

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN DE VENTAS E  
INCENTIVOS DE UNA EMPRESA DE VENTA DIRECTA DE  
(MAQUILLAJE) AVON ECUADOR. TEORÍA Y EVIDENCIA.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA A LA  
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**MARÍA FERNANDA VITERI CRESPO**

**DIRECTOR: ING. FERNANDO XAVIER ROSAS SALAS**

**QUITO, SEPTIEMBRE 2014**



***Director:*** Ingeniero Fernando Rosas

***Informantes:*** Ingeniero Jaime Benalcázar,  
Ingeniero Pablo Hernández.

**Agradecimiento**

Quiero agradecer a mi director Fernando Rosas por su ayuda, apoyo y guía para la elaboración de la presente investigación; y a mis lectores Jaime Benalcazar y Pablo Hernández por su apoyo y soporte incondicional. Además agradezco a Productos AVON Ecuador y a todas las personas que pudieron ayudarme con la información necesaria para la elaboración del proyecto; en específico a mi amiga y compañera María Augusta Jiménez por su motivación y apoyo.

Agradezco infinitamente a mi familia y amigos por brindarme las fuerzas y ganas de seguir adelante.

Finalmente agradezco a Dios por permitirme cada día crecer para el bien y por siempre ayudarme a alcanzar mis metas una de estas la siguiente investigación

### **Dedicatoria**

El presente trabajo está dedicado a toda mi familia, que me ha brindado todo su apoyo y soporte cada día dándome fuerzas para superarme y ser una mejor persona. Además está dedicado a todas las personas que me impulsan y motivan día a día para alcanzar mis metas.

**ÍNDICE:**

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>XI</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>XIII</b>
<b>1.ANTECEDENTES DE LA EMPRESA PRODUCTOS AVON ECUADOR</b> .....	<b>1</b>
1.1 HISTORIA DE PRODUCTOS AVON A NIVEL MUNDIAL “LA COMPAÑÍA DE LA MUJER” .....	2
1.2 HISTORIA DE PRODUCTOS AVON ECUADOR “LA COMPAÑÍA DE LA MUJER” <sup>3</sup>	
1.3 MISIÓN DE PRODUCTOS AVON ECUADOR.....	4
1.4 VISIÓN DE PRODUCTOS AVON ECUADOR.....	5
1.5 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA.....	6
1.6 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA GESTIÓN EN EL CAMPO.....	7
1.7 DIVISIÓN DEL PAÍS PARA PRODUCTOS AVON ECUADOR PARA FACILITAR LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS.....	8
1.8 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI) DE PRODUCTOS AVON ECUADOR.....	9
1.9 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE) DE PRODUCTOS AVON ECUADOR.....	10
1.10 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC) DE PRODUCTOS AVON ECUADOR.....	11
<b>2.MODELO TEÓRICO DE GESTIÓN DE VENTAS MULTINIVEL CON ÉNFASIS EN LOS INCENTIVOS</b> .....	<b>13</b>
2.1 DESARROLLO HISTÓRICO DE LAS VENTAS MULTINIVEL.....	13
2.2 MODELO DE VENTA MULTINIVEL.....	15
2.2.1 <i>Análisis de mercado</i> .....	15
2.2.2 <i>Segmentación de mercado</i> .....	17
2.2.2.1 <i>Variables para la segmentación del mercado:</i> .....	18
2.2.2.2 <i>Macrosegmentación según método de ratios en cadena.</i> .....	19
2.2.2.3 <i>Microsegmentación del mercado: método univariable</i> .....	22
2.2.3 <i>Canales de distribución</i> .....	25
2.2.3.1 <i>Conceptos básicos del canal de distribución</i> .....	25
2.2.3.2 <i>Típicos canales de distribución</i> .....	26
2.2.3.3 <i>Diseño del canal de distribución más óptimo para el sistema de ventas multinivel</i> .....	28
2.2.4 <i>Aspectos principales del proceso de ventas</i> .....	30
2.2.4.1 <i>La venta personal en la empresa</i> .....	31
2.2.4.2 <i>Definición del proceso de venta más óptimo</i> .....	31
2.2.4.3 <i>Pasos principales que se debe tomar en cuenta para la implementación de un sistema multinivel</i> .....	33
2.2.5 <i>Elaboración de un presupuesto operativo para el vendedor</i> .....	35
2.2.6 <i>Promoción de las empresas para el sistema de ventas multinivel</i> .....	36

2.2.7	<i>Procesos de recursos humanos</i> .....	38
2.2.7.1	<i>Reclutamiento del personal de ventas</i> .....	38
2.2.7.1.1	<i>Fases y etapas del proceso de reclutamiento</i> .....	38
2.2.7.2	<i>Reclutamiento del personal externo (representantes y líderes para el sistema de ventas multinivel)</i> .....	42
2.2.7.3	<i>Selección del personal de ventas para un sistema multinivel</i> .....	44
2.2.7.3.1	<i>Distintos tipos de procesos para la selección del personal</i> .....	44
2.2.7.3.2	<i>Bases para la selección de personal</i> .....	46
2.2.7.4	<i>Capacitación para el desarrollo profesional en el sistema de ventas multinivel</i> .....	50
2.2.7.4.1	<i>Ciclo de la capacitación</i> .....	51
2.2.7.4.2	<i>Capacitación óptima para el sistema de ventas multinivel</i> .....	52
2.2.7.5	<i>Motivación para el personal de ventas</i> .....	55
2.2.7.5.1	<i>Incentivos y concursos de ventas</i> .....	57
2.2.7.6	<i>Compensación para el personal de ventas</i> .....	61
2.2.7.6.1	<i>Tipos de planes de compensación</i> .....	62
2.2.7.7	<i>Supervisión de la fuerza de ventas en el sistema de ventas multinivel</i> ...	67
2.2.7.8	<i>Evaluación de desempeño de la fuerza de ventas en el sistema multinivel</i>	68

### **3. ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN DE VENTAS E INCENTIVOS DE PRODUCTOS AVON ECUADOR Y PROUESTAS DE LÍNEAS DE MEJORA. .... 70**

3.1	INTRODUCCIÓN AL MODELO DE GESTIÓN DE VENTAS E INCENTIVOS DE PRODUCTOS AVON ECUADOR (PEC PLAN EJECUTIVO DE CARRERA).....	70
3.1.1	<i>Características</i> .....	70
3.1.2	<i>Estrategia</i> .....	71
3.1.3	<i>Proyección</i> .....	71
3.1.4	<i>Funcionamiento del PEC Plan Ejecutivo de Carrera</i> .....	71
3.1.5	<i>Requisitos para ascender en el Plan Ejecutivo de Carrera PEC</i> .....	72
3.1.6	<i>Niveles del Plan Ejecutivo de Carrera</i> .....	73
3.1.7	<i>Funciones de una líder</i> .....	76
3.2	REMUNERACIÓN EN CADA UNO DE LOS NIVELES DEL PEC PLAN EJECUTIVO DE CARRERA.....	77
3.3	CONSEJOS PARA UNA LÍDER.....	81
3.4	FORMA DE PAGO PARA LAS LÍDERES .....	83
3.5	BONOS EXTRAS EN EL PLAN EJECUTIVO DE CARRERA .....	84
3.6	EL PROCESO DE MUESTREO .....	86
3.6.1	<i>Grupos focales</i> .....	86
3.6.1.1	<i>Objetivo del grupo focal</i> .....	86
3.6.1.2	<i>Características del segmento a investigar</i> .....	87
3.6.1.3	<i>Guía del moderador (Cuestionario)</i> .....	88
3.6.1.4	<i>Conclusiones del grupo focal</i> .....	91
3.6.2	<i>Estudio exploratorio: investigación a las líderes y Gerentes de Zona de Productos AVON Ecuador</i> .....	92
3.6.2.1	<i>Objetivos del estudio exploratorio</i> .....	93
3.6.2.2	<i>Variables de investigación dirigidas a las líderes</i> .....	93

3.6.2.3 Variables de investigación dirigidas a las Gerentes de Zona.....	94
3.6.2.4 Método del estudio exploratorio para líderes como para Gerentes de Zona.....	94
3.6.2.5 Fuentes de información .....	95
3.6.2.6 Análisis de resultados.....	95
3.6.3 Estudio descriptivo .....	95
3.6.3.1 Investigación a las líderes .....	96
3.6.3.1.1 Objetivos del estudio descriptivo.....	96
3.6.3.1.2 Variables de investigación dirigidas a las líderes.....	97
3.6.3.1.3 Método del estudio descriptivo para líderes .....	98
3.6.3.1.4 Determinación del tamaño de la muestra a estudiarse .....	98
3.6.3.1.5 Análisis de resultados.....	99
3.6.3.2 Investigación a las Gerentes de Zona .....	106
3.6.3.2.1 Objetivos del estudio descriptivo.....	106
3.6.3.2.2 Variables de investigación dirigidas a las Gerentes de Zona.....	107
3.6.3.2.3 Método del estudio descriptivo para Gerentes de Zona.....	108
3.6.3.2.4 Determinación del tamaño de la muestra a estudiarse .....	108
3.6.3.2.5 Análisis de resultados.....	109
3.7 DESARROLLO DE PROPUESTAS DE MEJORA .....	114
<b>4. ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA PRODUCTOS AVON ECUADOR. S.A .....</b>	<b>120</b>
4.1 ESTADO DE RESULTADOS 2012,2013 Y PROYECCIÓN 2014. ....	120
4.2 BALANCE GENERAL 2012,2013 Y PROYECCIÓN 2014. ....	122
4.3 ANÁLISIS Y CÁLCULO DE ÍNDICES FINANCIEROS.....	125
<b>5. CONSIDERACIONES FINALES</b>	<b>132</b>
5.1 CONCLUSIONES .....	132
5.2 RECOMENDACIONES .....	134
5.3 GLOSARIO .....	136
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>143</b>
<b>LIBROS.....</b>	<b>143</b>
<b>LIBROS ELECTRÓNICOS:.....</b>	<b>143</b>
<b>REVISTAS.....</b>	<b>143</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>145</b>
ANEXO 1: DETALLE DE LA GANANCIA DE LAS LÍDERES .....	145
ANEXO 2: RESUMEN DE CALIFICADORES DE MI CARRERA.....	146
ANEXO 3: RESUMEN DE GANANCIA DE MI NEGOCIO .....	146
ANEXO 4: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.....	147
ANEXO 5: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.....	148
ANEXO 6: FORMATO DE ENCUESTA PARA LÍDERES DEL ESTUDIO EXPLORATORIO.....	149
ANEXO 7: FORMATO DE ENCUESTA PARA GERENTES DE ZONA DEL ESTUDIO EXPLORATORIO.....	150

ANEXO 8: FORMATO DE ENCUESTA PARA LÍDERES DEL ESTUDIO DESCRIPTIVO .....	151
ANEXO 9: FORMATO DE ENCUESTA PARA GERENTES DE ZONA DEL ESTUDIO DESCRIPTIVO 154	
ANEXO 10: CUADRO DE NÚMERO DE LÍDERES POR ZONA EN EL ECUADOR. ....	156
ANEXO 11: ZONAS DEFINIDAS A NIVEL NACIONAL SEGÚN DIVISIONES. ....	157
ANEXO 12: EJEMPLO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE GERENTE DE ZONA. (JOB DESCRIPTION).....	158

### ÍNDICE DE GRÁFICOS:

GRÁFICO #1: DISTRIBUCIÓN ACTUAL DEL PAÍS PARA AVON – 2013 .....	8
GRÁFICO #2: DIVISIÓN DE LA VENTA DIRECTA PERSONAL .....	15
GRÁFICO #3: ACTIVIDADES TÍPICAS DE UN INTERMEDIARIO.....	26
GRÁFICO #5: DEFINICIÓN DEL PROCESO DE VENTAS MÁS ÓPTIMO. ....	33
GRÁFICO #6: INFORMACIÓN BÁSICA PARA EL RECLUTAMIENTO INTERNO ..	40
GRÁFICO #7: EL RECLUTAMIENTO Y LAS SITUACIONES DE LOS CANDIDATOS.....	42
GRÁFICO #8: SELECCIÓN DE PERSONAL COMO COMPARACIÓN.....	45
GRÁFICO #9: MODELOS DE COLOCACIÓN, SELECCIÓN Y CLASIFICACIÓN DE CANDIDATOS.....	46
GRÁFICO #10: EJEMPLO DE FICHA PROFESIOGRÁFICA .....	48
GRÁFICO #11: EL PROCESO DE SELECCIÓN.....	50
GRÁFICO #12: LA CAPACITACIÓN COMO SISTEMA.....	52
GRÁFICO#13: EJEMPLO DE DINÁMICA INICIAL .....	55
GRÁFICO #14: DIFERENCIA DE RECOMPENSA Y RECONOCIMIENTO .....	57
GRÁFICO #15: FLYER DE ACTIVIDAD C07 08 2014.....	59
GRÁFICO #16: FLYER DE INDICACIONES C04 2014 .....	60
GRÁFICO #17: FLYER DE CONSTELACIÓN DE ESTRELLAS 2014 .....	60
GRÁFICO #18: CONCURSO DE LÍDERES C17-18 2013.....	61
GRÁFICO #19: GRÁFICA DEL PLAN DE COMPENSACIÓN ESCALONADO .....	63
GRÁFICO #20: GRÁFICA DEL PLAN DE COMPENSACIÓN UNILEVEL.....	64
GRÁFICO #21: GRÁFICA DEL PLAN DE COMPENSACIÓN MATRICIAL .....	66
GRÁFICO #22: GRÁFICA DEL PLAN DE COMPENSACIÓN BINARIO.....	67

GRÁFICO #23: NIVELES DE LÍDERES DENTRO DEL PLAN EJECUTIVO DE CARRERA.....	74
GRÁFICO #24: NIVELES DE LÍDERES DENTRO DEL PLAN EJECUTIVO DE CARRERA.....	75
GRÁFICO #25: NIVELES DE LÍDERES DENTRO DEL PLAN EJECUTIVO DE CARRERA.....	75
GRÁFICO #26: DETALLE DEL CÁLCULO DE LA VENTA NETA DE UNA REPRESENTANTE.....	78
GRÁFICO #27: TABLA DE COMISIONES PARA CADA NIVEL EN EL PLAN EJECUTIVO DE CARRERA.....	78
GRÁFICO #28: GANANCIA EN CADA UNO DE LOS NIVELES DEL PLAN EJECUTIVO DE CARRERA.....	80
GRÁFICO #29: EJEMPLO DE GANANCIA EN CADA UNO DE LOS NIVELES DEL PLAN EJECUTIVO DE CARRERA.....	80
GRÁFICO #30: PORCENTAJE DE GANANCIA EN CADA UNO DE LOS NIVELES DEL PLAN EJECUTIVO DE CARRERA.....	81
GRÁFICO #31: CLAVES PARA LLEGAR A TENER ÉXITO EN TU NEGOCIO AVON.....	83
GRÁFICO #32: CUADRO DE BONOS PARA CADA NIVEL EN EL PLAN EJECUTIVO DE CARRERA.....	85

### **ÍNDICE DE CUADROS:**

CUADRO#1: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA PRODUCTOS AVON ECUADOR.....	6
CUADRO#2: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA GESTIÓN EN EL CAMPO DE PRODUCTOS AVON ECUADOR.....	7

### **ÍNDICE DE MATRICES:**

MATRIZ#1: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI) DE PRODUCTOS AVON ECUADOR.....	9
MATRIZ#2: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE) DE PRODUCTOS AVON ECUADOR.....	10
MATRIZ#3: MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC) DE PRODUCTOS AVON ECUADOR.....	11

**ÍNDICE DE TABLAS:**

TABLA #1: DATOS INFORMATIVOS PARA CALCULAR LA DEMANDA POTENCIAL SEGÚN MÉTODO DE RATIOS EN CADENA .....	21
TABLA #2: CÁLCULO DE LA DEMANDA POTENCIAL DE PRODUCTOS AVON ECUADOR.....	21
TABLA#3: DETALLE DE PARTICIPANTES QUE ASISTIERON AL FOCUS GROUP .....	87
TABLA #4: TABLA DE FUENTE DE INFORMACIÓN PARA LÍDERES Y GERENTES DE ZONA.....	95
TABLA #5: ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL 2012, 2013 Y PROYECCIÓN 2014 .....	121
TABLA #6: BALANCE GENERAL 2012, 2013 Y PROYECCIÓN 2014.....	124
TABLA #7: ÍNDICES FINANCIEROS 2012, 2013 Y PROYECCIÓN 2014 .....	125
TABLA #8: ÍNDICES DE LIQUIDEZ 2012, 2013 Y PROYECCIÓN 2014 .....	126
TABLA #9: ÍNDICES DE ACTIVIDAD 2012, 2013 Y PROYECCIÓN 2014.....	127
TABLA #10: ÍNDICES DE ENDEUDAMIENTO 2012, 2013 Y PROYECCIÓN 2014 .	129
TABLA #11: ÍNDICES DE RENTABILIDAD 2012, 2013 Y PROYECCIÓN 2014 .....	130

**ÍNDICE DE FORMULARIO:**

FORMULARIO #1: FORMATO QUE SE DEBE LLENAR SI ALGUIEN DESEA APLICAR A ALGÚN PUESTO.....	41
--	----

## **Resumen ejecutivo**

La presente titulación de grado tiene como propósitos; por una parte, analizar el actual modelo de ventas e incentivos que maneja la empresa Productos AVON Ecuador; a nivel de las dificultades que imposibilitan que las líderes no cumplan sus metas; y, por otra, proponer líneas de mejora encaminadas a impulsar al negocio y mejorar dicho modelo de ventas.

