.	¿Qué? Plan de acción	¿Por qué?	¿Quién?	¿Cuándo?	¿Dónde?	¿Cómo?	¿Cuánto?	Participación
A	Realizar una "lista de requerimientos" mínimos (tamaño del salón de acuerdo al número de activas de cada sesión, ubicación, servicios higiénicos, ventilación, entre otros) para la selección de los salones en los que se llevará a cabo las sesiones.	Verificar que el espacio donde se lleva a cabo las sesiones sea apto para capacitación.	Administración de Ventas	Enero-Marzo 2017	Sesiones de "Desarrollo de la asesora de belleza"	Check list de requerimientos para los salones requeridos		0.0%
B	Realizar un Gantt sobre los productos que se entregarán en cada sesión	Evidenciar productos entregados y evitar repetición de productos	Administración de Ventas	Desde diciembre 2016	Oficinas Administrativas	Elaboración de un gantt		0.0%
C	Mejorar el plan de comunicación de los "obsequios especiales" entregados las siguientes fechas: Día del Amor y de la Amistad, Día de la Mujer, Día de la Madre, Día de la Asesora y Navidad, e identificarlos como "premios".	Inducir a la percepción de la asesora la existencia de un premio en fechas especiales	Administración de Ventas	San Valentín Día de la Mujer Día de la Madre Día de la Asesora Navidad	Sesiones de "Desarrollo de la asesora de belleza"	Plan de Comunicación	$ 12,500	26.5%

Continuación Tabla 8. Programa de Trabajo de los planes de acción

No.	¿Qué? Plan de acción	¿Por qué?	¿Quién?	¿Cuándo?	¿Dónde?	¿Cómo?	¿Cuánto?	Participación
D	Actualizar el flujo del proceso en función de la nueva función del servicio enfocado en desarrollar a asesora y no como un proceso para la obtención de pedidos.	Enfocar el servicio como un medio para el desarrollo de la asesora	Administración de Ventas	Enero 2017	Oficinas Administrativas	Flujo de proceso		0.0%
E	Planificar una vez cada 6 campañas, talleres específicos de interés de las asesora para desarrollar actividades de conocimiento del producto y habilidades comerciales.	Incentivar asistencia través de la experiencia de la marca	Marketing al Consumidor	Diciembre 2016 Febrero 2017 Marzo 2017	Sesiones de "Desarrollo de la asesora de belleza"	Taller de Maquillaje Taller de Fragancias Taller de Bijouterie	$ 15,000	31.8%
F	Ejecutar curso de capacitación para el desarrollo de la habilidad de manejo de equipos para la fuerza de ventas actual.	Reforzar las habilidades de manejo de equipos de las gerencias de ventas	GH Ventas Desarrollo de Canal	Marzo 2017	Plataforma de educación continua	Curso en línea		0.0%

Continuación Tabla 8. Programa de Trabajo de los planes de acción

No.	¿Qué? Plan de acción	¿Por qué?	¿Quién?	¿Cuándo?	¿Dónde?	¿Cómo?	¿Cuánto?	Participación
G	Añadir en las cajas de pedidos un flyer informativo sobre el cambio de la Gerente de Ventas en caso de haber, con un saludo de bienvenida y foto para su conocimiento.	Generar confianza en la asesora de belleza	Administración de Ventas	Cuando existan cambios en la fuerza de ventas directa	Mediante cajas de los pedidos de las asesoras de belleza	Flyer informativo Mensajes de texto	$ 2,500	5.3%
H	Homenajear a las cumpleañeras de cada mes reconociendo su trayectoria y entregarles un cup cake.	Incentivar la empatía con la asesora de belleza	Administración de Ventas y Gerente de Ventas	Cada mes	Sesiones de “Desarrollo de la asesora de belleza”	Entrega de cupcake a la asesora cumpleañera	$ 8,100	17.2%
I	Revisión de la metodología aplicada en las sesiones de desarrollo, comparada contra proceso similar de Agentes comerciales, medición del nivel de percepción.	Evidenciar los resultados obtenidos en servicios similares impartidos por las Gerentes de Ventas	Desarrollo de Canal	De enero a febrero 2017	Sesiones de Agentes Comerciales	Encuesta de Rendimiento del servicio		0.0%

Continuación Tabla 8. Programa de Trabajo de los planes de acción

No.	¿Qué? Plan de acción	¿Por qué?	¿Quién?	¿Cuándo?	¿Dónde?	¿Cómo?	¿Cuánto?	Participación
J	Destinar un premio de cada sesión para reconocer a la asesora con mayor volumen de venta.	Incentivar la empatía con la asesora de belleza	Administración de Ventas y Gerente de Ventas	Cada campaña	Sesiones de "Desarrollo de la asesora de belleza"	Entrega de producto	$ 7,808	16.6%
K	Establecer un formato de recolección de "Reclamo de la Asesora" para su posterior resolución por el área de "Atención al Cliente".	Brindar atención personalizada a la asesora de belleza	Administración de Ventas	Desde febrero 2017	Sesiones de "Desarrollo de la asesora de belleza"	Formato de recolección de quejas	$ 1,200	2.5%
	TOTAL INVERSIÓN REQUERIDA AL AÑO						**$ 47,108**	**100%**

Fuente: (EVD, 2016)

3.2. ETAPA "HACER" DE LA METODOLOGÍA DE RUTA DE CALIDAD

La etapa "Hacer" de la ruta de calidad desarrollada se la desglosó en el siguiente paso:

- Paso 5: Ejecutar las acciones de cambios propuestas.

En la figura 51 se indica la actividad y objetivo que se desarrolló en este paso:

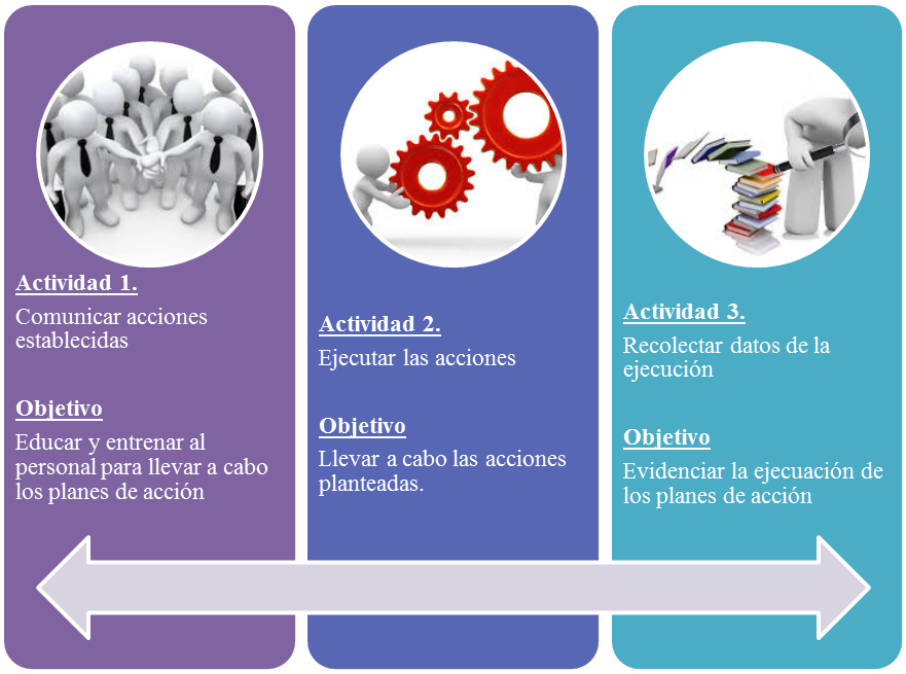


Figura 50:Paso 5: Ejecutar acciones de cambio
Fuente: (Círculo TEC, 2012).

Cada miembro del equipo de trabajo fue el encargado de decantar la información a sus colaboradores para ejecutar los planes de acciones confiadas a cada área y educando al personal sobre el motivo de los cambios a realizarse, que fue, mejorar el servicio hacia la asesora de belleza.

A continuación, se resume el desarrollo de los planes de acción planteados para cada una de las acciones de mejora.

- **Acción A. Realizar una "lista de requerimientos" mínimos para la selección de los salones en los que se llevará a cabo las sesiones de "Desarrollo de la asesora de belleza"**

  El área de Administración de Ventas realizó un check list (Ver Anexo II) sobre los requisitos mínimos que debe cumplir los salones donde se llevan a cabo las sesiones, entre los cuales se encuentran: vías de acceso, capacidad del salón, inmobiliario adecuado y requerido, sistema de audio, sonido y proyección, espacios amplios.

  Una vez realizado el check list, el personal del área de Administración de Ventas conjuntamente con las Gerentes de Ventas realizó el levantamiento de información con la guía de observación en las zonas de Quito y Guayaquil para verificar las condiciones de las instalaciones y constatar si son propicios para capacitación.

- **Acción B. Realizar un Gantt sobre los productos que se entregarán en cada sesión de "Desarrollo de la asesora de belleza".**

Se realizó el seguimiento de los productos enviados a las sesiones de "Desarrollo de la asesora de belleza" durante el primer trimestre del año 2017 así como los premios especiales entregados durante el periodo. El resumen del Gantt se lo evidencia en la Figura 51. El Gantt de todos los productos se evidencia en el Anexo III.

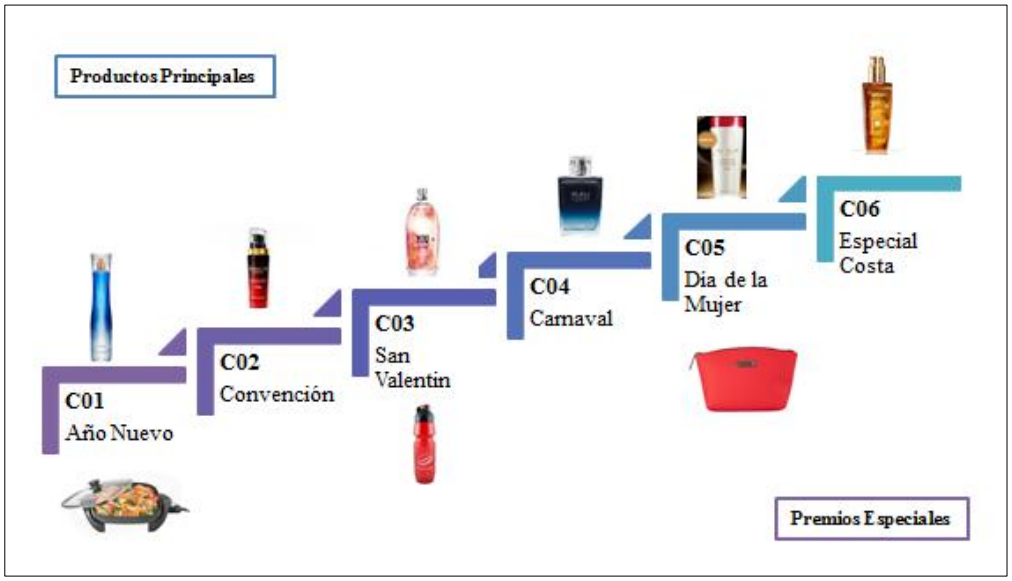


Figura 51: Gantt principales productos y premios especiales
Fuente: (EVD, 2016)

El seguimiento de los productos enviados correspondientes al primer trimestre del año 2017 fue de C01 hasta C06, se agruparon los productos en las principales categorías de productos, tal como se lo muestra en la Figura 52.

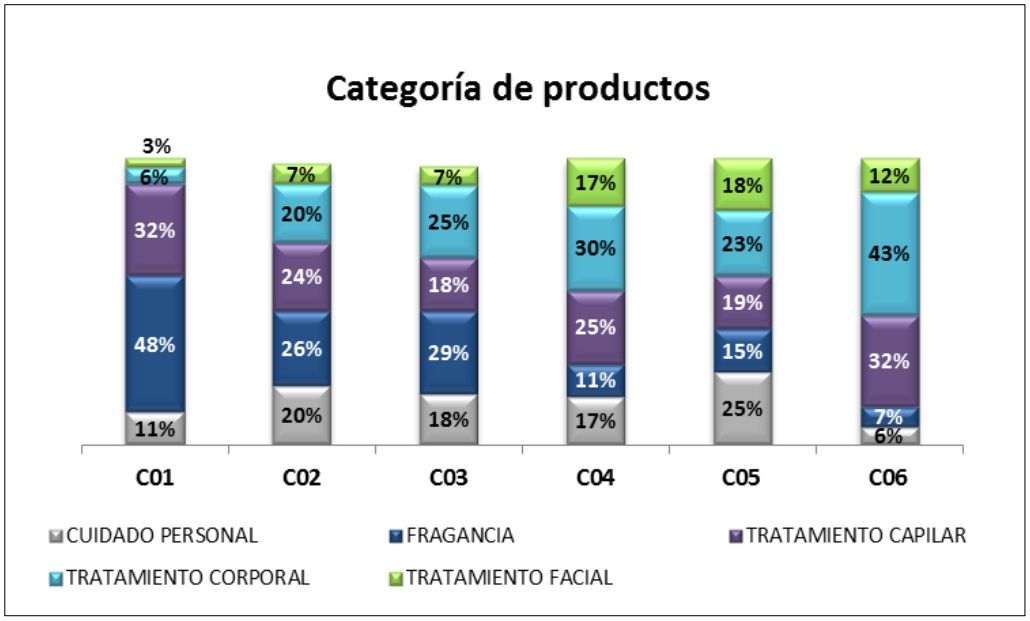


Figura 52: Categorías de productos entregados
Fuente: (EVD, 2016)

- **Acción C. Mejorar el plan de comunicación de los "obsequios especiales" entregados en fechas especiales e identificarlos como "premios".**

Para la entrega de los premios especiales se lo hacía al inicio de las sesiones conforme llegan las asesoras de belleza; esto no permitía que se considere como un premio especial sino una atención normal a la fecha, por lo cual se decidió realizar el cambio de entrega de premios especiales durante la sesión haciendo énfasis en que se trata de programas especiales para procurar cambiar la percepción de la asesora y tenga presente que se le otorga premios especiales.

El festejo por el Día de la Mujer fue la primera sesión que se presentó a los premios de forma diferente, de acuerdo al Plan de Comunicación de Anexo IV; con arreglo de la mesa en frente del salón y haciendo alusión a que se trata de

un premio por su día. Adicionalmente se dio una guía de presentación a las Gerentes de Ventas que son las expositoras de las sesiones.

- **Acción D. Actualizar el flujo del proceso en función de la nueva función del servicio enfocado en desarrollar a asesora y no como un proceso para la obtención de pedidos.**

El área de Ventas después de realizar la revisión de los planes de acción para la mejora del servicio se reunió para actualizar el flujo del proceso del servicio "Desarrollo para la asesora de belleza" de acuerdo a la Figura 53 conjuntamente con encargados las áreas pares a nivel corporativas para su aprobación final.

La simbología para la identificación de los cambios de la Figura 53 es:

- Recuadros azules: Corresponden al flujo del proceso inicial.

- Recuadros rojos: Corresponden a procesos incluidos en el nuevo flujo del proceso de las sesiones de "desarrollo de la asesora de belleza" (Ver Anexo V).

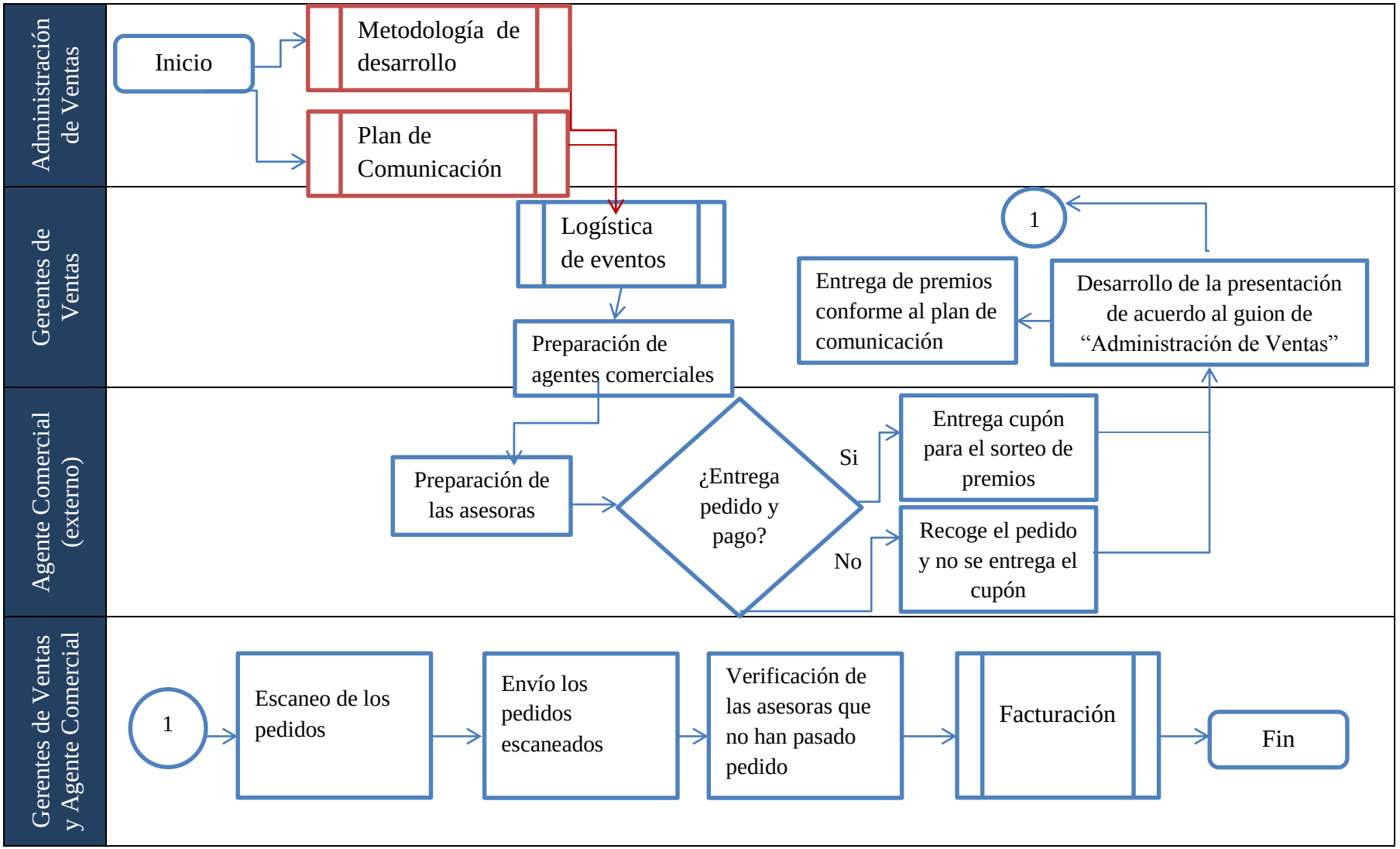


Figura 53: Flujo servicio "Desarrollo de la asesora de belleza"
Fuente: (EVD, 2016).

- **Acción E. Planificar una vez cada 6 campañas, talleres específicos de interés de las asesoras para desarrollar actividades de conocimiento del producto y habilidades comerciales.**

  A inicios del año con los nuevos lanzamientos y la importancia de ganar share en el mercado, el área de Administración de Ventas con el área de Marketing al Consumidor, lanzaron talleres específicos para las asesoras de belleza para incentivar su interés en la asistencia de sesiones de desarrollo y formar a la asesora tanto en maquillaje como en fragancias. De esta forma se fortalece la dimensión de Fiabilidad reforzando la información sobre el producto y a la dimensión de Capacidad de respuesta.

  Se realizó el comunicado por la página web, mensajes de texto y call center; la apertura de cursos para maquillaje en el mes de enero del 2017 y para fragancias en el mes de febrero del 2017 para receptar las inscripciones (Ver Anexo VI).

- **Acción F. Ejecutar curso de capacitación para el desarrollo de la habilidad de manejo de equipos para la fuerza de ventas actual.**

  En la reunión país de todas las Gerentes de Ventas durante el mes de marzo el área de GH Ventas presentó la oportunidad de desarrollar habilidades de

manejo de equipos, aprovechando la plataforma de educación continua con la que dispone EVD, lazó el curso de capacitación sobre la importancia del liderazgo en el manejo de los equipos (ver Anexo VII).

El seguimiento para el cumplimiento del curso lo dio el área de Desarrollo para brindar las certificaciones correspondientes.

- **Acción G. Añadir en las cajas de pedidos un flyer informativo sobre el cambio de la Gerente de Ventas en caso de haber, con un saludo de bienvenida y foto para su conocimiento.**

No se estaba informando oportunamente a las asesoras de belleza sobre el cambio de sus Gerentes de Ventas, creando una percepción de desinterés por parte de la EVD sobre los cambios ejecutados. Es así que desde el mes de febrero se incorporó una postal de presentación de cambio de la nueva Gerente de Ventas con los datos de contacto y foto, enviada masivamente en las cajas de pedidos de las asesoras de las zonas afectadas; previas a su presentación formal en las sesiones correspondientes (Ver Anexo VIII).

Igualmente se incorporaron envío de mensajes por chats de grupos entre las Agentes Comerciales para su posterior decante a las asesoras de belleza sobre la información de la nueva Gerente de Ventas.

- **Acción H. Homenajear a las cumpleañeras de cada mes reconociendo su trayectoria y entregarles un cup cake.**

  Desde el área de Administración de Ventas se envía desde C04 el listado de las asesoras de belleza que cumplen años en el mes para realizar invitaciones especiales a las sesiones de desarrollo; una vez confirmada su asistencia, en las reuniones se realiza el homenaje con un cup cake a las cumpleañeras asistentes. (Anexo IX).

- **Acción I. Revisión de la metodología aplicada en las sesiones de desarrollo, comparada contra proceso similar de Agentes comerciales, medición del nivel de percepción.**

  EVD aplicó la encuesta de Rendimiento de Servicio en las sesiones de las Agentes Comerciales, que son llevadas a cabo por las Gerentes de Ventas, para evaluar la percepción del servicio y tener una métrica de comparación de acuerdo de otra metodología aplicada por la misma expositora.

  Esta encuesta se aplicó en el mes de febrero en las secciones comerciales de Quito y Guayaquil a una muestra de 117 Agentes Comerciales, donde la percepción del servicio fue calificada como “Óptima”, con un promedio de 6.49 / 7.00, como se lo muestra en la Figura 54.

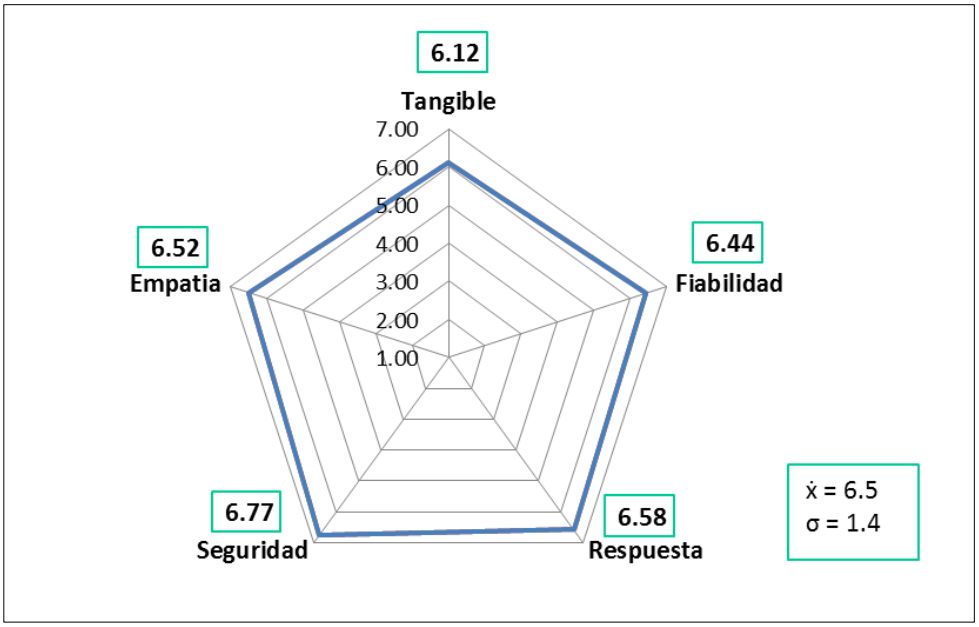


Figura 54. Encuesta de Rendimiento de Servicio de Agentes Comerciales
Fuente: (EVD, 2016)

En la Figura 55 se muestra que el 88% de las Agentes Comerciales calificaron con la percepción de "servicio óptimo" contra un 5% que indicaron que es un "servicio por evaluar".