El trabajo de investigación consta de cinco capítulos, cada uno tiene información relevante y concisa que permitirá analizar y desarrollar propuestas de mejora.

Se pretende que el modelo de ventas e incentivos de Productos AVON Ecuador mejore con este estudio para que llegue a tener mayor ganancia la empresa y que las líderes se sientan más cómodas.

Para lograr lo anteriormente descrito, se recopiló información a nivel primario; estos datos primarios fueron recogidos en varias zonas que se ubican en distintas provincias del Ecuador; se realizó encuestas a las líderes y Gerentes de Zona.

El capítulo I, describe en su totalidad a la empresa para saber el objeto en estudio, sus fortalezas y debilidades para enfrentar el desafío para poder superar a la competencia y poder analizar cuáles son las debilidades que hay que superar.

El capítulo II, es la investigación teórica para tener un modelo de ventas e incentivos eficiente.

El capítulo III, describe y analiza el funcionamiento del modelo actual de ventas e incentivos llamado PEC “Plan Ejecutivo de Carrera”; por otra parte se realiza el análisis del estudio exploratorio y descriptivo que se aplicó a las líderes y Gerentes de Zona. Además se realizó un grupo focal o focus group con las líderes para tener un acercamiento más profundo. A partir de estas investigaciones se propone las líneas de mejora para este modelo.

En el capítulo IV, se analizan los estados financieros de la empresa, tales como el estado de resultados y el balance general con el fin de proyectar los mismos para el año 2014 con el objetivo de incrementar las ventas con las novedades analizadas y las propuestas de mejora puestas en práctica. A parte se realiza el cálculo y análisis de los índices financieros.

El capítulo V, contiene las conclusiones y recomendaciones que son observaciones que se han encontrado en el transcurso del desarrollo de la titulación de grado e indicaciones que aportarán al modelo de ventas e incentivos de la empresa Productos AVON Ecuador.

## **Introducción**

El mundo de la venta directa/venta multinivel hoy en día es muy versátil; es decir con el tiempo mucha gente ha estado incursionando en este tipo de negocio, ya que tiene varios beneficios; uno de estos son las altas ganancias que una persona puede llegar a tener y el ahorro de tiempo y costos. Es un negocio donde usted es su propio administrador.

Los incentivos dentro de una empresa de venta directa y multinivel son primordiales, ya que depende de éstos que las líderes/representantes se sientan motivadas a alcanzar las metas; por ende es muy importante establecer parámetros para definir los premios siempre y cuando sean lo mejor para las líderes, en cuanto a calidad y para la empresa represente ahorro en costos.

El presente estudio es para obtener información acerca de los programas de incentivos y el modelo de ventas bajo los cuales realizan sus actividades las líderes (representantes de ventas) en Productos AVON Ecuador. Y de esta manera poder hacer recomendaciones y proponer mejoras en beneficio tanto de la empresa como de las líderes.

El alcance y la metodología fueron muy útiles, pues se realizó encuestas y entrevistas a las líderes y Gerentes de Zona de la empresa; lo cual permitió analizar más a fondo las causas del incumplimiento de metas. Además permitió lograr un alcance más cercano a la

realidad, me refiero a saber el día a día de cada una de las líderes, su trabajo en el campo, el esfuerzo y las ganas con las que salen a buscar nuevos clientes.

Productos AVON Ecuador se dedica especialmente a brindar empleo a todo tipo de mujeres que desean ganar un dinero el cual lo consiguen con la venta del folleto.

Con este trabajo de titulación de grado se logrará mejorar el sistema de ventas e incentivos de la empresa para que las líderes se sientan más cómodas y motivadas a cumplir sus metas.

Se espera que la presente investigación sea un medio útil y una guía para aprovechar y mejorar el modelo de ventas e incentivos de Productos AVON Ecuador, para que sea más rentable y llegue a tener mayor éxito.

## 1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA PRODUCTOS AVON ECUADOR

“Avon (la compañía para la mujer) es la empresa de venta directa más grande del mundo, líder en productos anti edad, maquillaje y fragancias que brinda opción de trabajo a más seis millones de mujeres que laboran desde su casa, sin horarios, sin jefes, sin inversión de capital y con ganancias ilimitadas” (AVON, s.f)

En el Ecuador AVON cumplió veinte y dos años y gracias a su increíble desarrollo hoy se encuentra en el segundo lugar de empresas de maquillaje de venta directa.

A continuación un detalle de las ventas de los últimos años de Productos AVON Ecuador S.A, para apreciar visualmente el crecimiento obtenido:

AÑOS	VENTAS TOTALES
2008	83.041.946
2009	104.803.381
2010	120.455.203
2011	157.130.798
2012	158.906.938
2013	165.233.628 <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Informe de ventas anuales en millones de dólares 2008-2013, obtenido del área de Finanzas de Productos AVON Ecuador.

## **1.1 HISTORIA DE PRODUCTOS AVON A NIVEL MUNDIAL “LA COMPAÑÍA DE LA MUJER”**

David Mc Connel fue el fundador de la marca más grande de maquillaje a nivel mundial AVON. Todo empezó en 1886 en la ciudad de Nueva York cuando David tenía tan solo 18 años y decidió vender libros para salir adelante y poder pagar los costos de la universidad; por detallista siempre dejaba los libros acompañados de un perfume que él mismo elaboraba, sus tres fragancias eran: heliotropo, brezo y Jacinto. Todos sus clientes más se interesaban por la fragancia que por los libros, es por esta razón que David Mc Connel empezó a preparar más perfumes para la venta.

De esta manera se fundó California Perfume Company en Manhattan, Nueva York. El progreso de la venta de perfumes era increíble, de tal forma que el Sr. Mc Connel solicitó ayuda a su amiga Ms. Albee, quien hoy en día es modelo a seguir de todas las representantes, Gerentes Zonales y Divisionales, ya que ella fue la primera representante que salió adelante gracias a la venta directa en una época de múltiples cambios.

Con el paso del tiempo los clientes solicitaban más variedad en sus productos, es por eso que crearon la línea del hogar, donde se ofertan productos útiles y necesarios para la casa. En 1906 ya existían más de diez mil representantes en Estados Unidos y en 1914 se extendió hasta Canadá. Para 1939 David Mc Connel cambió el nombre de la compañía a “Avon Products”, inspirado en el nombre del

río que atraviesa la ciudad inglesa de Stanford, donde nació Shakespeare y por quien sentía gran admiración.<sup>2</sup>

## **1.2 HISTORIA DE PRODUCTOS AVON ECUADOR “LA COMPAÑÍA DE LA MUJER”**

Eugenio López (mexicano), fue la primera persona que se encargó de manejar, impulsar y dirigir el negocio de Productos AVON Ecuador por primera vez iniciando en el año de 1992 en unas pequeñas oficinas ubicadas en la ciudad de Quito en un edificio situado en la avenida Shyris y Portugal, con sus bodegas en el sector del “Labrador”; en ese tiempo las bodegas solo tenían un galpón para almacenar los productos, mientras que hoy en día son 5 galpones de gran capacidad y tamaño.

Con el transcurso del tiempo las oficinas y bodegas de AVON se han trasladado de un lugar a otro, pues la bodega después del “Labrador” se movió al sector del “Parque de los Recuerdos”, de ahí al sector de “Marianitas” por Calderón y próximamente a Amaguaña, donde se encuentran actualmente. Las oficinas después de la avenida Shyris y Portugal se trasladaron a la avenida Colón y 10 de agosto, luego se fueron junto con la bodega a Amaguaña y posteriormente se trasladaron a Cumbayá donde se encuentran actualmente.

---

<sup>2</sup> Productos AVON Ecuador, Presentación de Inducción al personal, 2007, láminas 1-15.

Al principio AVON manejaba solo nueve zonas en todo el país, actualmente son 73 zonas. Iniciaron 30 personas laborando en oficinas como en bodega, hoy en día son 315 personas tomando en cuenta asociados, operarios y pasantes. En el pasado ingresaban alrededor de 700 órdenes por provincia, hoy en día ese número representa a un cantón, se facturaban alrededor de 18.000 órdenes anuales, actualmente se facturan alrededor de 100.000 órdenes al año.

Es increíble el crecimiento que ha tenido Productos AVON Ecuador con el paso del tiempo, pues en la actualidad es la segunda empresa más grande de venta de cosméticos (venta directa/multinivel) en Ecuador preocupada por el bienestar personal y financiero de la mujer ecuatoriana.

Productos AVON Ecuador actualmente no sólo se encarga de brindar trabajo a la mujer en el país, sino que también apoya a grandes causas sociales como son el cuidado del medio ambiente, la lucha contra el cáncer de seno en las mujeres entre otras actividades.<sup>3</sup>

### **1.3 MISIÓN DE PRODUCTOS AVON ECUADOR.**

“AVON es una organización de venta directa y comercialización dominante en el mercado ecuatoriano.

---

<sup>3</sup> Información obtenida a través de una entrevista a Kléver Hernández (mensajero) una de las personas más antiguas dentro de la compañía; con el refuerzo de Maria Augusta Jiménez (Gerente Divisional). Fecha: 2 de Junio del 2014

Ofrecemos una gran selección de artículos de la mayor calidad, que tiene un alto valor agregado mediante un servicio sobresaliente.

AVON es la opción preferida por los consumidores ecuatorianos.

Nuestra ventaja competitiva vendrá de nuestro servicio personalizado, cuando, donde y como el cliente lo prefiera.

Nuestro sistema de ventas, Gerentes Zonales y representantes seguirán siendo la fuerza motriz y el espíritu de la compañía.

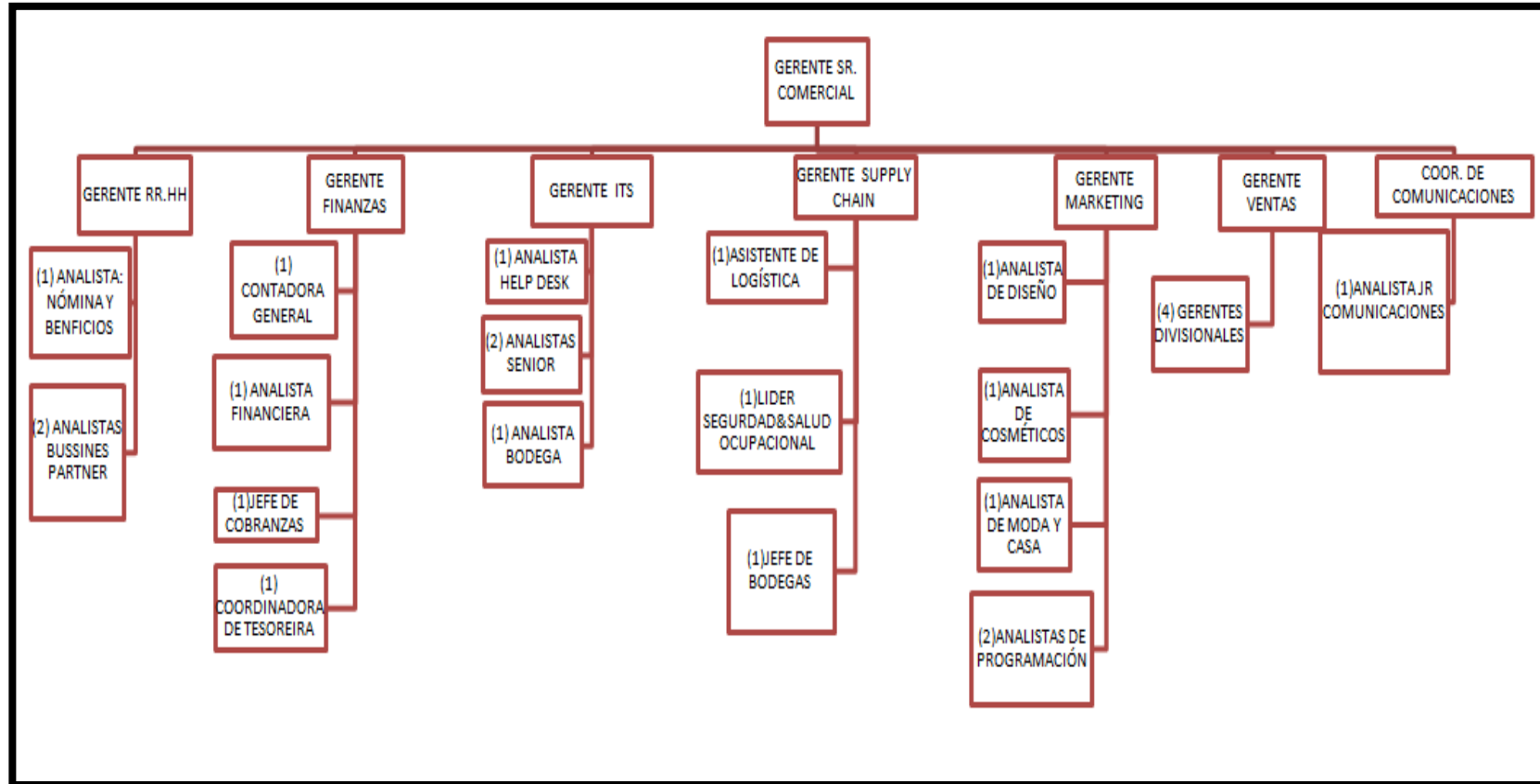
El cumplimiento de esta misión producirá un crecimiento global y rentable, creando mayor prosperidad para todos sus asociados, representantes, Gerentes Zonales y comunidad en la que trabajamos y vivimos”. (AVON, s.f)

#### **1.4 VISIÓN DE PRODUCTOS AVON ECUADOR.**

“Ser la compañía que mejor entienda y satisfaga las necesidades de productos, servicio y auto-estima de la mujer en todo el mundo” (AVON, s.f)

## 1.5 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA.

Cuadro#1: Organigrama estructural de la empresa Productos AVON Ecuador.