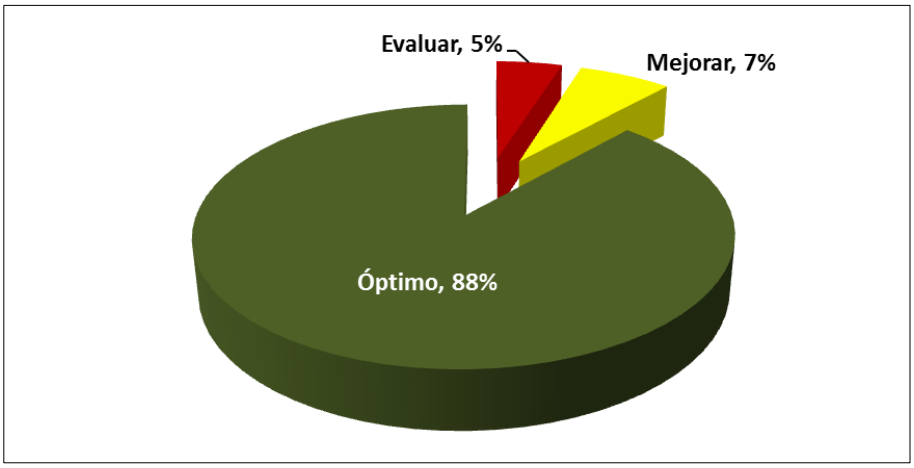


Figura 55: Calificación de la percepción de servicio
Fuente: (EVD, 2016)

Tanto las sesiones de Agentes Comerciales como las sesiones de "Desarrollo de asesoras de belleza" tienes como expositora a las Gerentes de Ventas, con calificaciones diferentes.

- **Acción J. Destinar un premio de cada sesión para reconocer a la asesora con mayor volumen de venta.**

  Dentro del flujo del proceso de las sesiones de "desarrollo de la asesora de belleza" se encuentra el desarrollo de la presentación de acuerdo al guion de "Administración de Ventas", en los cuales uno de los puntos hace referencia a la presentación de la asesora asistente a la sesión que haya llegado al mayor volumen de venta dentro de la campaña y se realiza la entrega de un producto de EVD.

- **Acción K. Establecer un formato de recolección de "Reclamo de la Asesora" para su posterior resolución por el área de "Atención al Cliente".**

  La visita continua de las Gerentes de Ventas y Agentes Comerciales a las asesoras de belleza durante la campaña es una de las opciones para recopilar las sugerencias y brindar un mejor servicio; sin embargo, considerando que no se puede contactar frecuentemente a cada una de las asesoras se implementó un formato de "Reclamo de la asesora" que se lo recolecta en las reuniones y posteriormente son entregadas al área de "Atención al Cliente" para su seguimiento y respuesta (Ver Anexo X).

3.3. ETAPA "VERIFICAR" DE LA METODOLOGÍA DE RUTA DE CALIDAD

La etapa "Verificar" de la ruta de calidad desarrollada se la desglosó en el siguiente paso:

- Paso 6: Observar y verificar los resultados obtenidos acerca de la mejora.

En la figura 56 se indican las actividades y objetivos que se desarrolló en este paso:



Figura 56:Paso 6: Observar y verificar los resultados obtenidos
Fuente: (Círculo TEC, 2012).

Una vez realizados los planes de acción, al final del primer trimestre (de campaña C01 a campaña C06) se realizó la medición de la percepción de las asesoras de belleza en Quito y Guayaquil; para lo cual se tomó una muestra de las asistentes a las sesiones de desarrollo, con la fórmula (PSYMA, 2015):

$$n = \frac{z^2 Npq}{\varepsilon^2 (N-1) + z^2 pq}$$

Considerando las siguientes variables:

N: Número de asesoras activas hasta campaña C06 de Quito y Guayaquil.

p: Probabilidad del número de asistentes a las sesiones de desarrollo.

q: Probabilidad del número de ausentes en las sesiones de desarrollo.

Z: Nivel de confianza de confianza al 95%

ε: Error al 5%

Los datos utilizados para obtener la muestra de evaluación fórmula son:

$$n = \frac{1.96^2(10.112*0.20*0.80)}{0.05^2(10.112-1)+1.96^2(0.20*0.80)} = 240$$

Los resultados de la percepción realizada a final de primer trimestre del año 2017 tuvieron un promedio de 5.42 / 7.00 y deviación estándar de 1.95 según la Figura 57, ubicándose en nivel de calificación “Buenos” y criterio de evaluación “Por Mejorar”.

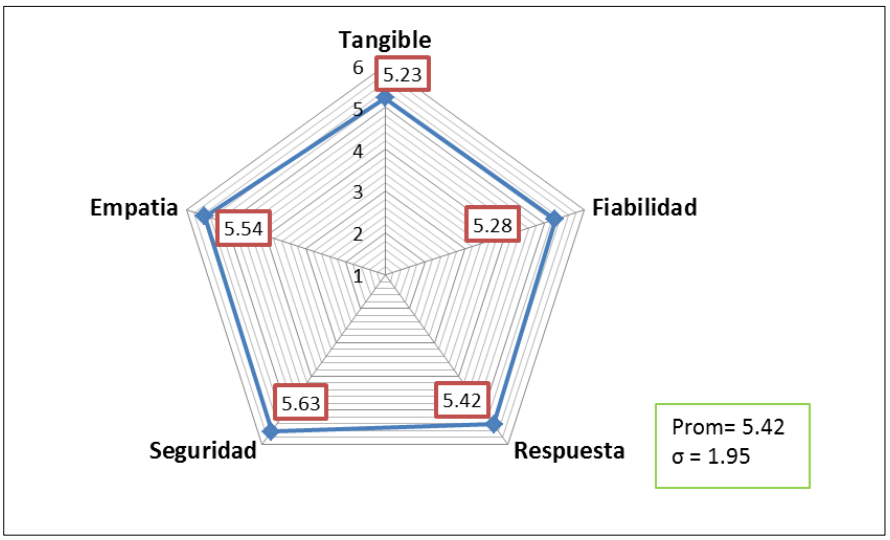


Figura 57: Resultados Encuesta de Resultados 1° trimestre del 2017.
Fuente: (EVD, 2016)

La Figura 58 contiene las preguntas de la dimensión 1 - “Tangible”, buscó evaluar los elementos tangibles que intervienen en el servicio. El resultado promedio obtenido fue de 5.2 / 7.0, es decir, con nivel de calificación “Bueno”; la categoría “Premios” obtuvo el valor promedio más bajo (3.9 / 7.0, es decir, nivel de calificación “Aceptable” y criterio de evaluación “Por Evaluar”).

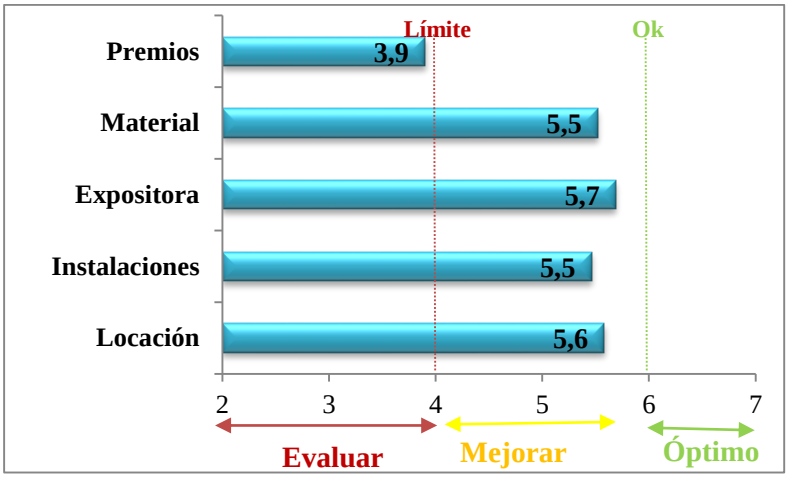


Figura 58: Dimensión 1- Elementos Tangibles
Fuente: (EVD, 2016)

La Figura 59 contiene las preguntas de la dimensión 2 - “Fiabilidad”, buscó medir si se cumple con el objetivo del servicio. El resultado promedio obtenido fue de 5.3 / 7.0, es decir, con nivel de calificación “Bueno”; la categoría “Medio de pedidos” obtuvo el valor promedio más bajo (4.8 / 7.0, es decir, nivel de calificación “Bueno” y criterio de evaluación “Por Mejorar”).

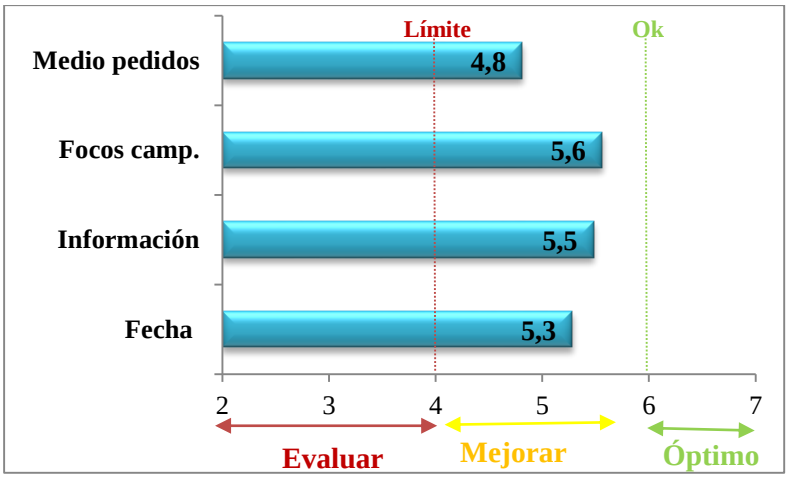


Figura 59: Dimensión 2- Fiabilidad
Fuente: (EVD, 2016)

La Figura 60 contiene las preguntas de la dimensión 3 - “Capacidad de respuesta”, buscó medir agilidad con la que se atiende al cliente externo del servicio. El resultado promedio obtenido fue de 5.4 / 7.0, es decir, con nivel de calificación “Bueno”; la categoría "Actividades” obtuvo el valor promedio más bajo (5.1 / 7.0, es decir, nivel de calificación “Bueno” y criterio de evaluación “Por Mejorar”).

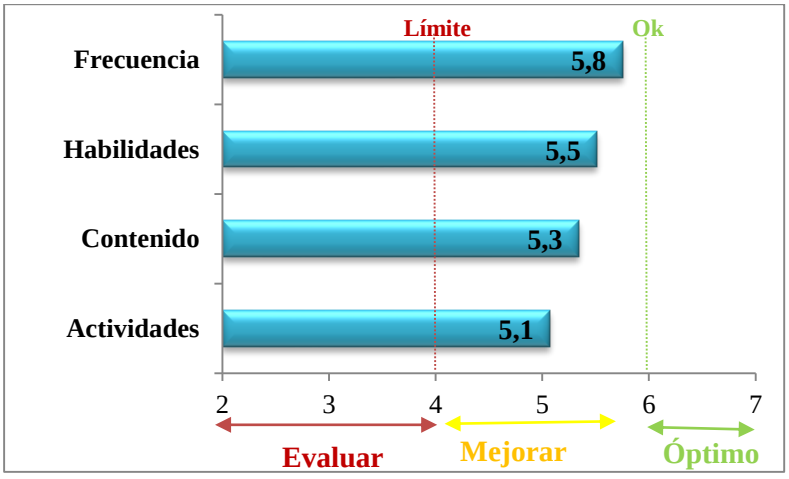


Figura 60: Dimensión 3- Capacidad de Respuesta
Fuente: (EVD, 2016)

La Figura 61 contiene las preguntas de la dimensión 4 - “Seguridad”, buscó medir el conocimiento y canal para generación de confianza de la asesora de belleza a través del servicio. El resultado promedio obtenido fue de 5.6 / 7.0, es decir, con

nivel de calificación “Bueno”; la categoría "Confianza” obtuvo el valor promedio más bajo (5.2 / 7.0, es decir, nivel de calificación “Bueno” y criterio de evaluación “Por Mejorar”).

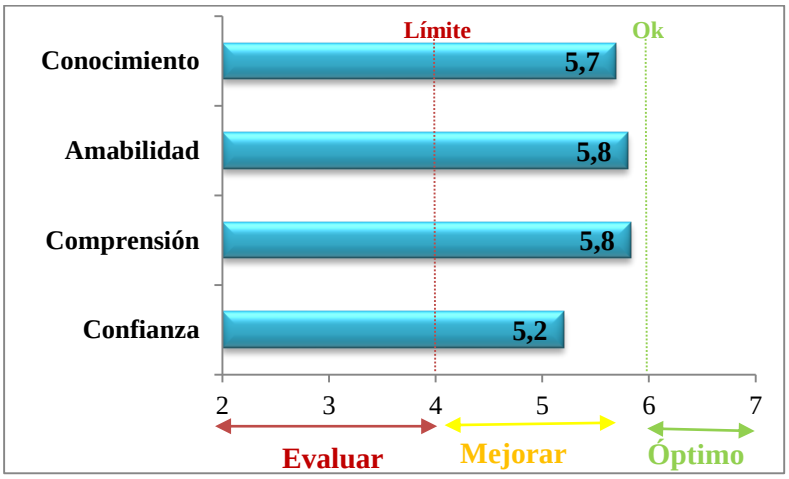


Figura 61: Dimensión 4- Seguridad
Fuente: (EVD, 2016)

La Figura 62 contiene las preguntas de la dimensión 5 - “Empatía”, buscó medir la capacidad para brindar atención personalizada a la asesora de belleza a través del servicio. El resultado promedio obtenido fue de 5.5 / 7.0, es decir, con nivel de calificación “Bueno”; la categoría "Servicio al Cliente” obtuvo el valor promedio más bajo (5.2 / 7.0, es decir, nivel de calificación “Bueno” y criterio de evaluación “Por Mejorar”).

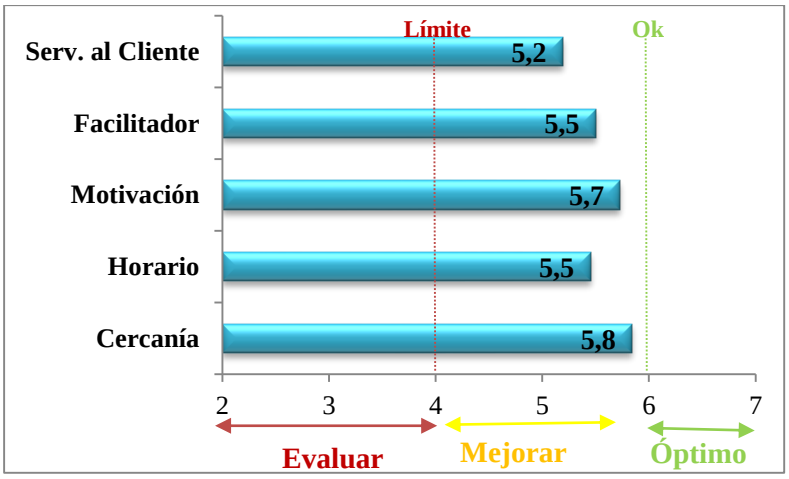


Figura 62: Dimensión 5- Empatia
Fuente: (EVD, 2016)

La comparación de los resultados obtenidos en septiembre 2016 (inicio de la investigación) vs. marzo 2017 (finalizadas las acciones de mejora) de las diferentes dimensiones de calidad del servicio se encuentran en la Tabla 8, considerando la siguiente simbología:

- ↑ Mejora la calificación promedio respecto a medición anterior.
- ↓ Disminuye la calificación promedio respecto a medición anterior.
- → Mantiene la calificación promedio respecto a medición anterior.

Tabla 8: Tabla de comparación de resultados promedios de la encuesta de rendimiento del servicio

Dimensión	No.	Categoría	Calif. Prom. Sept 2016	Calif. Prom. Mzo 2017	Var. 2017 vs 2016	
1. Elementos Tangibles Apariencia	1	Locación	5.5	5.6	↑	0.1
	2	Instalaciones	5.1	5.5	↑	0.4
	3	Expositora	5.4	5.7	↑	0.3
	4	Material	5.1	5.5	↑	0.4
	5	Premios	2.8	3.9	↑	1.1
		Promedio	**4.8**	**5.2**	↑	**0.5**
2. Fiabilidad Eficiencia y eficacia	6	Fecha	5.0	5.3	↑	0.3
	7	Información	5.1	5.5	↑	0.4
	8	Focos camp.	5.3	5.6	↑	0.3
	9	Medio pedidos	3.7	4.8	↑	1.2
		Promedio	**4.8**	**5.3**	↑	**0.5**
3. Capacidad de Respuesta Agilidad	10	Actividades	4.6	5.1	↑	0.5
	11	Contenido	5.0	5.3	↑	0.3
	12	Habilidades	5.2	5.5	↑	0.4
	13	Frecuencia	5.7	5.8	↑	0.1
		Promedio	**5.1**	**5.4**	↑	**0.3**
4. Seguridad Conocimiento y confianza	14	Confianza	4.7	5.2	↑	0.5
	15	Comprensión	5.7	5.8	↑	0.1
	16	Amabilidad	5.6	5.8	↑	0.2
	17	Conocimiento	5.3	5.7	↑	0.4
		Promedio	**5.3**	**5.6**	↑	**0.3**
5. Empatía Atención Individualizada	18	Cercanía	5.5	5.8	↑	0.4
	19	Horario	5.2	5.5	↑	0.3
	20	Motivación	5.2	5.7	↑	0.6
	21	Facilitador	5.2	5.5	↑	0.4
	22	Servicio al Cliente	4.8	5.2	↑	0.4
		Promedio	**5.1**	**5.5**	↑	**0.4**
PROMEDIO GLOBAL			**5.0**	**5.4**	↑	**0.4**
Variación Porcentual				**8.15%**		

Fuente: (EVD, 2016)

En la Tabla 9 se presentan los resultados de las categorías específicas que involucraron los planes de acciones provenientes de la causa – raíz priorizada, conjuntamente con las variaciones en los criterios de evaluación, considerando la simbología:

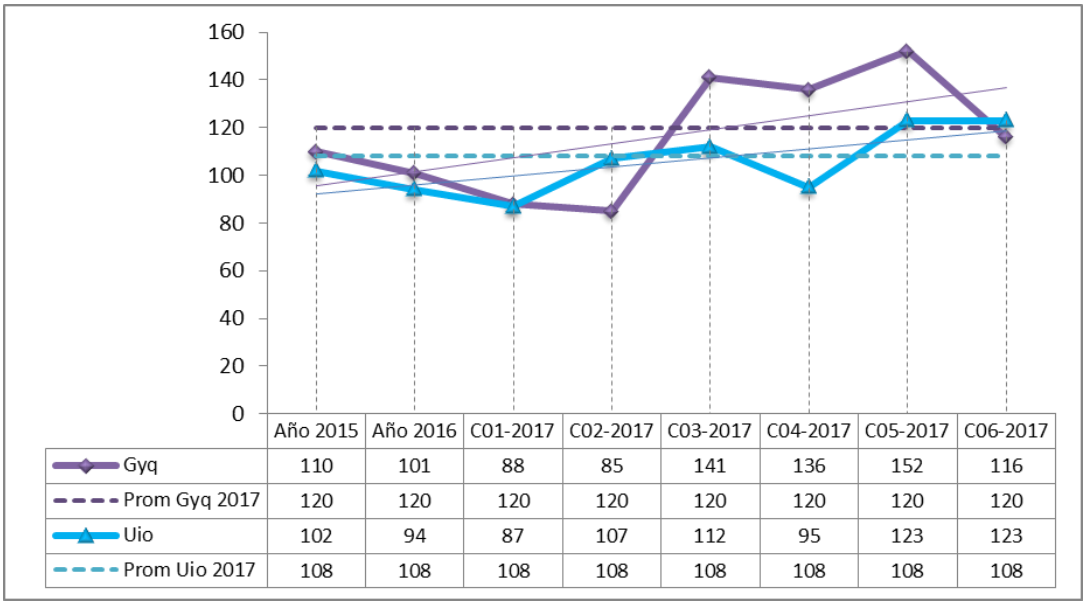
- ↑ Mejora la calificación promedio respecto a medición anterior.
- ↓ Disminuye la calificación promedio respecto a medición anterior.
- → Mantiene la calificación promedio respecto a medición anterior.

Tabla 9: Comparación criterios de evaluación de los planes de acción

Dimensión	Categoría	Plan de Acción	Calif. Prom. Sept 2016	Nivel de calificación	Criterio de evaluación	Calif. Prom. Mzo 2017	Nivel de calificación	Criterio de evaluación	Variación Calif. Prom.
1. Tangibles	Instalaciones	A	5	Bueno	Por Mejorar	5	Bueno	Por Mejorar	0.4
	Premios	B y C	3	Regular	Por evaluar	4	Aceptable	Por evaluar	1.1
2. Fiabilidad	Medio pedidos	D	4	Aceptable	Por evaluar	5	Bueno	Por Mejorar	1.2
	Información	E	5	Bueno	Por Mejorar	5	Bueno	Por Mejorar	0.4
3. Capacidad de respuesta	Actividades	E	5	Bueno	Por Mejorar	5	Bueno	Por Mejorar	0.5
	Habilidades	F	5	Bueno	Por Mejorar	6	Muy bueno	Óptimo	0.4
4. Seguridad	Confianza	G y H	5	Bueno	Por Mejorar	5	Bueno	Por Mejorar	0.5
	Conocimiento	I	5	Bueno	Por Mejorar	6	Muy bueno	Óptimo	0.4
5.Empatía	Motivación	H y J	5	Bueno	Por Mejorar	6	Muy bueno	Óptimo	0.6
	Servicio al Cliente	K	5	Bueno	Por Mejorar	5	Bueno	Por Mejorar	0.4

Fuente: (EVD, 2016).

La evolución de la asistencia a las sesiones de “Desarrollo para la asesora de belleza” se muestra en la Figura 63 en las secciones comerciales medidas en el mes de septiembre 2016 hasta el tercer trimestre 2017.



	Año 2015	Año 2016	C01-2017	C02-2017	C03-2017	C04-2017	C05-2017	C06-2017
Gyq	110	101	88	85	141	136	152	116
Prom Gyq 2017	120	120	120	120	120	120	120	120
Uio	102	94	87	107	112	95	123	123
Prom Uio 2017	108	108	108	108	108	108	108	108

Figura 63: Evolución asistencia a las sesiones de “Desarrollo de la asesora de belleza”
Fuente: (EVD, 2016)

En la sección comercial de Guayaquil a cierre del año 2016 cerró la asistencia en 101 asesoras mientras que en el primer trimestre 2017 se registró una asistencia promedio de 120 asesoras, es decir, incrementó en 18.8% el número de asesoras asistentes a las sesiones de desarrollo. En cuanto a la sección comercial de Quito al inicio del estudio, septiembre 2016, se contaban con 94 asesoras de belleza y pasó a un promedio de asistencia de 108 durante el primer trimestre 2017, que representa un incremento del 14.9%.

3.4. ETAPA “ACTUAR” DE LA METODOLOGÍA DE RUTA DE CALIDAD

La etapa “Actuar” de la ruta de calidad desarrollada se la desglosó en los siguientes pasos:

- Paso 7: Estandarizar (Ver numeral 3.4.1).
- Paso 8: Búsqueda de nuevas oportunidades de mejora (Ver numeral 3.4.2).

3.4.1. Paso 7: Estandarizar

En la figura 64 se indican las actividades y objetivos que se desarrolló en este paso:



Figura 64:Paso 7: Estandarizar
Fuente: (Círculo TEC, 2012).

El plan de acción D contempló la actualización del flujo del proceso para el servicio “desarrollo de la asesora de belleza” que realizó la inclusión del proceso de Metodología de Desarrollo y de Plan de Comunicación. Esta actualización fue aprobada por la Dirección de Ventas y fue decantada en la empresa EVD mediante comunicado en correo electrónico.

3.4.2. Paso 8: Repetir el ciclo

En la figura 67 se indican las actividades y objetivos que se desarrolló en este paso:

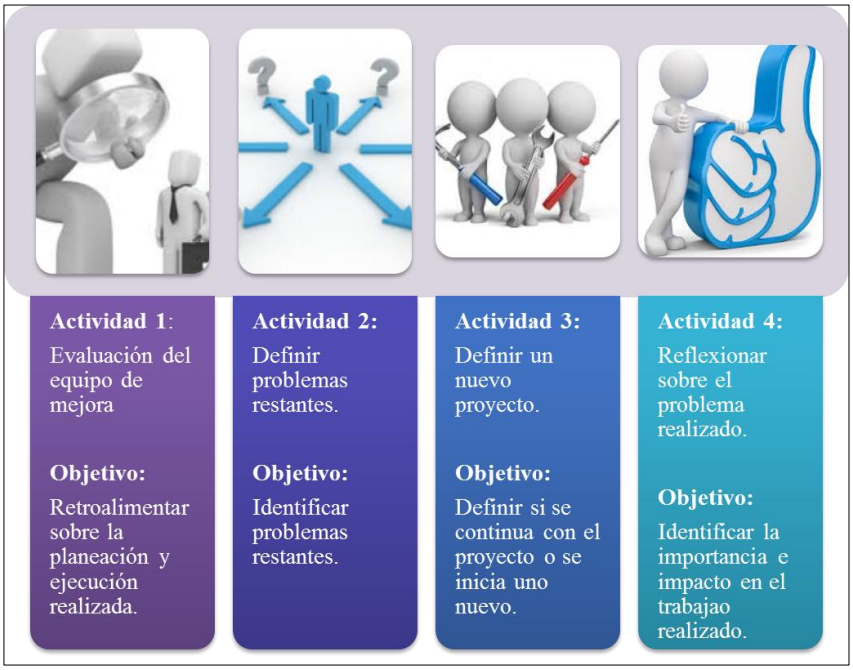


Figura 65:Paso 8: Repetir el ciclo
Fuente: (Círculo TEC, 2012).