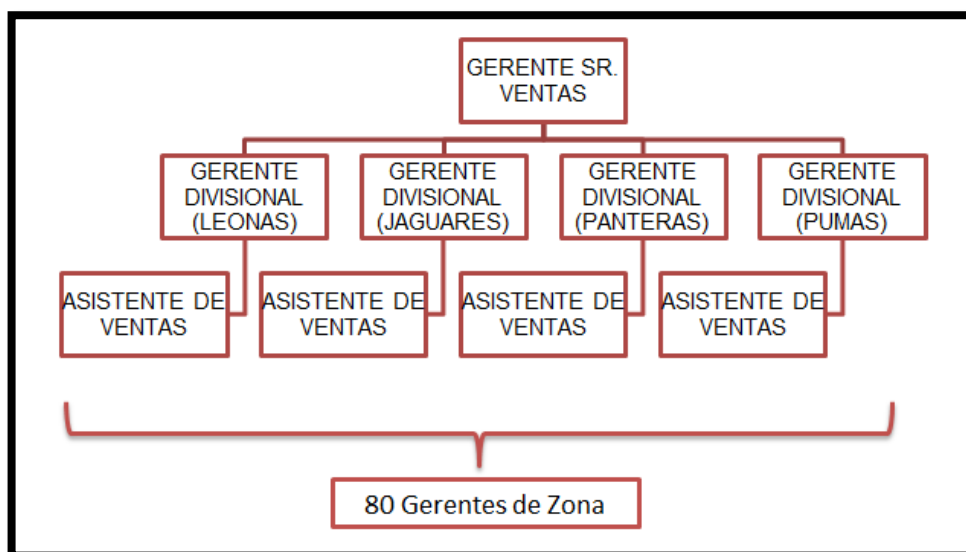
Fuente: Entrevista a Érika Gonzales (Analista Bussines Partner)  
 Fecha: Quito, 25 de Julio del 2013

Al observar el cuadro#1 se puede ver que Productos AVON Ecuador está compuesto por 7 áreas principales que son: Recursos Humanos, Finanzas, Tecnología, Compras, Mercadeo, Ventas y Comunicaciones. Cada una de ellas tiene sus respectivos asistentes y analistas con quienes desempeñan varias funciones para llevar a cabo los procesos necesarios para cumplir con los objetivos de la empresa.

Este organigrama es esencial para tener clara una visión de la composición de la empresa y además facilita los movimientos para los futuros cambios que se puedan dar.

## 1.6 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA GESTIÓN EN EL CAMPO.

Cuadro#2: Organigrama estructural de la gestión en el campo de Productos AVON Ecuador



Fuente: Entrevista a Érika Gonzales (Analista Bussines Partner)  
Fecha: Quito, 25 de Julio del 2013

En el cuadro#2 se puede observar el organigrama estructural de las personas que laboran en el campo, es decir quienes tienen contacto directo con las líderes y representantes. Mediante esta estructura la Gerente de Ventas es quien supervisa y

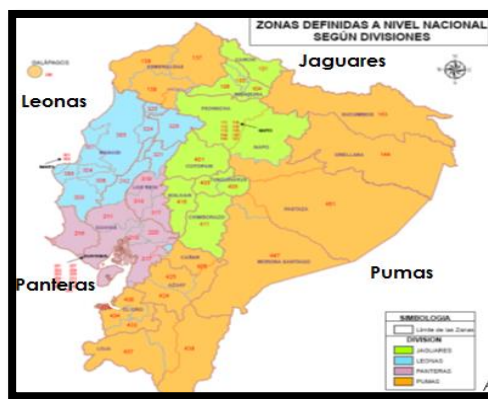
controla todo el trabajo en el campo a cada Gerente Divisional, quien tiene un a su cargo un asistente de soporte y apoyo y varias Gerentes de Zona.

Este organigrama está definido a nivel CPE (Colombia, Perú y Ecuador) dependiendo del tamaño del país existirán más o menos divisiones.

### 1.7 DIVISIÓN DEL PAÍS PARA PRODUCTOS AVON ECUADOR PARA FACILITAR LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS.

- **División:** Ecuador se divide en cuatro divisiones cada una dirigidas por un Gerente Divisional.
- **Zonas:** Ecuador se divide en 73 zonas, cada una dirigida por una Gerente Zonal.
- **Secciones:** Actualmente en Ecuador se manejan 1460 secciones; es la sumatoria de varios barrios dentro de una zona y está a cargo de una líder.<sup>4</sup>

Gráfico #1: Distribución actual del país para AVON – 2013



Fuente: Mapa obtenido del área de Inteligencia de Ventas entregado por María Dolores Garcés. Analista de ventas.

<sup>4</sup> Productos AVON Ecuador, Presentación de Inducción presencial de ventas, 2007, láminas 1-20.

En el gráfico #1 se puede observar la georreferenciación, es decir la división del país Ecuador en divisiones y zonas. Esta división es muy necesaria dentro del sistema de ventas multinivel que maneja Productos AVON Ecuador, pues facilita el análisis de resultados de cada zona, la asignación de rutas para el área de transportes, en general ayuda a distribuir y organizar de mejor manera los procesos de todas las áreas para poder realizar las funciones eficientemente con el fin de brindar el mejor servicio a las representantes.

## 1.8 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI) DE PRODUCTOS AVON ECUADOR.

**Matriz#1: Matriz de evaluación de los factores internos (EFI) de Productos AVON Ecuador.**

Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>Fortalezas</b>			
*Compañía #1 de venta directa a nivel mundial	0,1	4	0,4
* Representantes fieles a la marca.	0,07	4	0,28
* Alto nivel de compromiso con la responsabilidad social.	0,04	3	0,12
*Alta cobertura a nivel mundial como a nivel de país, pues en Ecuador Avon se encuentra en todas las provincias.	0,08	4	0,32
*Producción nacional en Ecuador de fragancias, desodorantes, shampoos, gel lo cual apoya a la industria ecuatoriana.	0,07	4	0,28
*Capacitación para el desarrollo profesional del personal interno (asociados y operarios) como externo (líderes) para el desempeño eficiente en las funciones.	0,04	4	0,16
*Varias Alianzas con otras empresas a nivel mundial como a nivel país para satisfacer las necesidades y gustos de las representantes.	0,05	3	0,15
*Promoción y publicidad original, es decir nuevas ideas y nuevas estrategias siempre para conquistar al mercado.	0,05	3	0,15
*Alto reconocimiento de la marca por sus productos de buena calidad y de costos accesibles.	0,07	4	0,28
*Alta tecnología en los procesos de bodega como son: surtido, empaque y despacho.	0,08	3	0,24
<b>Debilidades</b>			
*Alta rotación de las representantes.	0,07	1	0,07
*Varios errores en los canales de distribución.	0,03	2	0,06
*Falta de motivación en algunas representantes para alcanzar los objetivos.	0,06	1	0,06
*Algunos incentivos han sido de mala calidad.	0,04	1	0,04
*Errores de pago a proveedores.	0,04	2	0,08
*Falta de participación de empleados administrativos para la toma de decisiones.	0,05	2	0,1
*Procesos de importación demorosos y largos.	0,06	1	0,06
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>46</b>	<b>2,85</b>

Fuente: Formato obtenido de libro "Conceptos de Administración Estratégica" de Fred. R Pg: 145

La matriz #1 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) muestra que el peso ponderado es de 2.85 un valor que va sobre la media, lo cual indica que las fortalezas internas de la organización son favorables.

Productos AVON Ecuador tiene mayoría en fortalezas que en debilidades, lo cual refleja que el área interna de la empresa está consolidada y el personal se siente contento y cómodo laborando ahí.

Las fortalezas demuestran que AVON está posicionado en el mercado siendo una marca reconocida de maquillaje que lucha día a día por el beneficio de la mujer ecuatoriana; es importante recalcar que se debe tomar acciones para combatir las debilidades.

Esta matriz resulta ser una herramienta muy útil para el área interna de la empresa pues en el caso de que el promedio ponderado sea menor que la media se puede ver la forma de convertir las debilidades en fuerzas.

## 1.9 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE) DE PRODUCTOS AVON ECUADOR.

**Matriz#2: Matriz de evaluación de los factores externos (EFE) de Productos AVON Ecuador.**

Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
*Utilización de la tecnología para incrementar las ventas.	0,07	3	0,21
* Nuevos mercados disponibles.	0,19	4	0,76
* Actualmente mujeres buscan independencia a través de un trabajo sin horarios.	0,2	4	0,8
* Participación en nuevas líneas de productos para la venta.	0,2	4	0,8
<b>Amenazas</b>			
*Innovación por parte de la competencia.	0,09	3	0,27
*Cambios de preferencias continuos en el mercado.	0,08	3	0,24
*Decisiones del gobierno respecto a los aranceles e importaciones.	0,1	4	0,4
* Compensaciones mas altas de la competencia.	0,07	3	0,21
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>	<b>28</b>	<b>3,69</b>

Fuente: Formato obtenido de libro "Conceptos de Administración Estratégica" de Fred. R Pg: 145

Al analizar los resultados de la matriz #2 EFE, el total del peso ponderado es de 3.69, un valor encima de la media, lo que nos refleja que Productos AVON Ecuador responde por sobre el promedio a las oportunidades y amenazas existentes en la industria. En otras palabras las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

### 1.10 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC) DE PRODUCTOS AVON ECUADOR

Matriz#3: Matriz del perfil competitivo (MPC) de Productos AVON Ecuador <sup>5</sup>

Factores determinantes del Éxito	AVON			BELCORP		YANBAL	
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el mercado	0,19	4	0,76	3	0,57	4	0,76
Calidad del producto	0,2	3	0,6	1	0,2	4	0,8
Fidelidad del cliente	0,09	4	0,36	3	0,27	4	0,36
Rotación de representantes	0,07	1	0,07	1	0,07	2	0,14
Canales de distribución	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05
Disponibilidad del producto	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18
Capacidad de promoción y publicidad	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2
Tecnología de procesos	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12
Cobertura geografica	0,04	4	0,16	3	0,12	4	0,16
Atención Telefónica	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08
Servicio Post Venta	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04
Sistema de incentivos	0,1	1	0,1	2	0,2	2	0,2
<b>TOTAL</b>	1	31	<b>2,77</b>	25	<b>2,05</b>	33	<b>3,09</b>

Fuente: Formato obtenido de libro "Conceptos de Administración Estratégica" de Fred. R Pg. 146

Como se observa en la matriz #3 de acuerdo al total ponderado, el competidor #2 es decir Yanbal es el más fuerte, ya que se lo considera la empresa #1 en Ecuador.

<sup>5</sup> Este análisis de la competencia corresponde a una investigación exploratoria, ya que consiste en una entrevista realizada a Johanna Torres, quien se encarga del análisis de la competencia en Productos AVON Ecuador.

Cabe recalcar que las cifras revelan la fuerza relativa de las empresas, pero la recisión implícita es solo una ilusión; más bien el fin de esta matriz es brindar resultados aproximados para que de esta forma se pueda tomar decisiones eficientes para combatir las debilidades y hacer crecer las fortalezas.

El peso ponderado de AVON (2.77) está por encima del total de Belcorp (2.05); sin embargo Yanbal tiene un peso ponderado de (3.09), lo que indica que AVON debe mejorar ciertos factores para superar al competidor, los cuales son: el sistema de incentivos que se refiere al tema de premios, bonos y compensación; calidad del producto y la rotación de representantes, pues en AVON existe un alto porcentaje de rotación. En estas medidas es importante trabajar ya que por estos motivos existe un descontento en las líderes.

## **2. MODELO TEÓRICO DE GESTIÓN DE VENTAS MULTINIVEL CON ÉNFASIS EN LOS INCENTIVOS.**

### **2.1 DESARROLLO HISTÓRICO DE LAS VENTAS MULTINIVEL.**

El trueque significa el intercambio de mercadería y servicios por otros productos, el mismo es la base del comercio, mientras que las ventas son el origen del multinivel. Todo empezó en la década de 1940 cuando Carl F. Rehnborg fundó Nutrilite, una empresa dedicada a la venta de vitaminas “naturales”, este tipo de venta se lo denominaba venta multinivel, ya que diseñaron un plan de marketing en el que se estimulaba a los vendedores a localizar personas cercanas e interesadas en distribuir sus productos entre clientes. Con el paso del tiempo ingresaron al negocio dos buenos amigos de Carl llamados Richard Devos y Jay Van Andel. (García, 2004)

En 1958 Nutrilite tiene una gran red de vendedores, pero además tiene graves problemas financieros en California; es en ese momento en que Devos y Van Andel deciden formar una compañía similar a Nutrilite llamada AMWAY (American Way of Life), que estaba enfocada en productos de gran consumo orientados a la ama de casa como cliente potencial, productos para el cuidado personal, productos de belleza, perfumería y bisutería, artículos domésticos para la cocina, productos para el auto, y disponiendo todos éstos en un “catálogo”, compuesto por diferentes marcas que se venden por el “sistema tradicional”. (Ídem)

No hay almacenes ni puntos de venta. El distribuidor organiza las reuniones, presenta la sociedad, los productos, su concepto de marketing y venta. Para tener éxito, el distribuidor debe vender los productos y crear y animar una red de vendedores. (García 2004, p.22)

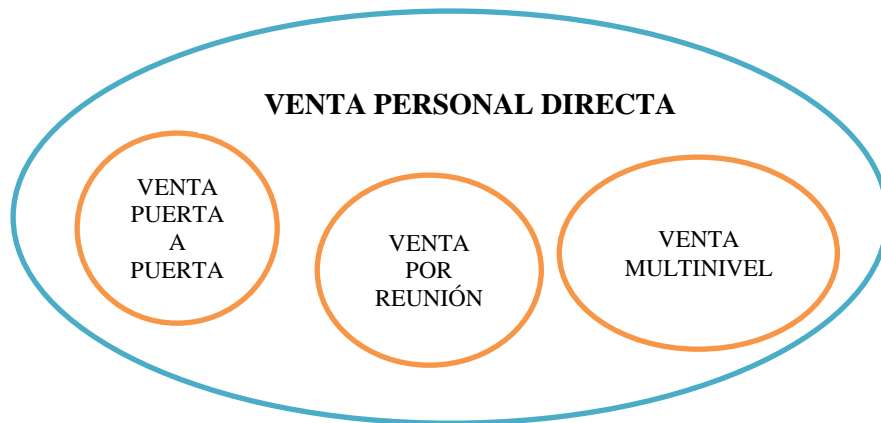
Con el paso del tiempo AMWAY empezó a invertir mucho en publicidad y marketing, lo cual le ayudó a posicionar a la empresa en el mercado de tal forma que AMWAY llegó a ser una empresa muy reconocida dentro del ámbito de multinivel. Actualmente AMWAY tiene tres millones de distribuidores independientes en todo el mundo que comercializan productos y servicios. (Ídem)

Se puede decir que el marketing multinivel muestra un modelo de negocios que evoluciona del marketing directo. Al hablar sobre la venta directa se puede desarrollar de tres formas: venta puerta a puerta, venta por reunión y venta multinivel. Las dos primeras formas de venta se desarrollan dentro de la venta

domiciliaria; mientras que la venta multinivel es el sistema que utiliza la mayor parte de las formas de venta directa personal. (Ídem)

En el gráfico #2 se puede observar la división de la venta directa personal, para tener más claro el concepto de venta.

**Gráfico #2: División de la venta directa personal**



Fuente: Libro Marketing Multinivel de María Dolores García. Pg. 31

Todas las empresas o compañías de venta multinivel son ejemplos de venta directa.

## **2.2 MODELO DE VENTA MULTINIVEL.**

### **2.2.1 Análisis de mercado**

Un análisis de mercado es una iniciativa empresarial que ayuda a determinar la viabilidad comercial de una actividad económica; a partir de la información recopilada se podrá determinar varias estrategias que permitan ingresar con fuerza en el mercado marcando distinción. Lo más importante es desarrollar

y mantener un buen y actualizado sistema de inteligencia competitiva.  
(Liderazgo y Mercadeo, s.f)

Para obtener resultados eficientes se debe realizar con mucha responsabilidad los siguientes análisis:

- Análisis del consumidor: Se trata de estudiar el comportamiento de los consumidores para poder detectar sus gustos y necesidades de consumo, investigar sus hábitos de compra (lugares a los que acude, preferencias). Lo importante es obtener información básica y necesaria que permita mejorar técnicas del mercado para la venta de un producto o servicio.

Es importante analizar quiénes son y serán los clientes potenciales, para de esta forma satisfacer sus gustos y necesidades; el estudio deberá determinar cuál es el grado de receptividad de los clientes frente a producto o servicio.