Se realizó una reunión del equipo que trabajó en la mejora del servicio, para la presentación de los resultados obtenidos a cierre del primer trimestre 2017; y a continuación la Directora de Ventas, manifestó sus comentarios sobre el trabajo realizado y las opiniones recogidas en las diferentes secciones comerciales, de este último punto, existió la observación que hay lugares en lo que se evidenció la mejora y otros lugares que no se pudo denotar.

Otro punto que se trató en la reunión de revisión y en función de las experiencias vividas en el transcurso del proyecto con las salidas de la parte

administrativa a las diferentes secciones comerciales; se identificaron algunos problemas restantes:

- Algunas Gerentes de Ventas indicaron que la inclusión de nuevas actividades a las sesiones de “Desarrollo para la asesora de belleza” ocupación de tiempo infructuoso.

- En algunas visitas se encontró que no se llevan a cabo los reconocimientos a las asesoras de belleza; en algunas secciones no celebran los cumpleaños de acuerdo a lo solicitado por el área de Administración de Ventas y en otras no mencionan ningún reconocimiento por el trabajo de la asesora.

- El nivel de asistencia a las sesiones de formación es bajo (meta corporativa del 25%) comparado con el total de asesoras que se necesita desarrollar para reforzar el canal de venta.

Considerando los resultados obtenidos y la información recopilada en las secciones comerciales se definieron dos proyectos:

- Trabajar con todas las Gerentes de Ventas a nivel nacional para el seguimiento continuo de asistencia y percepción del servicio brindado para la obtención de nuevas oportunidades de mejora.

- Aprovechar el espacio de las sesiones de “Desarrollo para la consultora” para su formación y adaptación a medios tecnológicos.

Con el trabajo realizado para mejorar el servicio brindado a las asesoras de belleza se confirmaron las razones de selección para trabajar en este proyecto:

- Crear el vínculo de cercanía entre la asesora y la empresa; que permita fortalecer la fidelidad con ED y el reconocimiento de marca.

- Hacer énfasis en la propuesta de valor de EVD hacia la asesora de belleza de ganar más en el canal de venta directa.

4. ANÁLISIS Y RESULTADOS

De los resultados obtenidos en la etapa “Verificar” de la metodología desarrollada de Ruta de Calidad se detalla el análisis de los resultados obtenidos para mejorar el servicio de “Desarrollo para la asesora de belleza”.

4.1. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES BAJO ESTUDIO

Las variables desglosadas durante el desarrollo de la Ruta de Calidad para el servicio “Desarrollo de la asesora de belleza” fueron la asistencia a las sesiones de desarrollo y la calificación de la percepción del servicio de las asesoras.

4.1.1. Desglose de la variable de asistencia

El nivel de asistencia es una de las variables que permite mantener el número de asesoras en cada una de las secciones comerciales, estas a su vez representan el mantenimiento del canal de venta directa, es así, que en la Figura 66 se presenta la evolución de las secciones comerciales de Quito y Guayaquil.

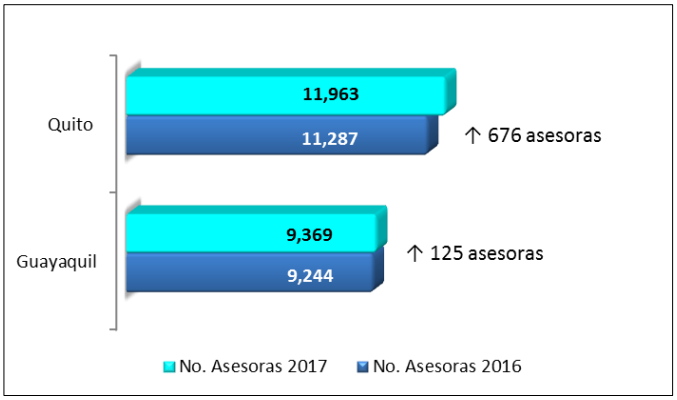


Figura 66: Evolución número de asesoras
Fuente: (EVD, 2017)

Considerando el número de asesoras es primordial para el cálculo del porcentaje de asistencia a las sesiones de desarrollo de las asesoras de belleza, en la Figura 66 se presenta la evolución del número de asesoras durante el periodo de estudio (septiembre 2016 a marzo 2017). Se puede observar el incremento de 125 asesoras de belleza en la sección comercial de Guayaquil de diciembre 2016 a cierre de marzo 2017 que representa el incremento de 1%. En cuanto a la sección comercial de Quito se presentó un crecimiento de 676 asesoras de belleza (6% de incremento) comparando diciembre 2016 contra marzo 2017.

Por otro lado, en la Figura 67 se detalla la asistencia a las sesiones de "Desarrollo de la asesora de belleza" en cada una de las zonas de las secciones comerciales de Guayaquil y Quito. La simbología utilizada tanto para el número de asesoras asistentes como para el porcentaje de asistencia a las sesiones fue:

- ↑ Mejora la asistencia promedio respecto al año 2016.
- ↓ Disminuye la asistencia promedio respecto al año 2016.
- → Mantiene la asistencia promedio respecto al año 2016.

Sección Comercial	No. Asesoras Asistentes 2016	No. Asesoras Asistentes 2017	Var. No. Asesoras Asistentes 2017 vs. 2016	% Asistencia Alcanzada 2016	% Asistencia Alcanzada 2017	% Asistencia Meta	Var. % Asistencia 2017 vs. 2016	Var. % Asistencia 2017 vs. Meta
Guayaquil	**996**	**1,092**	**96 ↑**	**19%**	**20%**	**25%**	**2% ↑**	**-5%**
G-05	42	50	8 ↑	12%	13%	25%	2% ↑	-12%
G-06	71	76	5 ↑	21%	21%	25%	0% →	-4%
G-11	44	50	6 ↑	11%	12%	25%	1% ↑	-13%
G-12	62	67	5 ↑	15%	15%	25%	0% →	-10%
G-17	40	41	1 ↑	11%	12%	25%	1% ↑	-13%
G-18	110	116	6 ↑	27%	27%	25%	0% →	2%
G-20	26	40	14 ↑	7%	11%	25%	4% ↑	-14%
G-25	48	50	2 ↑	22%	23%	25%	2% ↑	-2%
G-26	52	50	(2) ↓	20%	23%	25%	2% ↑	-2%
G-27	56	59	3 ↑	15%	17%	25%	2% ↑	-8%
G-29	103	110	7 ↑	24%	25%	25%	1% ↑	0%
G-30	87	83	(4) ↓	24%	24%	25%	0% →	-1%
G-31	102	110	8 ↑	23%	23%	25%	1% ↑	-2%
G-32	39	40	1 ↑	19%	19%	25%	0% →	-6%
G-33	114	150	36 ↑	27%	36%	25%	9% ↑	11%
Quito	**1,307**	**1,458**	**151 ↑**	**17%**	**18%**	**25%**	**1% ↑**	**-7%**
Qa-01	58	61	3 ↑	15%	14%	25%	-1% ↓	-11%
Qa-02	61	61	- →	17%	15%	25%	-2% ↓	-10%
Qa-03	88	80	(8) ↓	33%	31%	25%	-2% ↓	6%
Qa-04	47	32	(15) ↓	13%	8%	25%	-5% ↓	-17%
Qa-05	50	80	30 ↑	12%	18%	25%	6% ↑	-7%
Qa-09	71	68	(3) ↓	25%	22%	25%	-3% ↓	-3%
Qa-10	64	72	8 ↑	14%	17%	25%	2% ↑	-8%
Qn-01	51	49	(2) ↓	14%	13%	25%	-1% ↓	-12%
Qn-03	53	75	22 ↑	13%	19%	25%	6% ↑	-6%
Qn-05	30	77	47 ↑	8%	20%	25%	12% ↑	-5%
Qn-06	75	76	1 ↑	16%	15%	25%	-1% ↓	-10%
Qn-09	45	47	2 ↑	14%	14%	25%	0% →	-11%
Qn-10	73	80	7 ↑	17%	18%	25%	1% ↑	-7%
Qn-19	79	80	1 ↑	20%	20%	25%	0% →	-5%
Qn-20	56	80	24 ↑	17%	22%	25%	6% ↑	-3%
Qv-01	51	51	- →	21%	19%	25%	-1% ↓	-6%
Qv-02	99	97	(2) ↓	28%	24%	25%	-4% ↓	-1%
Qv-03	51	63	12 ↑	14%	16%	25%	2% ↑	-9%
Qv-05	43	50	7 ↑	16%	17%	25%	1% ↑	-8%
Qv-06	52	51	(1) ↓	20%	18%	25%	-2% ↓	-7%
Qv-07	74	80	6 ↑	22%	23%	25%	1% ↑	-2%
Qv-10	36	48	12 ↑	19%	22%	25%	3% ↑	-3%

Figura 67: Evolución número de asesoras asistentes a las sesiones de "Desarrollo de la asesora de belleza" en las secciones de Guayaquil y Quito. Fuente: (EVD, 2017)

En la sección comercial Guayaquil incrementaron 96 asistentes a las sesiones de desarrollo permitiendo llegar al 20% de asistencia durante el primer trimestre 2017, con crecimiento de 1 punto porcentual vs. el año 2016;

mientras que en la sección comercial Quito, incrementaron 151 asistentes a las sesiones de desarrollo permitiendo llegar al 18% de asistencia durante el primer trimestre 2017, con crecimiento de 1 punto porcentual vs. el año 2016.

En la Figura 68 se resume la variación del número de asistentes a las sesiones de desarrollo en las 15 zonas dela sección comercial Guayaquil, de las cuales, 13 zonas (87%) incrementaron el número de asistentes y en 2 zonas (13%) se mantuvieron el número de asistentes.

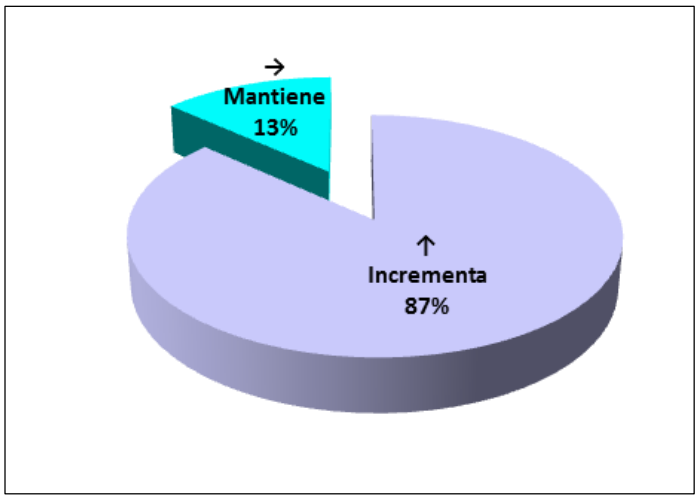


Figura 68: Variación Asesoras Asistentes 2017 vs. 2016 en la sección comercial Guayaquil.
Fuente: (EVD, 2017)

En la Figura 69 se resume la variación del número de asistentes a las sesiones de desarrollo en las 22 zonas de Quito, de las cuales, 14 zonas (64%) incrementaron el número de asistentes, en 2 zonas (13%) se mantuvieron el número de asistentes y en 6 zonas (27%) disminuyeron alrededor de 31 asesoras asistentes.

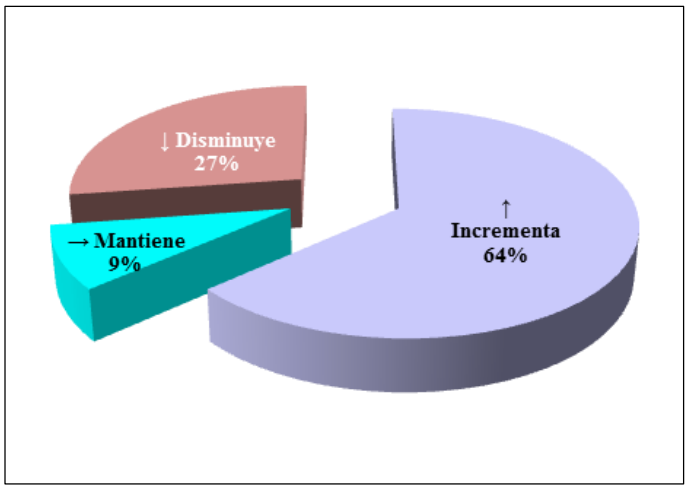


Figura 69: Variación Asesoras Asistentes 2017
vs. 2016 en la sección comercial Quito.
Fuente: (EVD, 2017)

De acuerdo a lo obtenido por las Gerentes de Ventas los factores que han intervenido para incrementar el nivel de asistencia a las sesiones de desarrollo son:

- Reconocimiento a las asesoras tanto por su nivel de venta como la importancia demostrada por sus cumpleaños.