(Ídem)

- Análisis de la competencia: Se refiere a analizar quienes son los competidores que comparten el mismo mercado con productos similares. Se debe analizar precios, localización, cobertura de mercado, volumen total de ventas, estrategias de diferenciación, calidad de productos, barreras de protección imagen, proveedores entre otros aspectos; todos estos factores permitirán abarcar mayor cantidad de mercado, para ello se puede realizar una plantilla en la cual se evalúa distintos factores para cada empresa y de esta manera se analiza fortalezas y debilidades. (Ídem)

Esta plantilla permite establecer los estándares de la industria así como las ventajas competitivas de cada empresa. Con este análisis y evaluación se puede determinar si es factible convivir con la competencia o es necesario implementar nuevas estrategias.

• Barreras de entrada: Es necesario investigar cuáles son las barreras de entrada presentes y futuras para poder determinar la viabilidad de acceso al mismo y la fortaleza del producto con él. (Ídem)

Algunos ejemplos de las barreras de entrada son:

- Economías de escala.
- Diferencias propias del producto.
- Identidad de marca.
- Costos intercambiables.
- Requerimientos de capital.
- Acceso a la distribución.
- Ventajas absolutas de costo.
- Curva de aprendizaje de propietario.
- Acceso a los insumos necesarios.
- Diseño propio de productos de bajo costo.
- Políticas gubernamentales.
- Retornos esperados.

### **2.2.2 Segmentación de mercado**

En la venta multinivel es muy importante crear territorios y luego dividirlos, de tal manera que sea posible medir los potenciales de ventas. Además deben facilitar las actividades de los vendedores para brindar la mejor atención a los clientes.

Al momento de crear territorios, se debe considerar los tamaños, formas, fijación de rutas y la programación.

Según Entrepreneur (2010), la segmentación de mercado es:

“Un proceso de selección que divide un amplio mercado de consumo en nichos, lo cual permite alcanzar el máximo potencial de ventas con el menor costo.”(p.19)

La esencia de la segmentación es que los miembros de cada grupo tienen características semejantes. Si una compañía realiza con eficiencia la segmentación de su mercado logrará tener éxito y por ende se destacará entre la competencia. (Stanton, Etzel, Walker, 2004).

#### **2.2.2.1 Variables para la segmentación del mercado:**

Es una fase crítica, ya que si se elige de manera inadecuada la variable se limitarían las oportunidades de generar estrategias exitosas.

Para el mercado de consumidores se utilizan cuatro grandes variables:

1. Geográfica: Se trata de dividir los mercados por su localización (regiones, países, ciudades, clima). Se hace referencia a zonas, distritos u otras unidades. Las características geográficas son medibles y asequibles, lo cual logra una segmentación eficaz. (Stanton et al, 2004)

2. Demográfica: Tienen una relación estrecha con la demanda y se miden con mucha facilidad. Las características que se utilizan más

son: edad, sexo, etapa del ciclo vital de la familia, ingreso y educación. (Ídem)

3. Psicográfica: Se relaciona con el comportamiento del consumidor, refiriéndose a la forma de pensar, sentir y comportarse con los demás. Además tiene relación estrecha con la personalidad, el estilo de vida y los valores de una persona. (Ídem)

4. Por comportamiento: Es posible dividir al mercado de acuerdo a una característica de relación del consumidor con el producto. Se debe tomar en cuenta dos enfoques: los beneficios deseados de un producto y la tasa a la que el consumidor usa el producto. (Ídem)

#### **2.2.2.2 Macrosegmentación según método de ratios en cadena.**

La macrosegmentación es la primera parte de la segmentación, es una división del mercado de referencia en subconjuntos los mismos que tienen similares características. El proceso de segmentación es muy importante para la empresa, ya que permite identificar y definir el campo de actividad y los factores claves a controlar para posicionarse en el mercado. (El Blog del Marketing, s.f)

El método de ratios en cadena consiste en ajustar un número base (el universo inicial) por una serie de factores de ajuste hasta llegar a determinar el número de compradores que:

- Estarían interesados.

- Tienen capacidad de compra.
- Y otra serie de factores que el análisis debe determinar para excluir todos aquellos grupos de consumidores que no formarían parte del mercado potencial.

Es decir,

- Hay que identificar el universo.
- Todos los factores de ajuste que consideremos necesarios para excluir los grupos de consumidores que no formarían parte de ese mercado potencial.
- Precio promedio en el mercado (precio referencial).
- Cantidad de consumo promedio (por persona).<sup>6</sup>

En este método se aplica unos porcentajes en los que se descompone el mercado potencial absoluto, lo cual permite determinar la demanda existente de un producto en específico. Estos porcentajes varían pues depende de datos obtenidos históricamente o por fuentes externas.

La Demanda Potencial se debe expresar en tres medidas:

1. en unidades monetarias. Aquí la fórmula es  $Dp = n \times p \times q$
2. en número de compradores. Aquí la fórmula es:  $Dp = n$
3. en unidades de consumo del producto. Aquí la fórmula es  $Dp = n \times q$

Dónde;

DP = Demanda Potencial

n = universo

p = precio/unidad de consumo

q = unidad de consumo/comprador

---

<sup>6</sup> Fuente: Conocimientos adquiridos a través de Ingeniero Fernando Rosas.

A continuación un ejemplo propio de la empresa Productos AVON Ecuador S.A para que se entienda de mejor manera:

Como datos se tiene la siguiente información en la tabla #1:

**Tabla #1: Datos informativos para calcular la demanda potencial según método de ratios en cadena**

	n=	q=	p=
<b>BEAUTY</b>	<b>Líderes</b>	<b>producto/líder anual</b>	<b>dólares/ producto anual</b>
<b>Fragancias</b>	2000	127	126,5
<b>Color</b>	2000	111	110,5
<b>Personal Care</b>	2000	69	68,5
<b>Skin Care</b>	2000	49	48,5
<b>Hair Care</b>	2000	53	52,5
<b>FASHION AND HOME</b>	<b>n=</b>	<b>q=</b>	<b>p=</b>
<b>Fashion</b>	2000	51	22
<b>Home</b>	2000	48	13

Fuente: Elaboración propia

Al aplicar la fórmula:

$$DP = n \times p \times q$$

DP = Demanda Potencial

n = universo: 2000 líderes

q = producto/líder anual

p= dólares/ producto anual

Se obtiene de resultado la demanda potencial, ver tabla #2:

**Tabla #2: Cálculo de la demanda potencial de Productos AVON Ecuador**

#	Categoría	BEAUTY 70%			
		% Participación	Unidades Monetarias	Número de Compradores	Unidades de consumo de producto
			Dp = n x p x q	Dp = n	Dp = n x q
1	Fragancias	36%	\$ 4.984.100	2.000	253.000
2	Color	22%	\$ 2.475.200	2.000	2.111
3	Personal Care	17%	\$ 353.460	2.000	137.000
4	Skin Care	13%	\$ 640.200	2.000	97.000
5	Hair Care	12%	\$ 682.500	2.000	105.000
#	Categoría	FASHION & HOME 30%			
		% Participación	Unidades Monetarias	Número de Compradores	Unidades de consumo de producto
			Dp = n x p x q	Dp = n	Dp = n x q
1	Fashion	64%	\$ 2.230.448	2.000	101.384
2	Home	36%	\$ 1.244.139	2.000	95.703

Fuente: Elaboración propia

### 2.2.2.3 Microsegmentación del mercado: método univariable

La microsegmentación es el siguiente paso después de la macrosegmentación, que consiste en hacer segmentos mucho más pequeños para poder desarrollarlos y ampliarlos. Si una empresa se enfoca en ofertar productos a mercados concretos evita la competencia y genera rentabilidad para su empresa.

Para segmentar el mercado en la venta multinivel es óptimo poner en práctica el método univariable, cuyo propósito es dividir al mercado de referencia en grupos homogéneos de compradores con base a la variable clave.

Los pasos a seguir son:

Paso 1: Identificar las variables de segmentación que pueden ser empleadas para dividir el mercado de referencia definido.

- ¿Cuál es la o las variables claves en la decisión de compra del producto seleccionado?

- ¿Cuáles son las variables clasificatorias o discriminatorias?

Las variables de segmentación difieren en mercados de consumo, en mercados industriales y en mercado de organizaciones.

Paso 2: Planificar el estudio exploratorio.

- Elaborar la encuesta con base a las variables de segmentación identificadas (claves y discriminatorias). Tipo de preguntas: abiertas.

- Seleccionar el método de investigación.
  - Focus group.
  - Entrevista personal.
  - Observación.
- Aplicar del método de investigación.
- Analizar los resultados:
  - Verificar cuál o cuáles son las variables claves.
  - Opciones de respuesta para las preguntas abiertas

Paso 3: Planificar el estudio descriptivo.

- Elaborar la encuesta con base a las variables de segmentación identificadas (claves y discriminatorias). Tipo de preguntas: cerradas. Las opciones de respuesta múltiple deben ser estructuradas con base a las respuestas a las preguntas abiertas configuradas en el estudio exploratorio.
- Seleccionar el método de investigación.
  - Entrevistas: personales, correo, mail, fax, panel de consumidores.
- Determinar la muestra de estudio.
  - Tomar como referencia el mercado de referencia cuantificado pero expresado en número de clientes.
  - Seleccionar el tipo de muestreo: Probabilístico, no probabilístico
- Calcular el tamaño de la muestra.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Si la población es finita, es decir, si se conoce el total de la población y se estima saber cuántos del total se tiene que estudiar.

Dónde:

- $N$  = Total de la población
- $Z_{\alpha} = 1.96$  al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- $p$  = proporción esperada o a favor (en este caso 5% = 0.05)
- $q$  = proporción en contra (en este caso 5% = 0.05)
- $d$  = precisión (en su investigación use un 5%)
- Aplicar del método (Estudio de campo)
- Construir la matriz de perfil de segmentos.
- Analizar el atractivo de cada segmento identificado con base a la metodología de análisis de demanda, análisis del ciclo de vida y el análisis estructural.
- Elegir el mercado meta (es decir, escoger el mercado meta)
- Estrategia de cobertura de microsegmentación (concentrada): Implica apuntar a un segmento objetivo (mercado meta) de los identificados en la matriz de perfil de segmentos y, por tanto, se arma un marketing mix para el segmento objetivo seleccionado.
- Estrategia de cobertura de microsegmentación (indiferenciada): Implica apuntar a dos ó más de los segmentos objetivos identificados en la matriz de Perfil de Segmentos. El marketing mix sería el mismo para esos dos ó más segmentos objetivos; es decir, se vende al mismo precio, en los mismos canales de venta, con la misma mezcla de comunicación a esos segmentos.
- Estrategia de cobertura de microsegmentación (diferenciada): Implica apuntar a dos ó más de los segmentos objetivos identificados en la

matriz de perfil de segmentos. En ese contexto, se configura un marketing mix para cada segmento.<sup>7</sup>

### **2.2.3 Canales de distribución**

#### **2.2.3.1 Conceptos básicos del canal de distribución**

Entrepreneur (2010) refiere que un canal de distribución es un sistema de repartición a través del cual se venden productos o servicios; el canal incluye siempre al productor y al cliente final del producto, así como intermediarios, como los detallistas y mayoristas.

Se puede describir otro tipo de intermediarios que no influyen formalmente en el canal de distribución, ya que no intervienen activamente en las actividades de compra y venta, tales como: los bancos, las compañías de seguro, las empresas almaceneras y las compañías de transporte.

Los intermediarios se pueden eliminar, pero nunca se va a poder eliminar las actividades que ellos realizan, como son: crear surtidos y almacenar productos; ellos desarrollan actividades de distribución mejor o a más bajo costo que los productores o consumidores.  
(Stanton et al, 2004)

---

<sup>7</sup> Fuente: Materia Mercadotecnia II- Investigación de Mercados difundida por el Profesor Santiago Carrasco con el apoyo de Director Fernando Rosas.

A continuación en el gráfico #3, se detalla un cuadro describiendo las principales actividades de un intermediario:

**Gráfico #3: Actividades típicas de un intermediario**

<b>Especialista de ventas para productores</b>	<b>Agente de compras para compradores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona información de mercado.</li> <li>• Interpreta los deseos de los consumidores.</li> <li>• Promueve los productos de los fabricantes.</li> <li>• Crea surtidos</li> <li>• Almacena productos</li> <li>• Negocia con los clientes.</li> <li>• Provee financiamiento.</li> <li>• Es dueño de los productos.</li> <li>• Comparte riesgos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preveé deseos y necesidades.</li> <li>• Subdivide las cantidades grandes de un producto.</li> <li>• Almacena y transporta productos.</li> <li>• Crea surtidos</li> <li>• Provee financiamiento.</li> <li>• Hacen que los productos estén fácilmente disponibles.</li> <li>• Garantiza los productos</li> <li>• Comparte riesgos.</li> </ul>

Fuente: Fundamentos de Marketing de William Staton, Michael Etzel, Bruce Walker. Pg. 459

Se puede detallar un gran ejemplo: AVON, la decisión más atrevida fue vender sus productos, a través de nuevos canales, además de las representantes de ventas independientes.

### 2.2.3.2 Típicos canales de distribución

Algunas empresas utilizan varios canales de distribución, debido a que desean llegar a varios mercados meta. Cada canal de venta está relacionado con prospectos y clientes diferentes, además que cada uno de éstos exige distintos requisitos de proveedores.

Los canales más típicos más típicos incluyen:

- **Concesionarios:** Se compra un producto al fabricante y se lo vende al usuario final. (Stanton et al, 2004)

- Distribuidores: Ellos adquieren los productos de los fabricantes y se lo revenden a concesionarios. (Ídem)
- Pedidos por correo: Se solicita productos mediante la web. (Ídem)
- Detallistas tradicionales: Incluyen tiendas departamentales y cadenas de autoservicio, en las cuales se oferta los productos, llamando siempre la atención del cliente con varios descuentos y posibilidades de devolución. (Ídem)
- Comerciantes a gran escala: Compone una variación de los detallistas, por ejemplo están las bodegas, los clubes de precio, los almacenes de descuento. (Ídem)
- Representantes del fabricante y agentes independientes: Estos agentes trabajan por comisión para vender los productos. (Ídem)
- Sistemas de compra en el hogar y en el internet. Ofrecen una oportunidad increíble de llegar a varios prospectos en poco tiempo. (Ídem)

A continuación se detalla un ejemplo claro Productos AVON Ecuador, para entender de mejor manera:

AVON, la empresa número uno en venta de maquillaje continúa comprometida con su ejército de representantes que cada día aumenta más y más.