- Ejecución de talleres tanto de maquillaje como fragancias, que generó experiencia de las marcas y aprendizaje para para las asesoras.

- Recojo de solitudes y reclamos durante las sesiones de desarrollo.

4.1.2. Desglose de la variable de calidad del servicio

De acuerdo a la encuesta de rendimiento de servicio realizada para el "Desarrollo de la asesora de belleza" realizada a finales de marzo del año 2017 la calificación promedio global fue de 5.4 / 7.0; es decir, incrementó la calificación en 0.4 puntos contra la medición realizada en el mes de septiembre de 2016 (5.0 / 7.0), manteniendo el nivel de calificación "Bueno" y criterio de evaluación "Por Mejorar". Con respecto a la desviación estándar en la medición realizada en el mes de septiembre tuvo una desviación de 2.0 mientras que en la medición realizada a cierre del primer trimestre 2017, fue de 1.95.

En la Figura 70 se puede observar la variación en las calificaciones promedio de las cinco dimensiones de calidad en el servicio de las sesiones de "Desarrollo de la asesora de belleza". Las dimensiones de Elementos Tangibles y Fiabilidad son las que registraron el mayor crecimiento en la calificación promedio, en 0.5 puntos adicionales; mientras que la dimensión "Empatía" registró un incremento promedio de 0.4 puntos. En cuanto a las categorías de "Capacidad de Respuesta" y "Seguridad" se obtuvo un crecimiento de 0.3 puntos.

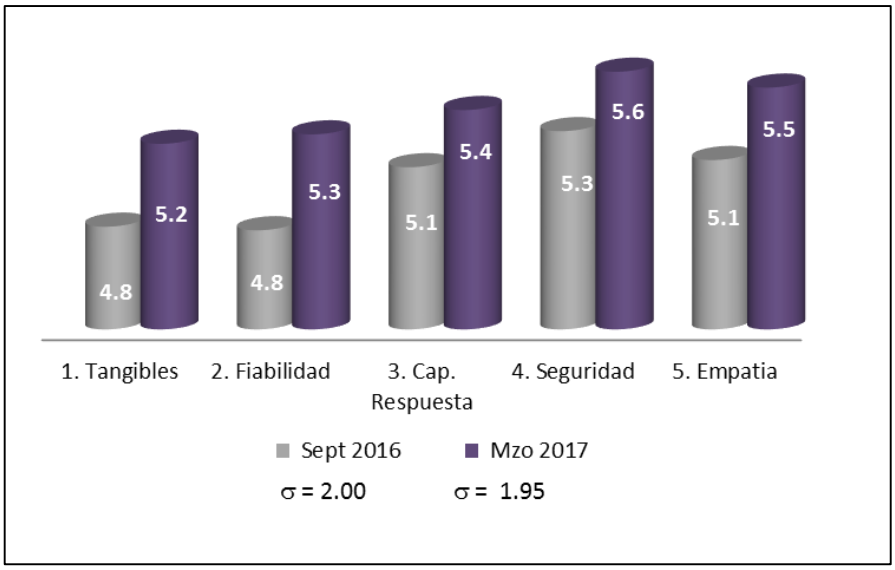


Figura 70: Variación calificación encuesta de rendimiento de Servicio septiembre 2016 vs. marzo 2017.
Fuente: (EVD, 2016)

De las diez categorías trabajadas en los planes de acción (ver Tabla 9) se obtuvieron una subida en el criterio de evaluación, pasando de "Por Mejorar" a "Óptimo" en las siguientes dimensiones: "Habilidades" de la dimensión "Capacidad de Respuesta", "Conocimiento" de la dimensión "Seguridad", y, "Motivación" de la dimensión "Empatía". El resto de dimensiones mantuvieron su criterio de evaluación inicial, aunque mejorando su calificación promedio.

Una vez analizado el número de asesoras de belleza que activan el canal de venta, así como la medición en el nivel de percepción de la calidad del servicio, se presenta el análisis del nivel de venta obtenida en las zonas de la sección comercial de Guayaquil en la Figura 71.

Sección Comercial	Vta. 2016 (UDS)	Vta. 2017 (UDS)	Variación 2017 vs. 2016	Var. %
Guayaquil	**651,520**	**648,929**	**(2,591) ↓ Disminuye**	**-0.4%**
G-05	42,681	42,718	37 ↑ Incrementa	0.1%
G-06	37,459	42,809	5,351 ↑ Incrementa	12.5%
G-11	49,903	52,044	2,140 ↑ Incrementa	4.1%
G-12	48,881	52,517	3,635 ↑ Incrementa	6.9%
G-17	45,458	40,189	(5,269) ↓ Disminuye	-13.1%
G-18	49,134	51,013	1,880 ↑ Incrementa	3.7%
G-20	42,227	43,661	1,434 ↑ Incrementa	3.3%
G-25	29,803	29,965	162 ↑ Incrementa	0.5%
G-26	35,394	31,078	(4,317) ↓ Disminuye	-13.9%
G-27	45,239	39,658	(5,581) ↓ Disminuye	-14.1%
G-29	53,365	54,400	1,035 ↑ Incrementa	1.9%
G-30	43,226	41,194	(2,032) ↓ Disminuye	-4.9%
G-31	48,710	53,292	4,582 ↑ Incrementa	8.6%
G-32	26,888	25,120	(1,768) ↓ Disminuye	-7.0%
G-33	53,151	49,270	(3,881) ↓ Disminuye	-7.9%

Figura 71: Evolución de la venta en las zonas de la sección comercial de Guayaquil.
Fuente: (EVD, 2017)

Conforme a la información de Guayaquil se mantuvo la venta promedio registrada en esta sección, aún con un incremento del 1% de asesoras de belleza vendiendo los productos de EVD, lo que indica que el promedio de venta por cada pedido de la de las asesoras disminuyó. Los medios por los cuales EVD oferta sus productos a las asesoras de belleza son:

- Catálogos de productos destinados a los consumidores finales. En donde la ganancia de la asesora es el porcentaje de descuento.

- Revista de descuentos destinada a la asesora de belleza. En donde los descuentos son mayores a los obtenidos en el catálogo.

Según la información obtenida por el área de Marketing de EVD, la disminución en el promedio de venta de cada pedido realizado por la asesora responde principalmente al sobre-abastecimiento de productos de EVD a través de la compra de productos por medio de la revista de descuentos, que ofrece productos más económicos con referencia a los precios ofertados en los catálogos.

En cuanto al comportamiento de la venta en la sección comercial de Quito se lo presenta en la Figura 72; esta representa un incremento en venta promedio del 3%, considerando un aumento del 6% de asesoras de belleza vendiendo los productos de EVD.

Sección Comercial	Vta. 2016 (UDS)	Vta. 2017 (UDS)	Variación 2017 vs. 2016		Var. %
Quito	**776,993**	**805,012**	**28,018**	↑ **Incrementa**	**3.5%**
Qa-01	37,804	40,375	2,571	↑ **Incrementa**	6.4%
Qa-02	37,554	42,521	4,967	↑ **Incrementa**	11.7%
Qa-03	27,425	26,656	(769)	↓ **Disminuye**	-2.9%
Qa-04	39,318	41,439	2,122	↑ **Incrementa**	5.1%
Qa-05	37,808	41,640	3,832	↑ **Incrementa**	9.2%
Qa-09	26,170	30,041	3,872	↑ **Incrementa**	12.9%
Qa-10	43,987	38,726	(5,260)	↓ **Disminuye**	-13.6%
Qn-01	37,036	34,999	(2,037)	↓ **Disminuye**	-5.8%
Qn-03	41,986	45,846	3,860	↑ **Incrementa**	8.4%
Qn-05	35,237	36,529	1,291	↑ **Incrementa**	3.5%
Qn-06	48,372	50,998	2,626	↑ **Incrementa**	5.1%
Qn-09	33,011	34,048	1,037	↑ **Incrementa**	3.0%
Qn-10	40,966	46,416	5,449	↑ **Incrementa**	11.7%
Qn-19	39,640	36,771	(2,869)	↓ **Disminuye**	-7.8%
Qn-20	35,864	35,316	(547)	↓ **Disminuye**	-1.5%
Qv-01	25,405	26,765	1,360	↑ **Incrementa**	5.1%
Qv-02	35,879	40,591	4,711	↑ **Incrementa**	11.6%
Qv-03	42,995	39,961	(3,034)	↓ **Disminuye**	-7.6%
Qv-05	28,170	31,506	3,336	↑ **Incrementa**	10.6%
Qv-06	27,301	29,818	2,517	↑ **Incrementa**	8.4%
Qv-07	32,060	30,341	(1,719)	↓ **Disminuye**	-5.7%
Qv-10	23,006	23,709	703	↑ **Incrementa**	3.0%

Figura 72: Evolución de la venta en las zonas de la sección comercial de Quito.
Fuente: (EVD, 2017)

4.2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PROPUESTA

4.2.1. Ventajas de la implementación

Las ventajas de la aplicación de la metodología de la Ruta de Calidad para el servicio de "Desarrollo de la asesora de belleza" evidenciadas fueron las siguientes:

- Inclusión de diferentes áreas asociadas a un servicio que busca el desarrollo de las asesoras de belleza, lo que permitió la optimización de recursos para la ejecución de diferentes actividades destinadas al consumidor final del canal de venta directa (asesora de belleza).

- Evaluación de la gestión acostumbrada para un servicio que permite recopilar información para aplicación de mejoras para el consumidor final.

- El homenaje a las asesoras de belleza cumpleañeras y el reconocimiento a las asesoras de belleza con mayor volumen de venta, fueron acciones que ayudaron a mejorar la calificación de la dimensión "Motivación" de la dimensión "Empatía".

- La comparación de la metodología aplicada en las sesiones de desarrollo contra la metodología aplicada en las sesiones de las agentes comerciales, permitió identificar oportunidades de mejora de las gerentes de ventas en la

forma de desarrollar las sesiones; esto ayudó a mejorar el criterio de evaluación de la dimensión “Conocimiento” pasando a “Óptimo”.

- El aprovechamiento de herramientas digitales existentes de la empresa EVD destinadas a la auto-capacitación permitió desarrollar habilidades de manejo de grupos de las gerentes de ventas, lo que se evidenció en el mejoramiento de la calificación de la dimensión “Habilidades” de la dimensión “Capacidad de Respuesta”.

4.2.2. Desventajas de la implementación

Las desventajas de la aplicación de la metodología de la Ruta de Calidad para el servicio de “Desarrollo de la asesora de belleza” evidenciadas fueron las siguientes:

- La aplicación de una metodología larga que incurre en periodos de tiempos largos, considerando que se requiere rapidez de reacción ante un mercado competitivo e influenciado por el ámbito de la moda.

- Para mantener la sintonía de la importancia de aplicación de los planes de mejora es necesario tener incluidos recursos de fuerza de venta directa a nivel nacional, lo cual complica a la gestión diaria en el campo.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Mediante la metodología de la Ruta de Calidad se optimizó el servicio de "Desarrollo de la asesora de belleza" en la Empresa de Venta Directa de cosméticos, a través del incremento de asistentes a las sesiones de desarrollo, en 1% en la sección comercial de Guayaquil y de Quito; mejorando la percepción de la calidad del servicio de las asesoras, pasando de una calificación promedio de 5.0 / 7.0 evaluada en septiembre 2016 a 5.4 / 7.0 en la última medición realizada a cierre del primer trimestre del año 2017.

- A través de la recopilación de información del proceso de cadena de valor "Gestión de Fuerza de Ventas" se definió que está enfocado a sostener la estrategia comercial para la Empresa de Venta Directa de cosméticos ya que su desempeño influye en el servicio de "Desarrollo de la asesora de belleza", con actividades como la formación y acercamiento de la fuerza comercial e incidiendo en su fidelidad (niveles de asistencia a las sesiones).

- La herramienta de mejoramiento de procesos Ruta de Calidad y Encuesta de Rendimiento de Servicio en la Empresa de Venta Directa de cosméticos son aplicables al proceso de “Gestión de Fuerza de Ventas”. Para su aplicación es necesario involucrar tanto a los líderes como al personal ejecutor de los procesos ya que esto permite tener una visión integradora de la gestión. Adicionalmente, en la metodología “Ruta de Calidad” es fundamental el desarrollo de habilidades analíticas y pensamiento de mejora del equipo multifuncional conformado para el proyecto.

- La Ruta de Calidad al basarse en el círculo de mejora continua (planificar, hacer, verificar y actuar) aplicada a la Empresa de Venta Directa de cosméticos, permitió mejorar la calificación de percepción del servicio de “Desarrollo de la asesora de belleza” en 0.4 puntos.

- En la aplicación de la etapa “Planear” de la metodología de la Ruta de Calidad, aplicada a la Empresa de Venta Directa de cosméticos, se puede emplear el diagrama causa - efecto como herramienta para la identificación de causa – raíz, vinculando como categorías a las dimensiones de calidad de servicio del “Desarrollo de la asesora de belleza”; esta identificación arrojó 20 causa- raíz, de las cuales se priorizaron 12.

- En la aplicación de la etapa “Hacer” de la metodología de la Ruta de Calidad, se incluyeron dos actividades adicionales: Plan de Comunicación y Metodología

de desarrollo al proceso del servicio “Desarrollo de la asesora de belleza”. Estas fueron parte de las acciones de mejora vinculadas a la causa – raíz identificadas.

- En la aplicación de la etapa “Verificar” de la metodología de la Ruta de Calidad para el servicio “Desarrollo de la asesora de belleza” de la Empresa de Venta Directa de cosméticos se obtuvo una mejora del 8.15% en la percepción promedio global sobre la calidad del servicio. Se incrementó 9.64% (0.5 puntos) en los valores promedio de las dimensiones “Elementos Tangibles” del servicio (4.8 en septiembre 2016 a 5.2 en marzo 2017) y de “Fiabilidad” del servicio (4.8 en septiembre 2016 a 5.3 en marzo 2017) en 11.21%, 7.82% (0.4 puntos) en el valor promedio de la dimensión “Empatía” del servicio (5.1 en septiembre 2016 a 5.5 en marzo 2017) y 6.23% (0.3 puntos) en los valores promedio de las dimensiones de “Capacidad de Respuesta” (5.1 en septiembre 2016 a 5.4 en marzo 2017) y de “Seguridad” (5.3 en septiembre 2016 a 5.6 en marzo 2017).

- En la aplicación de la etapa “Actuar” de la metodología de la Ruta de Calidad para el servicio “Desarrollo de la asesora de belleza” de la Empresa de Venta Directa de cosméticos fue necesario estandarizar el flujo del proceso mejorado para actualizar la interacción del área de Desarrollo de Canal.

- Las sesiones de “Desarrollo de la asesora de belleza” es uno de los medios empleados para mejorar el volumen de venta de la Empresa de Venta Directa de cosméticos, puesto que, por un lado, al capacitar y formar comercialmente a la asesora se tiene la oportunidad de incrementar el volumen de venta. En la sección comercial Quito la venta ascendió en 3.5% comparando los períodos

septiembre 2016 contra marzo 2017 y en la sección comercial Guayaquil descendió levemente en 0.4% entre los dos periodos mencionados anteriormente; por otra parte, se logró aumentar el número de asesoras interesadas en el negocio, en la sección comercial de Guayaquil ascendió el número de asesoras en 1% comparando los períodos septiembre 2016 contra marzo 2017 y en la sección comercial de Quito aumentó en un 6%.

5.2. Recomendaciones

- Extender la medición de calificación de la percepción de las asesoras de belleza sobre el servicio de "Desarrollo de la Asesora de belleza" de la Empresa de Venta Directa de cosméticos a nivel nacional para definir acciones de mejora focalizadas en cada una de las secciones comerciales.

- Crear un mecanismo de seguimiento de fidelidad de las asesoras de belleza para poder obtener información de análisis y evaluación sobre su continuidad con la venta de los productos de la Empresa de Venta Directa de cosméticos y su evolución a nivel de venta.

- Sistematizar los métodos cuantitativos a la calificación del servicio "Desarrollo de la asesora de belleza" en la implementación a nivel país en la Empresa de Venta Directa de cosméticos.

- Durante las sesiones de "Desarrollo de la asesora de belleza" incluir la formación de la asesora de belleza en la utilización de herramientas digitales con las que

dispone la Empresa de Venta Directa de cosméticos que faciliten la gestión de venta de las asesoras.

- Dentro de la presentación enviada por el área de Administración de Ventas a las sesiones de “Desarrollo de la asesora de belleza” detallar los reconocimientos que debe ejecutar las Gerentes de Ventas como las asesoras cumpleañeras y el reconocimiento a las asesoras con mayor volumen de venta.

BIBLIOGRAFÍA

- Asociación Española para la Calidad. (2003). *Cómo medir la satisfacción del cliente.* Madrid: Asociación Española para la Calidad.
- Círculo TEC. (2012). *Ruta de Calidad: Herramientas básicas.* México: Tec Virtual del Sistema Tecnológico de Monterrey.
- Comisión de la Comunidad Andina. (15 de Marzo de 2002). Decisión 516. *Armonización de Legislaciones en materia de Productos Cosméticos* . Comunidad Andina.
- Correa, M. (Noviembre de 2016). Quito, Ecuador.
- Costtle, D. (1990). *Client-Servered Service.* Wiley.
- EVD. (Junio de 2013). Levantamiento de Procecos. *Procesos EVD*. Quito.
- EVD. (Mayo de 2013). Modelo de Negocio. *Manual de información corporativa*, 54. Lima.
- EVD. (Diciembre de 2016). Focus Group asesoras. *Estudio del servicio "Desarrollo de la asesora de belleza"*. Quito.
- EVD. (06 de 2016). Manual de información corporativa. *Manual de inducción corporativa*. Lima, Perú.
- EVD. (2016). Proyecto de Ventas. Quito.
- EVD. (Abril de 2017). Variables Comerciales. *RAF*. Quito.
- Federación de Asociaciones de Venta Directa Nacionales. (29 de Octubre de 2016). *World Federation of Direct Selling Asociations*. Obtenido de www.wfdsa.org

- Hammer, M. (Abril de 2007). Harvard Business Review. *El proceso de Auditoria*.
- Horovitz, J., & Michele, J. (1994). *La Satisfacción Total del Cliente.* Colombia: McGraw-Hill.
- Maldonado, C. (2013). La belleza en el Ecuador se vende bien. *Revista Gestión*, 46-49.
- Ministerio de Industrias y Competitividad. (07 de Noviembre de 2016). *Ministerio de Industrias y Competitividad.* Obtenido de Ministerio de Industrias y Competitividad: www.industrias.gob.ec
- Miranda Rivera, L. N. (2006). *Seis Sigma: Guía para principiantes.* México: Panorama.
- Muñiz, R. (2016). *Marketing XXI*. Recuperado el 13 de 11 de 2016, de Marketing XXI: http://www.marketing-xxi.com
- Noticias Multinivel. (11 de Agosto de 2015). *Noticias Multinivel*. Obtenido de Latinoamérica es una de las Regiones con Mayor Crecimiento en Ventas de Productos de Belleza: http://noticiasmultinivel.com
- Ongallo, C. (2013). El libro de la Venta Directa. En C. Ongallo, *El libro de la Venta Directa* (pág. 17). Madrid: Diaz de Santos.
- Parejo, L. (1995). La eficiencia y eficacia en la teoría de la organización y su gestión. En L. Parejo, *Eficacia y administración: tres estudios* (pág. 94). Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas.

- PSYMA. (04 de 11 de 2015). *Passionate People. Creative Solutions*. Obtenido de psyma: http://www.psyma.com/company/news/message/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra
- Revista Líderes. (31 de Mayo de 2016). *En el sector de cosméticos unos crecen y otros no*. Obtenido de Revista Líderes: www.revistalideres.ec
- Scherkenbach, W. (1994). *La Ruta de Deming: hacia la mejora continua.* México: CECSA.
- Scherkenbach, W. (1994). *La Ruta Deming: Hacia la mejora continua.* México, México: Cecsa S. A. de C.V.
- Vidal, J. (7 de Julio de 2014). *Scribd*. Obtenido de Scribd - QC Story: https://es.scribd.com
- Vidal, J. (12 de 2016). *Scribd.* Obtenido de Scribd: https://es.scribd.com/
- Zapata Gómez, A. (2015). *Ciclo de la Calidad PHVA.* Bogotá: Editoral Universidad Nacional de Colombia.

ANEXOS

Anexo I. Encuesta de Rendimiento del servicio "Desarrollo a la asesora de belleza"

ENCUESTA CONSULTORA - CONFERENCIAS

Objetivo: Medir la satisfacción de nuestras consultoras de las conferencias con el fin de mejorar la metodología de gestión comercial.

Instrucción: Marque con una "X" la percepción que usted tiene de cada uno de los siguientes enunciados, considerando 1 = Pésimo y 7 = Excelente.

		Calificación						
		Pésimo ----------→ Excelente						
1	La ubicación donde se llevan a cabo las conferencias la considera adecuada	1	2	3	4	5	6	7
2	Las instalaciones físicas de las conferencias son visualmente atractivas	1	2	3	4	5	6	7
3	La expositora de la conferencia proyecta nuestra imagen Esika	1	2	3	4	5	6	7
4	El material empleado en conferencias (folletos, presentaciones, comunicados, entre otros) es visualmente atractivo	1	2	3	4	5	6	7
5	Considera que los premios e incentivos sorteados en la conferencia son atractivos	1	2	3	4	5	6	7
6	Se cumple la fecha y el tiempo determinado para llevar a cabo la conferencia	1	2	3	4	5	6	7
7	Considera que se prepara adecuadamente la información que se presenta en la conferencia para prevenir errores	1	2	3	4	5	6	7
8	Su Gerente de Zona le capacita e informa sobre los focos de la nueva campaña	1	2	3	4	5	6	7
9	Considera a la conferencia como un medio para realizar sus pedidos	1	2	3	4	5	6	7
10	Considera adecuadas a las actividades llevadas a cabo en las conferencias	1	2	3	4	5	6	7
11	El contenido de la presentación cumple con sus expectativas	1	2	3	4	5	6	7
12	La conferencia le permite desarrollar habilidades que le ayude a mejorar sus objetivos de ventas y cercanía con sus clientes	1	2	3	4	5	6	7
13	La frecuencia de las conferencias es adecuada	1	2	3	4	5	6	7
14	Su Gerente de Zona le inspira confianza y cercania	1	2	3	4	5	6	7
15	La conferencia se lleva a cabo con palabras fáciles de entender	1	2	3	4	5	6	7
16	En la conferencia la escuchan atentamente y tratan con amabilidad, respeto y paciencia	1	2	3	4	5	6	7
17	La expositora de la conferencia tiene los conocimientos suficientes para constestar a sus preguntas o inquietudes	1	2	3	4	5	6	7
18	Considera que asistir a la conferencia crea un ambiente de cercanía con Belcorp	1	2	3	4	5	6	7
19	Las conferencias se llevan a cabo en un horario adecuada para usted	1	2	3	4	5	6	7
20	Las conferencias le motiva para seguir con Belcorp	1	2	3	4	5	6	7
21	Usted considera a la conferencia como medio que le permite ganar más	1	2	3	4	5	6	7
22	Considera que la conferencia es un canal importante que recoje sus solicitudes e inquietudes	1	2	3	4	5	6	7

Ayúdanos con tus comentarios:

Muchas gracias por su colaboración, trabajamos para brindarle un mejor servicio.

Anexo II. Check List para los salones de las sesiones de “Desarrollo de la asesora de belleza”

Hoja de Observación
Salones para "Desarrollo de asesora de belleza"

Ciudad: _____ **Zona:** _____
Fecha: _____ **Salón:** _____
No. Asistentes: _____ **Dirección:** _____

No.	Pregunta	Si	No
1	¿La ubicación cuenta con vías de acceso público?		
2	¿La capacidad del local es adecuada de acuerdo al número de asistentes?		
3	¿Se cuenta con el número de mesas y sillas acorde al nivel de asistencia?		
4	¿Cuenta con pantalla para el proyector?		
5	¿Se puede enfocar la presentación claramente?		
6	¿Tiene sistema de audio y video?		
7	¿La distribución de los salones permite brindar capacitación?		
8	¿Cuenta con espacios abiertos?		
9	¿Cuenta con disponibilidad de espacio para niños?		
10	¿Cuenta con servicios higiénicos limpios?		
11	¿Se recomienda seguir utilizando el salón?		