AVON reconoce que añadir canales y atraer a nuevos segmentos del mercado es crítico para su éxito, ya que las tendencias demográficas y económicas pueden variar inesperadamente. Un nuevo mercado al que se enfocó AVON fue las mujeres adolescentes brindándoles productos atractivos y divertidos para ellas. (Stanton et al, 2004)

La decisión más atrevida de la empresa fue vender sus productos a través de nuevos canales, además de las representantes de ventas independientes. Todo empezó en 1995, cuando AVON distribuyó un catálogo de correo directo y empezó aceptar pedidos por el correo, teléfono y fax; luego con el paso del tiempo AVON decidió abrir algunas tiendas propiedad de la empresa por varias partes del país (Nueva York). (Ídem)

Investigaciones dedujeron que con la apertura de nuevos canales de distribución de productos, la famosa compañía de maquillaje a nivel mundial habría crecido increíblemente. (Ídem)

Según Stanton et al, (2004):

AVON usa actualmente diversos métodos para llegar su mercado tradicional de mujeres de 25-55 años, así como a las adolescentes y mujeres jóvenes. Además el fabricante de cosméticos ha añadido tiendas detallistas, presencia en internet y representantes de ventas juveniles a su antigua fuerza de ventas de mujeres de edad madura. (p.486)

### **2.2.3.3 Diseño del canal de distribución más óptimo para el sistema de ventas multinivel**

Una empresa siempre desea un canal de distribución que cumpla y satisfaga con las necesidades de los clientes, pero además desea que

tenga una ventaja diferencial que las haga destacarse sobre la competencia, para ello se requiere y se sugiere un procedimiento organizado que se resume a continuación:

- Especificar la función de la distribución: Se debe diseñar una estrategia de canal dentro del contexto de marketing; es decir como punto principal se debe revisar los objetivos de la compañía. Después se especifican las funciones asignadas al producto, el precio y la promoción. (Stanton et al, 2004)

- Seleccionar el tipo de canal: Una vez analizado toda la función de la distribución con el programa de marketing, se debe determinar el tipo más conveniente de canal para el producto de la compañía. Es necesario que la compañía decida si va a emplear intermediarios en su canal, y de ser así que tipo de intermediarios. (Ídem)

Ejemplo: Un fabricante de videodiscos digitales (DVD). Si la empresa decide recurrir a los intermediarios, tiene que elegir entre varios tipos y muy diferentes, tales como: al nivel detallista, la gama de instituciones incluyendo puntos de ventas especializados en audio y video, empresas de venta por correo y detallistas de internet entre otros. (Ídem)

- Determinar la intensidad de la distribución: Quiere decir el número de intermediarios que se va a utilizar en los niveles de las ventas al mayoreo y al detalle en un territorio particular. (Ídem)

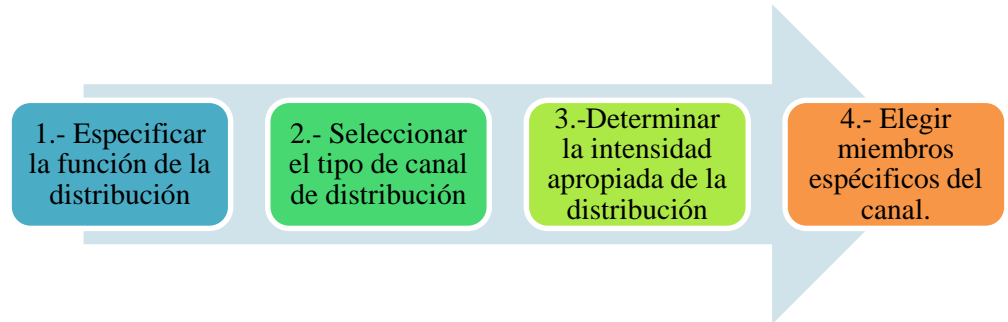
- Elegir miembros específicos del canal: Se trata de elegir a las compañías que distribuirán el producto. Es importante tomar

decisiones semejantes por cada territorio en el mercado de la empresa.

(Ídem)

Ver gráfico #4 que indica la secuencia de decisiones para diseñar un canal de distribución.

**Gráfico #4: Secuencia de decisiones para diseñar un canal de distribución**



Fuente: Fundamentos de Marketing de William Staton, Michael Etzel, Bruce Walker. Pg. 461

Este procedimiento se lo debe aplicar y adoptar dependiendo del tipo de empresa, segmento meta, tipo de clientes al que se tiene que llegar.

#### **2.2.4 Aspectos principales del proceso de ventas**

Según Entrepreneur (2010):

La venta es el proceso de informar a sus clientes sobre las características de un producto o servicio y dialogar con ellos para persuadirlos a que los compren. Vender es una actividad promocional que consiste en contacto humano y comunicación personal verbal, en lugar de comunicación masiva impersonal. (p.67)

#### **2.2.4.1 La venta personal en la empresa**

Las empresas que manejan este tipo de venta deben concentrar sus objetivos en estos tres puntos:

- **Encontrar prospectos:** Se refiere a conseguir posibles clientes, para ello es necesario conocer las características del mercado. (Entrepreneur, 2010)
- **Que los clientes compren:** A menudo los clientes potenciales buscan obtener información sobre los productos o servicios es por eso que el personal de venta debe estar capacitado y entrenado lo suficiente para poder brindar la información adecuada. (Ídem)
- **Satisfacer a los clientes:** Este punto es el más importante, ya que de esta forma se genera fidelidad a la marca en los clientes, para llegar a ser siempre su primera opción. (Ídem)

#### **2.2.4.2 Definición del proceso de venta más óptimo**

Para obtener los resultados deseados; es decir lograr ingresar más gente al negocio y que ésta compre los productos, es necesario seguir los siguientes pasos con los cuales se obtendrá grandes resultados:

- **Paso 1. Buscar y evaluar prospectos:** Es muy importante realizar una lista de posibles clientes y evaluar aspectos como: capacidad de pago

y de compra. El esfuerzo se concentrará en los mejores clientes a ellos se les debe visitar frecuentemente. (Entrepreneur, 2010)

- Paso 2. Preparación: Antes de salir a buscar prospectos, es necesario reunir toda la información del producto o servicio, para que de esta forma se le pueda convencer al cliente sobre las ventajas de entrar al negocio y la venta del mismo. (Ídem)

- Paso 3. Acercamiento: Hace referencia al contacto con el cliente o prospecto; es un paso muy sensible y crítico dentro del proceso de ventas, ya que aquí influye mucho la imagen, debido a que la primera impresión es muy duradera tanto para los clientes como para el vendedor. (Ídem)

- Paso 4. Presentación de ventas: El objetivo es atraer y mantener la atención del cliente con el fin de estimular su interés y crear el deseo hacia el producto o servicio. En este paso es muy importante comunicar los beneficios del producto y las formas simples de venderlo. (Ídem)

- Paso 5. Superación de objeciones: Durante el dialogo el cliente siempre va a tener dudas y va a realizar preguntas muy poderosas, para las cuales se debe estar preparado profesionalmente y saber responderlas siempre con sinceridad. (Ídem)

- Paso 6. Cierre: Es el momento en el cual el cliente acepta comprar el producto; es importante saber en qué momento se debe realizar el cierre y tener conciencia que este no es el cierre definitivo del proceso de ventas; más bien es el inicio de una relación entre usted, el cliente y el negocio. (Ídem)

- Paso 7: Seguimiento: Es importante dar seguimiento a todos los clientes o prospectos obtenidos, de esta forma se puede cumplir las expectativas de ellos. (Ídem)

El gráfico #5 muestra los siete pasos principales del proceso de ventas que se debe seguir a cabalidad para lograr el objetivo deseado que es conseguir más personas que deseen ingresar al negocio.

**Gráfico #5: Definición del proceso de ventas más óptimo.**



Fuente: Elaborado por mí misma, es un Gráfico que resume los principales pasos que se debe seguir para lograr una venta eficiente

#### **2.2.4.3 Pasos principales que se debe tomar en cuenta para la implementación de un sistema multinivel**

- Misión y visión del negocio: Es muy importante definir cuál es la misión de la empresa y la visión es decir hacia dónde quiere llegar. (SoyEntrepreneur, 2009)

- Imagen corporativa: Ésta tiene que ser muy reconocida para poder llegar a todos los segmentos de mercado deseados. (Ídem)

- Productos de calidad: Los productos deben tener un extra o un plus que los diferencie de la competencia a tal punto que lleguen a ser muy demandados; finalmente de alta calidad que es lo que influye en la decisión de compra del consumidor. (Ídem)

- El precio al distribuidor y el precio al público: Se debe realizar un análisis de costos contra los precios de la competencia y de otras empresas multinivel que comercializan productos similares. (Ídem)

Esta etapa es muy crítica, pues se analizan costos y gastos para poder tener los ingresos deseados. Se recomienda que se realice un estudio de viabilidad.

- Planes de compensación: De acuerdo a los costos de producción se debe determinar lo siguiente: porcentajes y bonos para la red de distribuidores que se encargan de ingresar a nuevas personas; beneficios extras, refiriéndose a incentivos tangibles como intangibles. (Ídem)

- Medidas de control de negocio: Se refiere a los distintos programas y software que utilizan en la empresa tanto externa como internamente para poder tener todo bajo control. Por ejemplo: facturación de pedidos, manejo de inventarios, manejo de genealogías, es decir las relaciones de cada distribuidor, cálculo y pago de comisiones y ganancias para cada distribuidor, soporte técnico, viabilidad para operar en la web, interacción con las entidades bancarias y pago a proveedores. (Ídem)

- Estrategia comercial: Definir la estrategia para iniciar el reclutamiento; es decir especificar el esquema de distribuidores con el que se va a iniciar y en donde se lo va a realizar para empezar a patrocinar al resto de personas. (Ídem)
- Disponibilidad del producto: Es importante definir la estrategia para ver cómo llegar a todos los distribuidores del mercado. Se puede establecer varios centros de distribución según la ubicación geográfica, o también se puede tener un solo centro de distribución con un excelente equipo de transportes y entrega inmediata. (Ídem)
- Proyecciones financieras: Se debe tomar en cuenta los costos de inversión, punto de equilibrio y el retorno de la inversión. Es muy importante realizar las proyecciones desde distintos escenarios, es decir uno pesimista, conservador y otro optimista para ver la viabilidad del negocio. (Ídem)
- Análisis de la competencia: Se debe analizar cada detalle de la competencia como planes de compensación, características y precios de los productos, costos de inscripción, estrategias de reclutamiento (reuniones, capacitaciones) y estrategias de promoción. (Ídem)

### **2.2.5 Elaboración de un presupuesto operativo para el vendedor**

Todo tipo de negocio sea multinivel o no, debe tener y manejar un presupuesto operativo, para conocer los egresos e ingresos del vendedor.

Algunos de los tips para elaborar un presupuesto operativo son:

- Identificar cuáles son los gastos que se tiene en el negocio, sean fijos como es el movimiento del automóvil o los gastos variables que dependen de las actividades propias del negocio. (Arzápalo, 2013)
- Una vez identificados los gastos, se recomienda llevar una libreta con los gastos en los que se incurre al momento de trabajar en el negocio. (Ídem)
- Cuando ya estén identificados los gastos operativos, hay que determinar el ingreso que se desea alcanzar en un mes con las ventas a clientes e ingresos de su red, para cubrir al 100% sus gastos. (Ídem)

Una vez que se lleve este control de gastos se logrará de mejor manera optimizar el dinero para llegar a obtener los resultados deseados a fin de mes.

### **2.2.6 Promoción de las empresas para el sistema de ventas multinivel**

Según Stanton et al, (2004):

“Promoción de ventas” es una de las expresiones más vagas del vocabulario del marketing. Definimos promoción de ventas como los medios para estimular la demanda, diseñados para completar la publicidad y facilitar las ventas personales. Los ejemplos de medios de promoción de ventas son cupones, bonos, exhibidores en tiendas, patrocinadores, ferias comerciales, muestras, demostraciones en tiendas y concursos. (p.637)

La promoción es una estrategia muy necesaria dentro de este tipo de negocios, pues mediante esto se dan a conocer en el mercado y logran promover su imagen.

En este tipo de venta se promocionan a través de sus catálogos, los cuales ofrecen una gran variedad de productos que son de muy buena calidad.

Además suelen ser auspiciantes de varios programas en televisión, reality's

entre otros: por ejemplo recientemente en “YO ME LLAMO” Primera Temporada de Teleamazonas, AVON fue el auspiciante de maquillaje para sus participantes.

Otro ejemplo muy claro es “YANBAL”, que siempre auspicia eventos de elecciones de reinas.

Hoy en día las redes sociales juegan un papel muy importante en la venta directa y multinivel, pues la mayoría de las personas las maneja y de la misma forma varios negocios se mueven a través de la Web. Muchas de estas redes como: Facebook, Twitter entre otras son muy populares y permiten el contacto con los clientes de una forma muy fácil.

A través de estas redes las empresas multinivel pueden promocionar sus productos y realizar ofertas o concursos para abarcar a más clientes.

De este tipo de actividades se encarga el área de Marketing y Comunicaciones, que siempre están buscando las mejores estrategias para promocionar y posicionar la marca.

La promoción de ventas siempre debe incluirse en los planes de la empresa, es decir junto con la publicidad y las ventas personales. Se refiere a establecer objetivos y estrategias de promoción, determinar el presupuesto y la técnica de promoción más apta.

## **2.2.7 Procesos de recursos humanos**

### **2.2.7.1 Reclutamiento del personal de ventas**

Este proceso es muy importante dentro del área de Recursos Humanos para conseguir y contratar a las Gerentes Divisionales, Gerentes de Zona y líderes en sí a todo el personal de ventas.

Los procesos de Recursos Humanos detallados a continuación se aplican de igual forma para el negocio de la venta multinivel.

Según Chiavenato (2007):

Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de una organización. En resumen es cuando la organización ofrece mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar. (p.149)

#### **2.2.7.1.1 Fases y etapas del proceso de reclutamiento**

El proceso de reclutamiento consta de tres fases:

- Qué necesita la organización en término de personas.
- Qué puede ofrecer el mercado de RH.
- Qué técnicas de reclutamiento se pueden utilizar.

A las que corresponden las siguientes tres etapas del proceso:

- Investigación interna de necesidades: Es una investigación continua que incluye a todas las áreas y niveles de organización. Esta investigación varias veces es reemplazada por un trabajo más amplio denominado Planeación personal, que es el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa en determinado tiempo. (Chiavenato, 2007)

Existen varios modelos para la planeación personal, los que se describen a continuación: Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio, modelo basado en segmentos de puestos, modelo de gráfica de reemplazo, modelo basado en el flujo del personal, modelo de planeación integrada.

- Investigación externa del mercado: Es una investigación del mercado de RH con el objetivo de segmentarlo para facilitar su análisis. En sí sobresalen dos aspectos: la segmentación del mercado de RH y la identificación de las fuentes de reclutamiento. (Ídem)

Segmentación es la división del mercado en diferentes segmentos de candidatos con características definidas, para después analizarlos; mientras que las fuentes de reclutamiento puede ser la búsqueda de candidatos reales y potenciales externos como internos para un puesto, esta búsqueda es conocida como reclutamiento interno o reclutamiento externo. (Ídem)

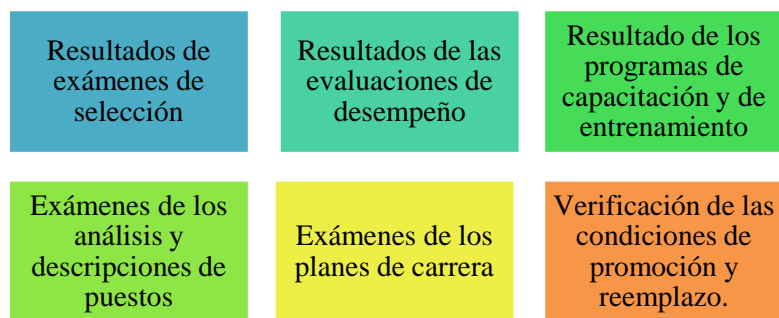
- Definición de la técnica de reclutamiento a utilizar: Existen dos clases de reclutamiento:

-Reclutamiento Interno: Cuando existe una vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de empleados, los cuales pueden

ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).  
(Ídem)

Si la empresa desea realizar un reclutamiento interno debe tomar en cuenta los siguientes aspectos básicos para escoger a la persona adecuada para el puesto vacante, ver gráfico #6:

**Gráfico #6: Información básica para el reclutamiento interno**



Fuente: Administración de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato. Pg. 158.

Los empleados que deseen aplicar al puesto vacante deberán llenar el siguiente formato RRHH 0002 y presentarlo al área de Recursos Humanos; este formulario es el más óptimo, ya que contiene los datos principales y necesarios.