Observaciones:

_____

_____

_____

Anexo III. Gantt de productos enviados a las sesiones de “Desarrollo de Belleza”

Suma de Zonas Estudio	Cantidad					
Etiquetas de fila	CUIDADO PERSONAL	FRAGANCIA	TRATAMIENTO CAPILAR	TRATAMIENTO CORPORAL	TRATAMIENTO FACIAL	TOTAL PRODUCTOS
C01	161	388	295	56	30	930
C02	195	250	225	192	66	928
C03	163	270	170	232	62	897
C04	157	104	235	272	154	922
C05	231	141	174	206	168	920
C06	58	68	302	404	112	944
TOTAL PRODUCTOS	**965**	**1,221**	**1,401**	**1,362**	**592**	**5,541**

Anexo III. Gantt de productos enviados a las sesiones de "Desarrollo de Belleza"

Etiquetas de fila	C01	C02	C03	C04	C05	C06	Total general
CUIDADO PERSONAL	**189**	**195**	**163**	**157**	**287**	**92**	**1,083**
Crema de peinar					56		56
Desodorante	161	55	163	137	231	58	805
Loción afeitar		56					56
Splash	28	84				34	146
Talco				20			20
FRAGANCIA	**388**	**340**	**291**	**132**	**147**	**62**	**1,360**
Fragancia Bebé	12	28					40
Fragancia Hombre	89	55	84		46	28	302
Fragancia Jóvenes	80	63	96	27	73	6	345
Fragancia Mujer	196	194	111	105	22	28	656
Fragancia niñas	11				6		17
TRATAMIENTO CAPILAR	**267**	**225**	**170**	**235**	**174**	**302**	**1,373**
Acondicionador	63	49	71	55	56	68	362
Crema de peinar		28				28	56
Shampoo	148	104	99	180	118	162	811
Tratamiento	56	44				44	144
TRATAMIENTO CORPORAL	**56**	**102**	**205**	**244**	**200**	**376**	**1,183**
Crema corporal		56	18	14	28	12	128
Crema de manos	28	6	48	6	84	34	206
Splash	28	40	139	224	88	330	849
TRATAMIENTO FACIAL	**30**	**66**	**68**	**154**	**112**	**112**	**542**
Desmaquillante				56	56	56	168
Limpiador		6	40	64	56	56	222
Protector solar		30					30
Suero	30	30					60
Tónico			28	34			62
Total general	**930**	**928**	**897**	**922**	**920**	**944**	**5,541**

Anexo IV. Plan de Comunicación Día de la Mujer

Fecha	**Día de la mujer**
Plan de Comunicación	 
Antecedentes	Una de las causas identificadas en la disminución de asistencia a las sesiones de desarrollo es la percepción de falta de premios.
Objetivos	Hacer énfasis en el mensaje de la marca en función de la fecha. Inducir a la percepción de la asesora la existencia de un premio especial en la sesión por el Día de la Mujer.
Público Objetivo	Asesoras de belleza
Mensaje	La verdadera belleza está en la actitud que tiene la mujer frente a la vida y que ésta contribuye a reafirmar su autoestima, seguridad y confianza.
Acciones	1. Enviar invitaciones especiales a las sesiones con mensaje del Día de la Mujer. 2. Comunicar personalmente la sesión especial por el día de la Mujer de la Gerente de Venta a la asesora. 3. Decoración especial de los salones. 4. Vestimenta especial de las Gerentes de Zona. 5. Presentación de la sesión con énfasis a la fecha
Cronograma	De acuerdo a cronograma de cada zona
Control y seguimiento	1. El área de Administración de Ventas enviará la invitación la última semana de febrero. 2. El Call Center enviará mensajes masivos para la invitación a la sesión. 3. La Gerente de Ventas deberá remitir fotografía de la sesión
Indicadores	Se medirá el impacto que tuvo la sesión mediante Número de asistentes / Número de Activas Número de asistentes nuevas / Número de Activas Constantes

Anexo V. Flujo de Procesos incluidos: Metodología de Desarrollo y Plan de Comunicación

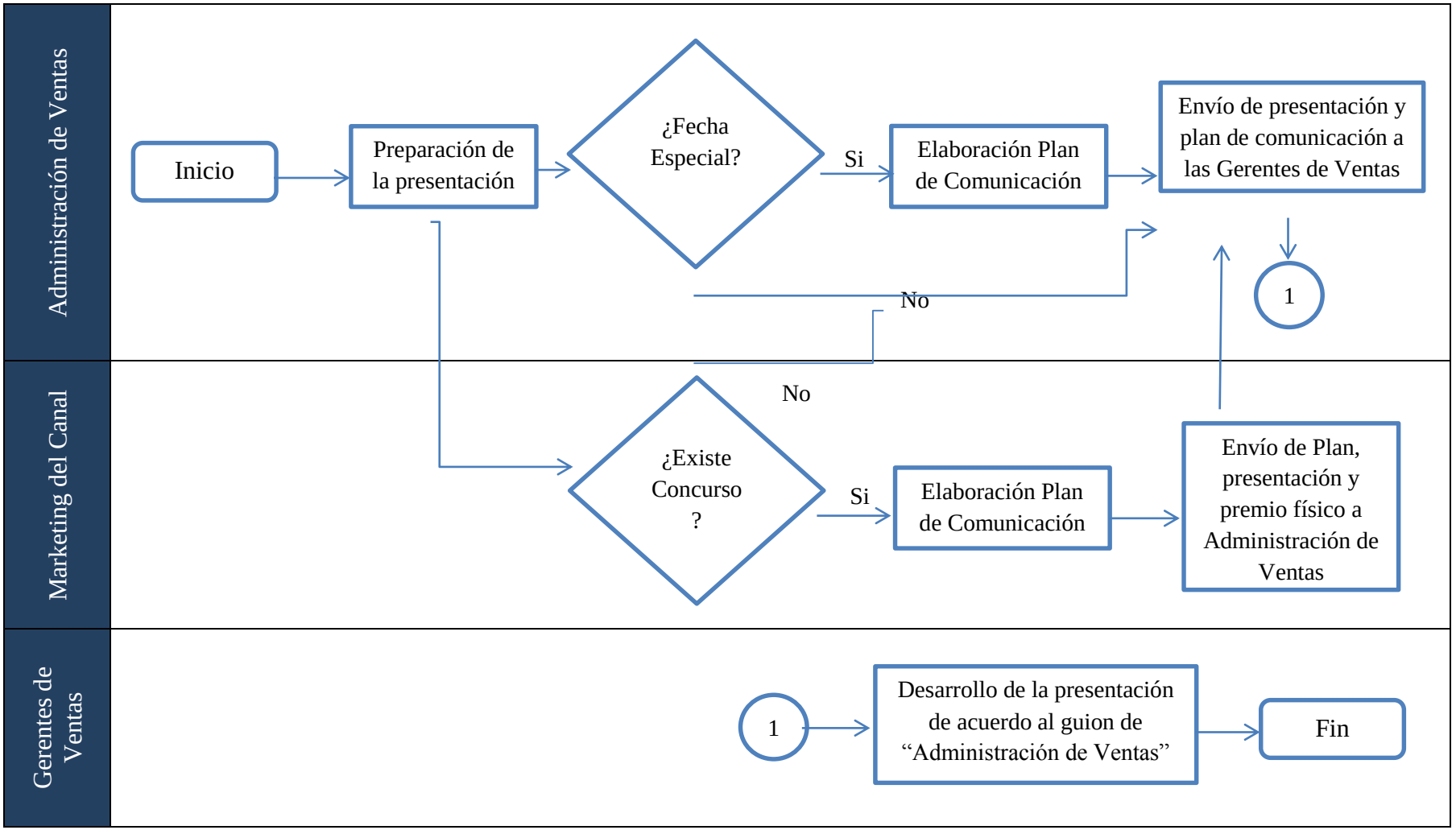


Figura 73: Flujo del proceso de "Plan de Comunicación" para sesiones de desarrollo de la asesora de belleza
Fuente: (EVD, 2016).

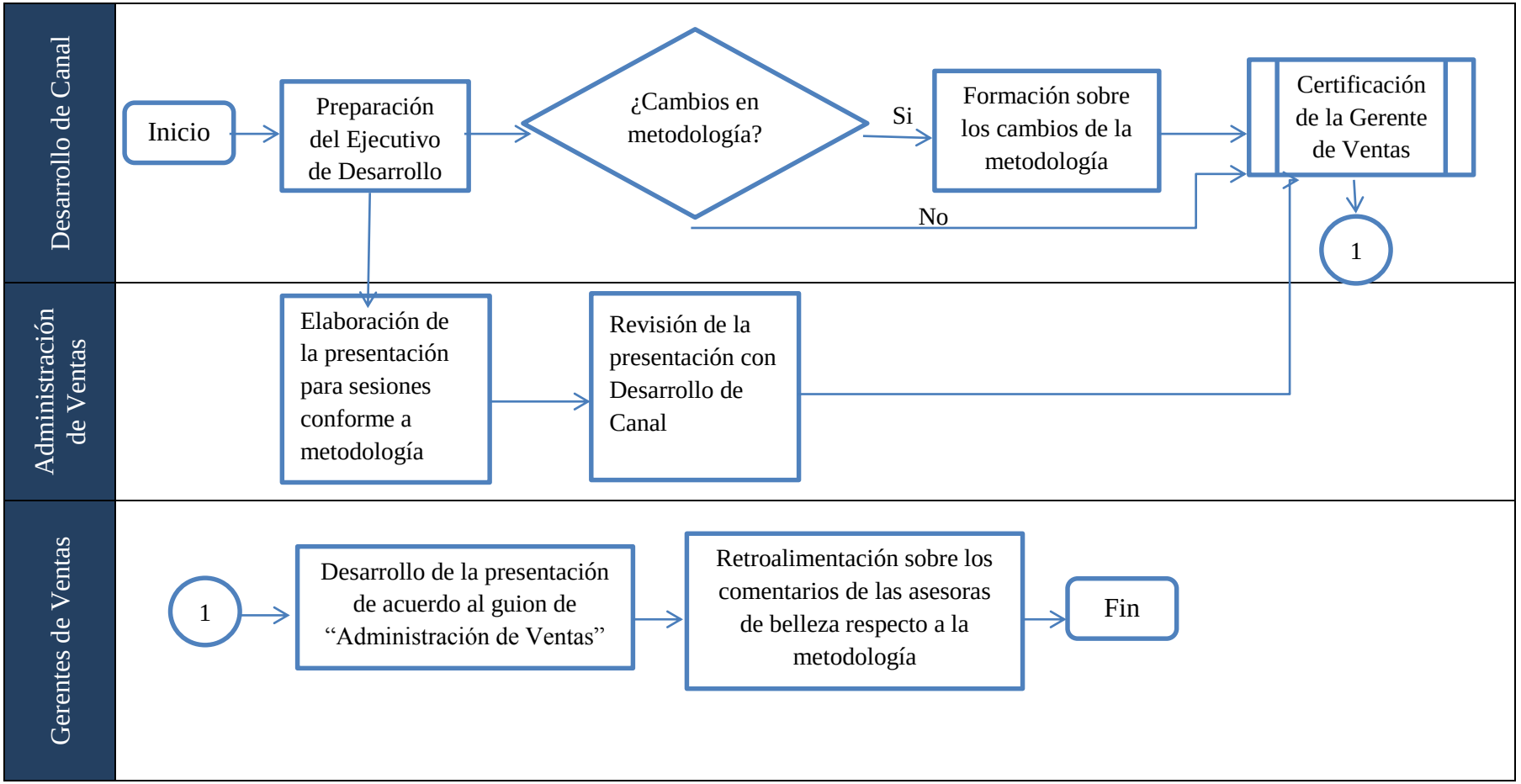


Figura 74: Flujo del proceso "Metodología de desarrollo" para sesiones de desarrollo de la asesora de belleza
Fuente: (EVD, 2016).

Anexo VI. Talleres de Cosméticos y Fragancias







Anexo VII. Webinar: Dando vida un Liderazgo efectivo e inspirador



Anexo VIII. Postal de envío de información de cambio de Gerente de Venta



Anexo IX. Festejo de cumpleaños de las asesoras de belleza



Anexo X. Formato recolección "Reclamo de la asesora"

Reclamo de nuestra asesora de belleza

INFORMACIÓN GENERAL DE NUESTRA ASESORA

Nombre de nuestra Asesora _____

Nombre de su Gerente de Ventas _____

Zona a la que pertenece _____

OBJETIVO

El motivo de nuestro formato es recoger información valiosa que nos ayudará a mejorar su satisfacción e incrementar su venta:

1. ¿Cuál es su motivo de reclamo?

☐ Atención que recibió en la sesión

☐ Información sobre la campaña

☐ Insatisfacción de productos

☐ Reclamo de su pedido realizado

2. ¿Cuál medio prefiere para nuestra comunicación?

☐ Teléfono personal

☐ Chat vía web en nuestra página

☐ Otros

3. Por favor descríbanos su inquietud o reclamo, estaremos gustos de atenderle

_____

_____

_____

_____

En el transcurso de 72 horas nuestros agentes se comunicarán con usted para solicitar información sobre su problema y solucionar el inconveniente.

Muchas gracias por su colaboración.