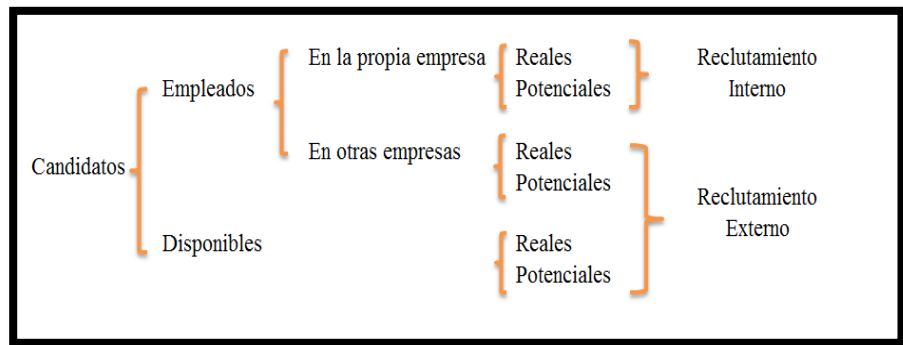
**Formulario #1: Formato que se debe llenar si alguien desea aplicar a algún puesto**

A V O N		Formato RRHH 0002	
the company for women		Productos Avon Ecuador S.A. Formato Convocatoria Interna	
Nombre del Asociado:			
Cargo que ocupa:			
Favor marcar con X			
Tipo de contrato	Fijo	Practicante	
	Indefinido		
Fecha de postulación:			
Posición a la cual desea postularse:			
Nivel académico:			
Estudios realizados:			
Tiempo de experiencia:			
Área de experiencia:			
PMP último año			
Firma de candidato		Firma Jefe inmediato	
Aprobación por RRHH (Cumple con el perfil del cargo)		NO:	

Fuente: Área de Recursos Humanos de Productos AVON Ecuador

-Reclutamiento Externo: Es la búsqueda de candidatos externos, los mismos que se los consigue como: recomendación de candidatos por parte de los empleados, contactos con universidades, convenios con otras empresas, anuncios en periódicos o páginas web entre otras opciones. (Ídem)

En el gráfico #7 se puede observar el reclutamiento y las diferentes situaciones de los candidatos que están aplicando a puestos.

**Gráfico #7: El reclutamiento y las situaciones de los candidatos.**

Fuente: Administración de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato. Pg. 157.

### **2.2.7.2 Reclutamiento del personal externo (representantes y líderes para el sistema de ventas multinivel)**

Se trata de obtener nuevos vendedores para que sigan vendiendo los productos de la empresa; los responsables de este proceso son los y las líderes de venta.

Este tipo de venta demuestra que se necesitan conocimientos y actitudes determinadas, pues para llevar a cabo este proceso el responsable del equipo de ventas tiene que tener en cuenta las características del producto, clientes, empresa antes de realizar el nombramiento. (Ongallo, 2007)

Aparecen entonces las fuentes de reclutamiento, que son los lugares posibles en los que el responsable de equipo debe pensar antes de pasar a la acción. En otras palabras, el líder del equipo debe conocer

muy bien a dónde dirigirse para lograr nuevos nombramientos consiguiendo nuevos distribuidores; las fuentes más conocidas son:

- Los propios vendedores: que tienen varios círculos sociales en donde constan personas que reúnen las cualidades perfectas para vender el producto; lo puede invitar a que se unan a su red. (Ongallo, 2007)
- Ex vendedores: Comúnmente se los conoce como las Inactivas que a su tiempo se salieron del negocio por algún motivo y capaz en la actualidad tengan deseos de volver al negocio. (Ídem)
- Clientes: Quienes ya saben las ventajas del producto y capaz reúnan las cualidades para ser un vendedor magnífico. (Ídem)
- Prospección telefónica: Se trata de llamar a prospectos para invitarles a formar parte del negocio. Algunos pueden estar muy interesados. (Ídem)
- Internet: Hoy en día las redes sociales permiten tener contacto con varias personas, las cuales tal vez estén muy interesadas en vender el producto y a la vez puede ser que deseen unirse a la red de mercadeo. (Ídem)
- Folletos, carteles: Se puede repartir folletos por las calles a personas desconocidas las cuales al verlo se interesen en la venta de los productos. (Ídem)
- Personas que acuden a las demostraciones: en las reuniones existen varias personas nuevas que suelen demostrar mucho interés por vender el producto; a éstas se les considera nuevos prospectos. (Ídem)

### **2.2.7.3 Selección del personal de ventas para un sistema multinivel**

La selección de personal forma parte del proceso de Recurso Humanos y es el paso que sigue al reclutamiento.

De igual manera los principios de selección son aplicados al sistema de venta multinivel.

Según Chiavenato (2007):

La selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.(p.169)

#### **2.2.7.3.1 Distintos tipos de procesos para la selección del personal**

- Selección como un proceso de comparación: Existen dos variables, por un lado los requisitos del puesto vacante (variable “x”); y por otro lado, el perfil de las características de los candidatos presentados (variable “y”).

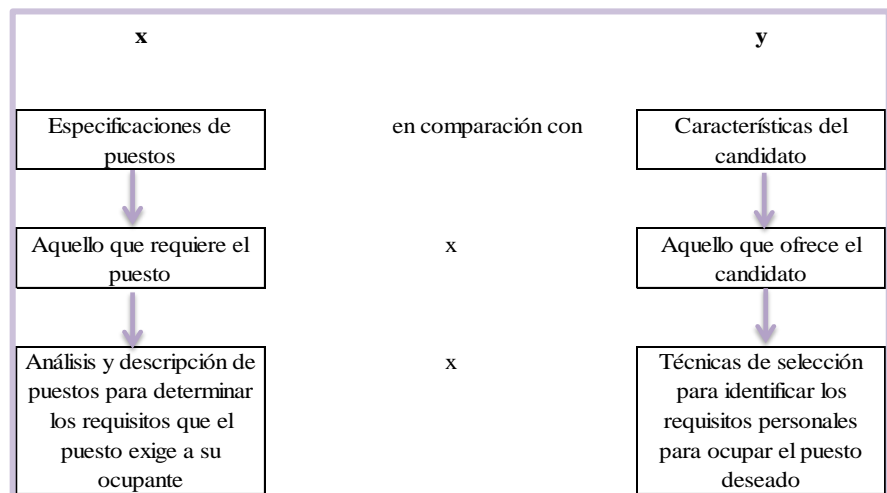
Cuando “x” es mayor que “y”, quiere decir que el candidato no satisface las condiciones ideales para ocupar determinado puesto, por ende se lo rechaza. En el caso de que lleguen a ser iguales “x” y “y” se dice que el candidato reúne todas las condiciones y se le acepta.

Cuando “y” es mayor que “x” el candidato reúne más de las

características exigidas para el puesto; por lo cual resulta sobre calificado para éste. Esta comparación exige que la descripción y el análisis de puestos se transformen en una ficha profesiográfica o ficha de especificaciones, con la cual se puede realizar el proceso de selección con mayor rigor. (Chiavenato, 2007)

Este tipo de selección de personal dentro de un negocio de venta multinivel es la mejor opción, ya que de los candidatos escogidos para el puesto vacante se realiza la comparación de sus aptitudes y cualidades vs los requisitos del puesto y la persona que cumpla los mismos será el seleccionado; al ver el gráfico #8 se observará el proceso de comparación.

**Gráfico #8: Selección de personal como comparación**



Fuente: Administración de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato. Pg. 170.

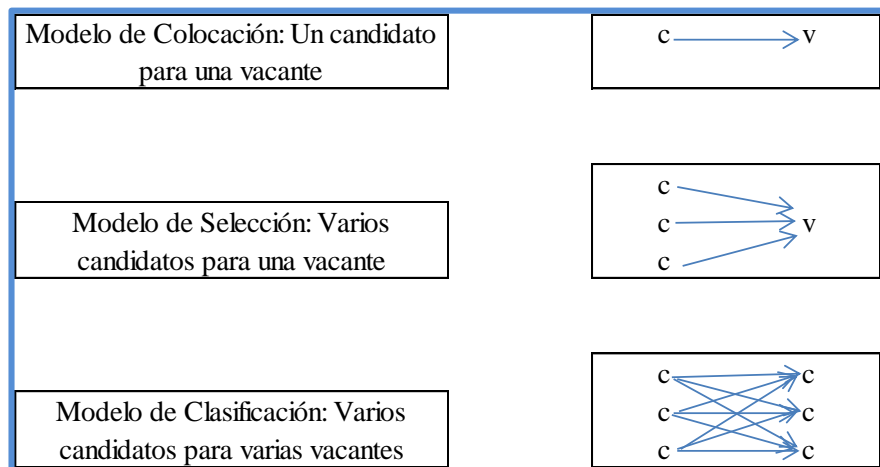
- Selección como un proceso de decisión: La decisión final de aceptación o rechazo de los candidatos siempre es responsabilidad del departamento solicitante. La selección de personal como proceso de decisión admite tres modelos de comportamiento, ver gráfico #9:

-Modelo de colocación: Sólo hay un candidato y una sola vacante; por ende el candidato que se presenta debe ser admitido sin sufrir rechazo alguno. (Chiavenato, 2007)

-Modelo de selección: cuando hay varios candidatos y una sola vacante a cubrir. Los candidatos que no cumplan los requisitos son eliminados hasta que quede el candidato adecuado para el puesto. (Ídem)

-Modelo de clasificación: Existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos que exige cada uno de los puestos que se pretenden llenar. (Ídem)

**Gráfico #9: Modelos de colocación, selección y clasificación de candidatos**



Fuente: Administración de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato. Pg. 171.

### 2.2.7.3.2 Bases para la selección de personal

La selección del personal es un sistema de comparación que para tener validez debe apoyarse en algún criterio. Para conocer el criterio

es necesario conocer los requisitos del puesto vacante, para ello se necesita saber la información sobre el puesto.

- Obtención de la información del puesto. Se puede obtener de cinco maneras:

- Descripción y análisis de puesto: es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que se exige a la persona para que lo ocupe-elementos de las especificaciones de puestos). (Chiavenato, 2007)

La descripción del puesto es la forma más óptima para obtener información detallada y real del puesto que estará como vacante.

En el anexo 12 se detalla un ejemplo de la descripción de un puesto de Gerente de Zona, para entender de mejor manera. (Job Description)

- Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: el jefe inmediato debe anotar de la manera más prudente las habilidades y características del puesto.

- Requisición de personal: consiste en verificar los datos que llenó el jefe directo en la requisición del personal, con la especificación de las características y habilidades que el candidato al puesto debe tener. Si la empresa no maneja ningún formulario de requisición de personal debe crearlo con los campos necesarios en los que el jefe pueda detallar las características. (Ídem)

- Análisis de puestos en el mercado: Se realiza este análisis cuando es un puesto nuevo y la empresa desconoce las funciones, por lo cual se

basan en las empresas similares que tienen puestos equiparables, para de esta manera detallar requisitos y características. (Ídem)

-Hipótesis de trabajo: En el caso de que ninguna de las anteriores opciones se emplee, se tendrá que usar la hipótesis de trabajo que es una idea aproximada del contenido del puesto y de sus exigencias para quien lo desempeñe. (Ídem)

La información que recibe el departamento respecto a los puestos y a sus ocupantes es transformada en una ficha profesiográfica, que representa una especie de codificación de las características que debe tener el puesto.

En el gráfico #10 se observa un ejemplo de ficha profesiográfica:

**Gráfico #10: Ejemplo de ficha profesiográfica**

<p>Nombre del cargo: Departamento:</p>
<p>Descripción del cargo:</p>
<p style="text-align: center;"><b>Criterios de selección</b></p> <p>Escolaridad: Experiencia profesional: Condiciones de trabajo: Tipo de tarea: Características psicológicas: Características físicas: Relaciones humanas: Conocimientos necesarios: Pruebas o tests que se aplicaran:</p> <p>Indicaciones: Contraindicaciones:</p>

- Elección de las técnicas de selección: Se refiere a elegir las técnicas de selección adecuadas para escoger a los candidatos.

Son cinco técnicas que se deben emplear para no tener error al elegir el candidato para el puesto.

-Entrevista de selección: es el proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan.

-Pruebas o exámenes de conocimientos o de habilidades: son los instrumentos para evaluar los conocimientos adquiridos a través de los estudios, de la práctica o del ejercicio.

-Exámenes psicológicos: Se aplican a las personas para valorar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades y conocimientos.

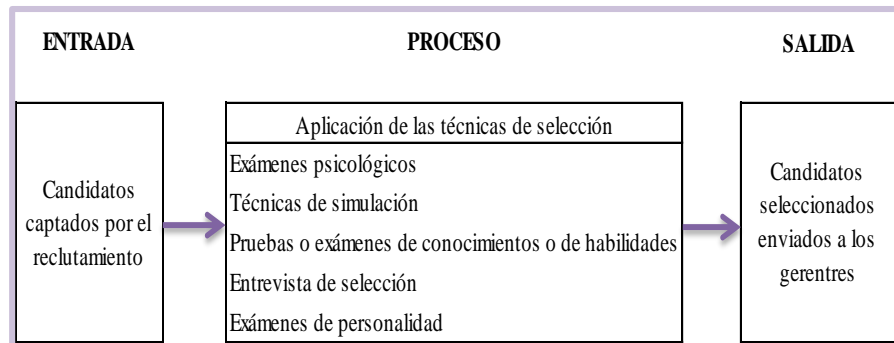
-Exámenes de personalidad: Sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad sean determinados por el carácter o por el temperamento.

-Técnicas de simulación: Es un estudio en grupo y del método exclusivamente verbal o de realización a la acción social.  
(Chiavenato, 2007)

- Evaluación y control de resultados: El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia consiste en hacer correctamente las cosas; saber entrevistar bien, aplicar bien los exámenes. La eficacia se refiere en obtener buenos resultados y lograr los objetivos; saber convocar a candidatos con perfiles muy talentosos para la empresa que tengan la capacidad de cumplir sus funciones para alcanzar los objetivos del negocio etc. (Ídem)

El gráfico #11 muestra el proceso de selección.

**Gráfico #11: El proceso de selección**



Fuente: Administración de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato. Pg. 178.

#### 2.2.7.4 Capacitación para el desarrollo profesional en el sistema de ventas multinivel.

Según Chiavenato (2007):

Capacitación es el proceso educativo de corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. (p.386)

Los objetivos de la capacitación son:

- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino en funciones más complejas.
- Cambiar la actitud de las personas, para crear un clima laboral más satisfactorio. (Ídem)

#### **2.2.7.4.1 Ciclo de la capacitación.**

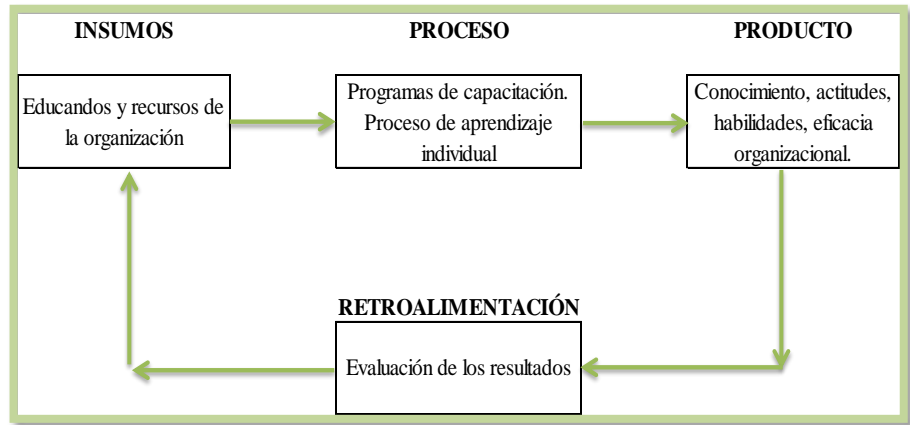
La capacitación trata de orientar todas las experiencias en aprendizaje en un sentido positivo. El proceso de ésta se asemeja a un modelo de sistema abierto, cuyos componentes son, ver gráfico #12. (Chiavenato, 2007)

- Insumos: Son los recursos de la organización como información y conocimientos.
- Proceso u operación: Son los procesos de enseñanzas, aprendizaje individual etc.
- Productos: Es el personal capacitado con competencias y conocimientos.
- Retroalimentación: Como evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación. (Ídem)

En resumen estos cuatro pasos son:

- La detección de las necesidades de capacitación.
- Programa de capacitación para atender las necesidades.
- Implementación del programa de capacitación
- Evaluación de los resultados. (Ídem)

Gráfico #12: La capacitación como sistema



Fuente: Administración de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato. Pg. 388.

#### 2.2.7.4.2 Capacitación óptima para el sistema de ventas multinivel

La capacitación en ventas es dura y toma su tiempo, ya que se debe entrenar al personal de tal manera que cuando desempeñe sus funciones las realice de la mejor manera, poniendo en práctica lo aprendido.

En las capacitaciones se usa toda herramienta que pueda ser útil para llegar a las personas; por lo general se las hace en presentaciones power point y algunas dinámicas para que no sea sólo teórica la capacitación.

A todas las personas nuevas que ingresan al negocio se les da una asesoría general que contenga los siguientes aspectos:

- Formación en contenidos: habla de los temas más genéricos de la empresa tales como:

-Presentación de la empresa: misión, visión valores, historia. Además se realizan proyecciones de vídeos corporativos sobre la empresa.

-Presentación y muestra del producto: donde generalmente se explican las cualidades y beneficios del producto, sus características principales y se habla acerca de los precios del mismo. (Ongallo, 2007)

- Formación en técnica de ventas:

-Charlas sobre cómo vender y llegar al cliente.

-Temas específicos del acto de venta.

-Dinámicas, simulaciones entre otras actividades. (Ídem)

- Formación continua: es la asesoría o capacitación más importante, ya que cada vez que haya un lanzamiento de un nuevo producto o nuevas formas de maquillaje y tendencias de la moda se debe entrenar a las líderes o vendedoras.

Esto es muy importante para ellos y ellas ya que les permite estar al día en nuevas novedades y ofertas. Además de que les permite actualizarse en los beneficios de los productos para brindar más información a los clientes. (Ídem)

En las capacitaciones siempre se felicita a las líderes o vendedoras que con el tiempo han ido escalando y creciendo en el plan de ventas de la empresa. Además se las reconoce y se recalca lo importante que es para ellas haber crecido en los escalones del modelo de ventas; de tal manera que se las empodera y se las motiva para que puedan encaminar sus acciones con mayor determinación, dar cada

paso con mayor firmeza para desarrollar al máximo sus vendedoras para que de esta forma cuenten con un equipo muy comprometido para alcanzar las metas.

Se les plantea los objetivos que deben alcanzar en este negocio para poder crecer y llegar a tener su ganancia propia siempre y cuando se emplee todas las herramientas dadas de liderazgo y motivación.

Algunas de las herramientas que usan son: la inteligencia emocional, el estilo social, los esquemas de motivación, los estilos de aprendizaje y el empoderamiento a su equipo de trabajo.

A las personas capacitadas se las da a conocer el movimiento del negocio y la manera en la que se manejan para poder llegar a los objetivos, es decir estableciéndose un calendario que les permita organizarse de mejor manera, mostrándoles la manera de interactuar con un equipo, el papel fundamental que juega la inteligencia emocional en este tipo de ventas, el liderazgo y disposición de ánimo entre otras actividades.

Se realiza dinámicas o juegos sencillos para que sea más llamativo el ambiente de la capacitación.

Por ejemplo detallo una de las dinámicas iniciales que suelen hacerse, como se mira en el gráfico #13:

Gráfico#13: Ejemplo de dinámica inicial

**Identificar**  
Taller: Los Estilos Sociales


A continuación encontrarás 4 columnas de palabras y cuatro columnas de letras en 40 líneas. Selecciona en cada línea la palabra que más te identifique de las cuatro. Sobre la misma línea encierra con un círculo la letra que corresponde al número de columna de la palabra seleccionada.

1	2	3	4	1	2	3	4
Animado	Aventurero	Análítico	Adaptable	F	E	A	D


Al final totaliza la cantidad de cada una de las letras señaladas:

F \_\_\_\_\_  
E \_\_\_\_\_  
A \_\_\_\_\_  
D \_\_\_\_\_

**Identificar**  
Descripción: Los Estilos Sociales



**Modelo de Gestión de la Líder Avon**  
Kit de Herramientas



- 1. Inteligencia Emocional.
- 2. Cullivo de la Actitud.
- 2. Desarrollo de Hábitos Productivos.
- 4. Liderazgo según el Estilo Social.
- 5. Recompensa y Reconocimiento.
- 6. Proyecto de Vida.
- 7. Estilos de Aprendizaje.
- 8. Empoderamiento.
- 9. Delegación Efectiva.
- 10. Planteamiento de Metas

Fuente: Presentación “Liderando con el éxito”. Ppt. 30, 31, 73.

Lo primordial en estas capacitaciones es enseñarles a que sean continuas en lo que se proponen siempre estando pendiente de cada movimiento de cada uno de sus vendedores y dando seguimiento a los resultados.

### 2.2.7.5 Motivación para el personal de ventas

Según Stanton et al (2004):

“La motivación es el mecanismo que explica la actuación de una persona o grupo social y que tiene como consecuencia la satisfacción de diferentes tipos de necesidades tanto individuales como grupales” (p. 610)

Los ejecutivos de ventas pueden aprovechar una amplia variedad de herramientas de motivación como son: los incentivos económicos, planes de compensación entre otros que no siempre logran tener un rendimiento excelente; por lo cual también se toma en cuenta los reconocimientos intangibles tales como promociones; trofeos; elogios entre otros. (Stanton et al, 2004)

Muchas veces los concursos de ventas que ofertan grandes premios como irse de viaje por crucero, autos y muebles motivan mucho a la fuerza de ventas de tal forma que logran alcanzar las metas establecidas.

Existen dos esquemas para la motivación detallados puntualmente, ver gráfico #14:

- **Recompensa:** Retribuir o remunerar un servicio. Algo que se da para premiar un servicio o un favor no exigible.
- **Reconocimiento:** Aceptación y valoración positiva de las acciones que son aceptables en un contexto organizacional.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Presentación “Liderando con el éxito” presentada por Gerente Divisional María Augusta Jimenez. Ppt. 52.

**Gráfico #14: Diferencia de recompensa y reconocimiento**

RECOMPENSA	RECONOCIMIENTO
Se establece antes de obtener un objetivo.	Es la consecuencia de un logro alcanzado con éxito.
El efecto sobre la motivación es de corto plazo.	Los efectos motivacionales suelen estar presentes incluso a largo plazo.
Se manifiesta usualmente a través de representaciones materiales como dinero, regalos o cosas.	Son acciones no necesariamente materiales que pretenden reforzar un mensaje de aceptación.
Establece contacto entre las dimensiones intelectuales de quien da y quien recibe la recompensa.	Genera un vínculo afectivo – emotivo, entre los involucrados.
Es una manifestación típica de quienes hacen aplicación del poder a través de la jerarquía.	Es una expresión de la aplicación del poder a través de la autoridad, generando ascendencia sobre la comunidad de dirigidos.

Fuente: Presentación “Liderando con el éxito”. Ppt. 52.

#### 2.2.7.5.1 Incentivos y concursos de ventas

Las vendedoras y vendedores dentro de la venta multinivel se mueven a través de la motivación, ya que ganar un dinero extra representa mucho para sus ingresos; es por tal motivo que dentro de este negocio se realizan programas y concursos de incentivos.

Al hablar sobre los incentivos, se sabe que éstos influyen de una manera muy especial en los seres humanos, ya que se relacionan con la necesidad de afecto, crecimiento y en algunos casos con la autorrealización.

En una empresa es de vital importancia que se reconozca los esfuerzos del personal, pues de esta manera se logrará alcanzar los

objetivos propuestos y así se podrá generar fidelidad y reconocimiento a la marca.

En un negocio de venta multinivel el sistema de incentivos es indispensable, ya que éste estimula a las líderes, quienes son el motor del negocio a vender mayor cantidad para lograr ascender y ganar premios.

Existen distintos premios que pueden ser económicos, en especie o intangibles:

a) Reconocimientos económicos: Se los conceden por haber cumplido las bases establecidas para cierto nivel de venta. Se puede premiar de las siguientes maneras: (Ongallo, 2007)

1. Proporcionalmente al valor total de las ventas realizadas en un período.
2. En base al número de pedidos realizados.
3. A través de cálculos ponderados de la venta que realizan.

b) Reconocimientos en especie: Se refiere a los premios físicos, es decir electrodomésticos, vehículos, cosas para el hogar, artículos útiles en sus vidas, entre otras opciones. (Ídem)

c) Reconocimientos Intangibles: Se refiere a los reconocimientos inmateriales.

1. Títulos y denominaciones honoríficas: Consejera del año, mejor vendedor.



Gráfico #16: Flyer de Indicaciones C04 2014



Fuente: Productos AVON Ecuador S.A (Área de Incentivos)

- Las personas que venden más de los montos establecidos y son los mejores pertenecen en el caso de la empresa Productos AVON Ecuador S.A a la Constelación de Estrellas y al Círculo de Honor, como se observa en el gráfico #17:

Gráfico #17: Flyer de Constelación de Estrellas 2014



Fuente: Productos AVON Ecuador S.A (Área de Incentivos)

- Se realizan concursos entre las líderes en los cuales existen niveles y dependiendo si cumplen las metas se ganan el premio correspondiente; este premio suele ser en efectivo o en premios. En el gráfico #18 se muestra un ejemplo de concurso de líderes.

Gráfico #18: Concurso de líderes C17-18 2013

*si se puede todo es posible*

**En Campaña 17 - 18 gana por PEC y hasta \$250 adicionales en bonos**

**Órdenes de Campañas 17 y 18**

Cumplir tu meta acumulada +5 órdenes de C17 y C18 ➔ **\$50**

Cumplir tu meta acumulada +10 órdenes de C17 y C18 ➔ **\$100**

Cumplir tu meta acumulada +15 órdenes de C17 y C18 ➔ **\$150**

• Los niveles no son acumulativos

**Gana por:**

Cumplir tu meta acumulada +5 órdenes de C17 y C18 ➔ **\$50**

Cumplir tu meta acumulada +10 órdenes de C17 y C18 ➔ **\$100**

Cumplir tu meta acumulada +15 órdenes de C17 y C18 ➔ **\$150**

• Los niveles no son acumulativos

Todo es posible con AVON

**Y eso no es todo...**

Si cumples cualquiera de los niveles anteriores y logras 7 Nominamientos en C17, ganas **... \$50 más**

Si cumples cualquiera de los niveles anteriores y logras 10 Nominamientos en C17, ganas **... \$100 más**

• Los niveles no son acumulativos

Todo es posible con AVON

**Hagamos cuentas:**

**Paso 1.** Asegura 10 nominamientos en C17 y supera tu objetivo de órdenes.

**Paso 2.** Supera con 15 órdenes tu objetivo acumulado de C17 y C18.

**¿Cómo ganar \$250?**

**Cumple estas 2 condiciones y GANA \$250**

**Paso 3.** Recuerda que ganas mucho más por tu tabla PEC.

**Paso 4.** Aprovecha los apoyos de Avon para lograr tus sueños.

Todo es posible con AVON

**¡Recuerda!**

Tus nominamientos efectivos te traen grandes ganancias en PEC

**Bono de Nominamiento**

Cada 1 orden en tu campaña premia y todos tus nominamientos ganan \$50 y más en efectivo en ganancias en PEC

1	\$50
2	\$50
3	\$75
4	\$100
5	\$100
6	\$100
7	\$100
8	\$100
9	\$100
10	\$100

Meta de 10 Nominamientos

Todo es posible con AVON

**En Resumen**

Cumple	Ganas
Meta acumulada de C17 y C18 + 5 órdenes	<b>\$50</b>
Meta acumulada de C17 y C18 + 10 órdenes	<b>\$100</b>
Meta acumulada de C17 y C18 + 15 órdenes	<b>\$150</b>

**+ GANANCIA PEC**

**En Resumen**

**Pero si realizas 10 nominamientos en C17...**

Cumple	Ganas
Meta acumulada de C17 y C18 + 5 órdenes y <b>10 Nominamientos en C17</b>	\$50 + \$100 = <b>\$150</b>
Meta acumulada de C17 y C18 + 10 órdenes y <b>10 Nominamientos en C17</b>	\$100 + \$100 = <b>\$200</b>
Meta acumulada de C17 y C18 + 15 órdenes y <b>10 Nominamientos en C17</b>	\$150 + \$100 = <b>\$250</b>

**+ GANANCIA PEC**

**Bases Concurso Campaña 17 - 18**

- Poner pedido en Campaña 17 y 18.
- Haber estado activa y liderando tu equipo durante todo el periodo del concurso.
- Estar activa al momento de la entrega del premio.
- Para participar el equipo debe tener 20 órdenes o más en C17 y C18.

Todo es posible con AVON

Fuente: Productos AVON Ecuador S.A (Área de Incentivos)

### 2.2.7.6 Compensación para el personal de ventas

El diseñar y manejar un buen plan de compensación es una gran parte del Gerente de Ventas. Las recompensas pueden ser económicas

como salarios o comisiones o una compensación indirecta como vacaciones pagadas, seguros etc.

#### **2.2.7.6.1 Tipos de planes de compensación**

- Desprendimiento escalonado: Existen cuotas de volumen de compras personales que deben ser alcanzadas por lo cual se tendrá algunos descuentos. No existe límites en cuanto al número de personas que puede ingresar directamente en la primera generación. (Entrepreneur, 2010)

Al calificar en el descuento máximo que da la empresa se colocará en otro nivel jerárquico, por lo que empezará a un porcentaje (de 1 a 5 por ciento) sobre el total de compras efectuadas por su red. En este tipo de plan solo algunas personas ganan cantidades enormes de dinero. Este tipo de compensación ya no es muy usado en la actualidad. (Ídem)

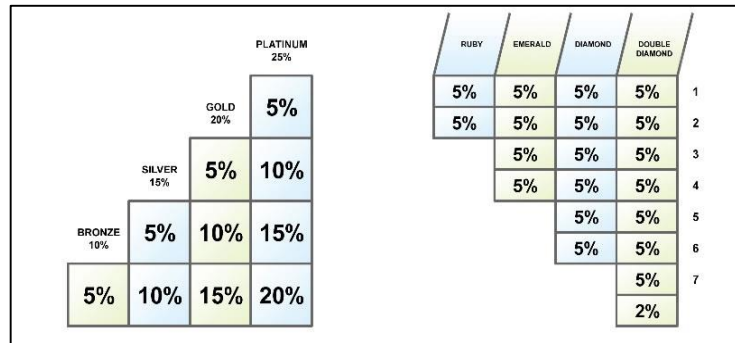
A continuación un ejemplo:

Tiene dos partes:

-Plan A: se comienza de la base y mientras aumentan las compras aumenta su descuento; entonces el primer reclutado dependiendo de lo que venda tiene el 5% de ganancia y 5% de descuento; con el segundo reclutado se gana el 10% y se tiene un descuento del 15% y así sucesivamente hasta llegar al tope donde empieza el Plan B.

-Plan B: Cuando llegan a este punto se le ve como un líder y es donde gana solo el 5% de cada uno; y en profundidad se puede llegar a ganar hasta el 2%. Ver gráfico #19. (Ídem)

**Gráfico #19: Gráfica del plan de compensación escalonado**



Fuente: Vídeo de Ramiro Molina "Planes de Compensación MLM". Recuperado de <http://www.youtube.com/watch?v=KvfbDRhozs>

- Unilevel: Este tipo de plan es más fácil de entender y es muy sencillo, pues no existe límites para ingresar a distribuidores en su primera generación; el volumen de todos los que integran a su red siempre le ayudará a clasificar y recibir bonificaciones de acuerdo a los requisitos establecidos en el plan comercial de la empresa. En el gráfico #20 se puede observar este tipo de plan de compensación. (Ídem)

Un ejemplo:

Se puede llegar a tener grandes comisiones, ya que no hay límite de ingreso. Además se creó algunos bonos que lo hicieron más innovador a este Plan:

-Bono de inicio rápido: en el que la persona llega a ganar hasta el 25% de la primera compra de sus inscritos.

-Bono por excedente que se establece un mínimo de compra para estar activo, y cuando se excede le dan un 25% de comisión sobre excedente.

-Bono generacional si usted llega a cierto rango, usted puede percibir un 2% de todos los rangos que existieran en ese nivel.

-La compresión dinámica, supongamos que se tiene un nivel de profundidad de 5 niveles de los cuales nivel 1, 3, 4 eran niveles activos que cumplían metas mientras que el 2 y 5 estaban dormidos; por tal motivo los niveles 3 y 4 subían a ser 2 y 3 nivel entonces las metas eran más fáciles de alcanzar pues se tiene los primeros niveles activos. (Ídem)

**Gráfico #20: Gráfica del plan de compensación unilevel**



Fuente: Vídeo de Ramiro Molina "Planes de Compensación MLM". Recuperado de <http://www.youtube.com/watch?v=KvfbDRhozs>

- Matricial (matrix): Está orientado a la gente que no tiene mucho tiempo para dedicarse al negocio. Aquí si existe limitaciones de ingreso de distribuidores en su primera generación se limita a 3 o 5 personas. Ver gráfico #21.

En general las matrices son de 3x6 o de 4x4; quiere decir, 3 patrocinadores en la primera generación y 6 niveles de profundidad.

Este plan resulta muy poco motivador y desalentador, pues se obtienen pocas ganancias. (Ídem)

A continuación un ejemplo:

Existe matrices de:

-2x9: Este número es la amplitud

-2x12: Este número es la profundidad

-3x9: Son los niveles

-4x7: Son los niveles

-5x7: Son los niveles

-7x2: Son los niveles

La matriz de 5x7 es la más utilizada: Usted tiene 5 networkers, cada networker tiene a sus 5 personas y así puede seguir descendiendo hasta 7 niveles.

En el caso de que se desee ingresar a un networker más (#6), éste se debe ubicar debajo de los primeros 5 inscritos y así consecutivamente.

Este tema puede ocasionar pereza en los primeros 5 suscritos ya que el trabajo disminuye.

En el caso de que se complete la matriz se tendría estos números:

-1 nivel: 5 personas

-2 nivel: 25 personas.

-3 nivel: 125 personas

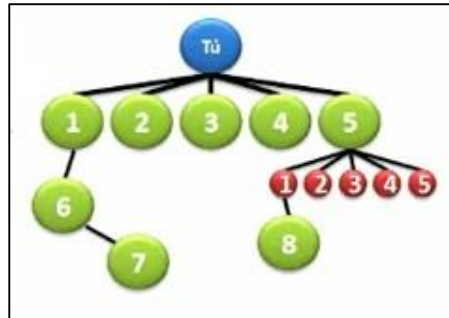
-4 nivel: 625 personas

-5 nivel: 3125 personas

-6 nivel: 15625 personas

-7 nivel: 78125 personas. (Ídem)

**Gráfico #21: Gráfica del plan de compensación matricial**



Fuente: Vídeo de Ramiro Molina “Planes de Compensación MLM”. Recuperado de <http://www.youtube.com/watch?v=KvfbDRhozs>

Actualmente el 8% de las empresas multinivel utilizan este plan.

- **Binario (Binary):** Es el plan más complejo y creativo a la vez, pues sólo existen dos patrocinadores en la primera generación que funcionan de la siguiente manera:

-A cada distribuidor se le asignan dos centros de negocio un derecho y otro izquierdo por tal motivo se lo llama binario.

-Es una matriz forzada que sólo podrá tener 8 personas en su segunda generación, 16 en el tercero y así sucesivamente.

Las posibilidades de ganancias son variadas, pues su principal dificultad es que debe haber un cierto balance entre los dos centros de negocios, en función de los volúmenes alcanzados.

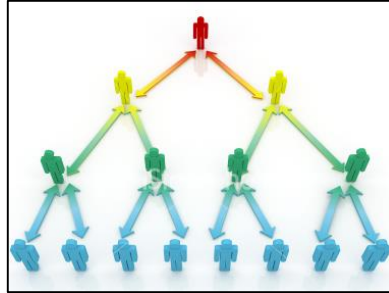
-La mayoría de los planes binarios pagan semanalmente.

Un ejemplo:

Se tiene dos centros de negocio, la idea es tratar de equilibrar los dos al mismo tiempo, ya que se paga un porcentaje por centro de negocio (pierna) y por el brazo más débil y además tiene bonos muy

atractivos como son el de inicio rápido lo cual mantiene muy motivado a los networkers. En el gráfico #22 se muestra el plan de compensación binario. (Ídem)

**Gráfico #22: Gráfica del plan de compensación binario**



Fuente: Vídeo de Ramiro Molina “Planes de Compensación MLM”. Recuperado de <http://www.youtube.com/watch?v=KvfbbDRhozs>

- Híbrido (Hybrid): Es la combinación de los planes matricial y desprendimiento escalonado. (Ídem)

### **2.2.7.7 Supervisión de la fuerza de ventas en el sistema de ventas multinivel**

La supervisión es un tema muy delicado, pues es muy complicado estar pendiente para supervisar a las personas que se encargan de las ventas ya que se encuentran en distintos lugares.

Según Stanton et al, (2004):

“La supervisión es tanto un medio de capacitación continua como un mecanismo para verificar que se pone en práctica las políticas de la empresa”. (p.612)

Es muy importante saber cuánto supervisar, se refiere a con qué intensidad se debe supervisar pues el trabajo de ventas una de las características principales es la libertad que gozan los vendedores para idear nuevas técnicas o tácticas de retención, conquista, solución entre otras.

Dentro de la venta multinivel lo ideal es realizar la supervisión en el campo con el soporte de reportes e informes de ventas y con el cumplimiento de indicadores.

#### **2.2.7.8 Evaluación de desempeño de la fuerza de ventas en el sistema multinivel**

Según Chiavenato (2007):

“La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en su puesto y de su potencial de desarrollo futuro.” (p.243)

Dentro de la Venta Directa-Multinivel la evaluación de desempeño debe ser la base para las decisiones de compensación y otras recompensas. La evaluación permite al personal identificar oportunidades de mejora. (Stanton et al, 2004)

Para la evaluación se debe basar en bases cuantitativas y cualitativas, las cuales establece el Gerente Inmediato.

- Bases Cuantitativas: El desempeño debe ser evaluado en términos de entradas (esfuerzos) y salidas (resultados). Por ejemplo como entrada número de visitas por día y salidas el volumen de ventas.

Las medidas útiles de entrada son: número de visitas por día, número de propuestas formales de ingresar al negocio; mientras que las medidas de salida son: volumen de ventas por producto, número de pedidos en una campaña, volumen de ventas por zonas o territorios.

(Ídem)

- Bases Cualitativas: estas medidas reducirán al mínimo los prejuicios de los evaluadores. A pesar de esto se debe considerar algunos factores cualitativos que influyen en el desempeño del personal: apariencia personal, calidad de informes, conocimiento de los productos, capacidad de relacionarse con los clientes. (Ídem)

### **3. ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN DE VENTAS E INCENTIVOS DE PRODUCTOS AVON ECUADOR Y PROUESTAS DE LÍNEAS DE MEJORA.**

#### **3.1 INTRODUCCIÓN AL MODELO DE GESTIÓN DE VENTAS E INCENTIVOS DE PRODUCTOS AVON ECUADOR (PEC PLAN EJECUTIVO DE CARRERA)**

A continuación se detalla la información más relevante del modelo de ventas desarrollado por AVON.

##### **3.1.1 Características**

- No hay límites de ganancias.
- Cada una de las representantes deciden hasta donde llegar, es decir ellas definen su límite.
- Las representantes tienen la opción de definir sus horarios y metas.
- Cada una de ellas es su propio jefe y en ellas está cumplir los objetivos planteados.

### **3.1.2 Estrategia**

La técnica de este modelo de venta es tener cada vez más representantes y que cada una de ellas ponga pedido cada campaña de un monto más alto; así más altas serán las ganancias para la líder que consigue más representantes. En resumen la estrategia es conseguir más representantes y que cada una de ellas venda más y más cada campaña.

### **3.1.3 Proyección**

La proyección del modelo de ventas que maneja Productos AVON Ecuador S.A es que la líder se desarrolle personal, profesional y financieramente; de tal forma que la compañía sea la protagonista de su transformación.

El objetivo es que la líder vea y aprecie todos los beneficios que le brinda AVON al vender uno de sus productos, ya que la mujer pasa a ser una ejecutiva de ventas y dueña de su propio negocio.

### **3.1.4 Funcionamiento del PEC Plan Ejecutivo de Carrera**

El Plan Ejecutivo de Carrera (PEC) es la estrategia de la compañía para el crecimiento; consiste en la implementación de un modelo de ventas que

ofrece la oportunidad de crear un negocio propio y exitoso, donde el objetivo será atraer nuevas representantes y enamorarlas para que se queden con AVON.

Las representantes que deciden hacer parte del Plan Ejecutivo de Carrera son llamadas: líderes.

### **3.1.5 Requisitos para ascender en el Plan Ejecutivo de Carrera PEC**

- **Representantes activas:** Deben permanecer activas las representantes, es decir deben poner pedido todas las campañas de un monto mínimo de 50 dólares para poder avanzar.
- **Ventas personales:** Para las líderes su venta personal debe ser mínimo de 90 dólares y para las representantes mínimo de 50 dólares.
- **Ventas grupales:** Se refiere a las ventas personales + ventas de las representantes del equipo + ventas de las multiplicadoras + ventas de las representantes de la multiplicadoras.
- **Orden por la web:** Ingresar la orden de compra a través de la página web ([www.avon.com.ec](http://www.avon.com.ec)).
- **Asesorías:** Asistir y poner en práctica las asesorías. Cada asesoría está establecida para cada nivel para recibir el título y así ascender.

### 3.1.6 Niveles del Plan Ejecutivo de Carrera

Las líderes avanzan por diferentes títulos o niveles a medida que crecen sus equipos con más representantes y fortalecen sus habilidades de liderazgo; esto les permite tener una interesante oportunidad de ganancia adicional.

Para que puedan crecer deben cumplir todos los requisitos y durar 3 campañas en el nivel actual; en el caso de que no cumpla los requisitos durante las 3 campañas en vez de seguir creciendo va a retroceder y la ganancia será del nivel anterior.

A continuación se detalla los niveles, ver gráfico #24 y #25:

- Líder ejecutiva: Es el nivel en el que empieza líder.

Las órdenes base, quiere decir el número de pedidos que debe cumplir la líder para poder ascender en el Plan Ejecutivo de Carrera. Cada orden base es individual para cada una de las líderes (no es la misma para todas).

Esta orden base la establece la Compañía: Productos AVON Ecuador.

- Líder ejecutiva bronce: La líder debe poner mínimo 30 órdenes.
- Líder ejecutiva plata: La líder debe poner mínimo 60 órdenes.
- Líder ejecutiva oro: La líder debe poner mínimo 70 órdenes y 16 órdenes más a la base con la que empezó.
- Líder ejecutiva platino: La líder debe poner mínimo 80 órdenes y 26 órdenes más a la base con la que empezó. Además debe tener mínimo 2 multiplicadoras.

Una multiplicadora es la persona que ayuda a conseguir más clientes y por ende más órdenes a su líder, como referencia ver el gráfico #23.

**Gráfico #23: Niveles de Líderes dentro del Plan Ejecutivo de Carrera**



Fuente: Presentación Plan Ejecutivo de Carrera Ecuador

A continuación se detalla un ejemplo del funcionamiento del PEC:

Rosa una líder ejecutiva oro, empezó a ser líder ejecutiva con una base de 70 órdenes pero para crecer a líder ejecutiva platino debe esperar 3 campañas y poner 80 órdenes + 26 órdenes más de la base con la que empezó.

Es decir ella debe poner 96 órdenes para llegar a ser una líder ejecutiva platino.

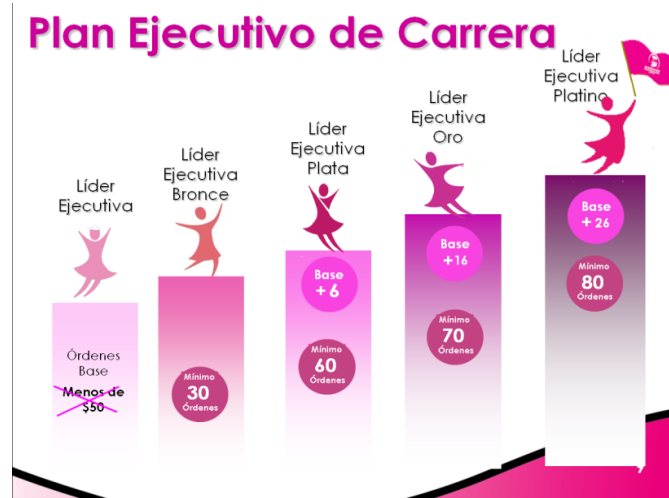
$70+26=96$ ; con 96 órdenes a la vez ya cumple la base de mínimo 80 órdenes.

El funcionamiento de PEC “Plan Ejecutivo de Carrera” es rentable pues con este ha salido adelante Productos AVON Ecuador con el paso del tiempo y se lo ha estado cumpliendo a cabalidad; pero hay que recalcar que hay un

porcentaje de líderes con un alto nivel de descontento por varios factores, los cuales deben ser tomados en cuenta lo más pronto posible, ya que es muy probable que pierdan muchos clientes.

Además las bases de cumplimiento de órdenes son altas para algunas líderes, por ende sería importante que todos los premios y bonos compensen con su esfuerzo.

Gráfico #24: Niveles de Líderes dentro del Plan Ejecutivo de Carrera



Fuente: Presentación Plan Ejecutivo de Carrera Ecuador

Gráfico #25: Niveles de Líderes dentro del Plan Ejecutivo de Carrera



Fuente: Presentación Plan Ejecutivo de Carrera Ecuador

### 3.1.7 Funciones de una líder

Para que una líder pueda crecer en el Plan Ejecutivo de Carrera debe cumplir algunas funciones indispensables, tales como:

- Crecer, retener y multiplicar órdenes.
- Asistir a las asesorías o capacitaciones establecidas, las cuales debe poner en práctica en el campo para luego recibir los frutos de su trabajo.

Otro de los requisitos PEC son las asesorías a las que debe asistir la líder.

Para cada nivel o título dentro del PEC existe una asesoría diferente:

- Líder ejecutiva: “Formando líderes exitosas”
- Líder ejecutiva bronce: “Abriendo puertas”
- Líder ejecutiva plata: “Cumpliendo sueños”
- Líder ejecutiva oro: “Enamorando a tu representantes”
- Líder ejecutiva platino: “Liderando para el éxito”

Al cumplir estas dos funciones el resultado estupendo será lograr ascender en la escalera del Plan Ejecutivo de Carrera, ganar dinero y a la vez llegar a ser reconocida por su esfuerzo.

Las funciones que realizan las líderes deben cumplirse completamente para poder crecer dentro de la escalera del PEC. Si bien las capacitaciones van de acuerdo al rango de líder que se aspira, es muy necesario que se haga presión en la asistencia a las mismas, pues varias líderes no dan la

importancia necesaria a las asesorías que realiza la empresa. Además existen casos de que algunas líderes si asisten pero no logran captar completamente el contenido de la asesorías por ende es importante que las capacitaciones sean más frecuentes, con mayor intensidad y mucho dinamismo.

### **3.2 REMUNERACIÓN EN CADA UNO DE LOS NIVELES DEL PEC PLAN EJECUTIVO DE CARRERA.**

Para cada nivel existe un distinto porcentaje de comisión sobre sus ventas netas, solo de los folletos cosméticos.

Las ventas netas son el resultado de restar el 12% del IVA, la comisión de la representante y la venta valor factura de productos del folleto de Moda y Hogar a la venta de folleto total.

Se detalla un ejemplo del cálculo de la venta neta para poder entender de manera más clara, además en el gráfico #26 se detalla el cálculo de la venta neta:

Gabriela es una de las representantes del equipo de Ana María Escalante. “Gabriela realizó su pedido de campaña 19 con un valor folleto de \$200, de los cuales \$150 corresponden a productos del folleto de cosméticos. Entre los productos de esta campaña la representante solicitó un kit de muestras de fragancias y un osito de la cruzada.”

**Gráfico #26: Detalle del cálculo de la venta neta de una representante**

Aspectos considerados	Valor
<b>Ventas valor folleto</b>	<b>200</b>
(-) Kit de muestras de fragancias	4
(-) Productos de la cruzada	2,5
(-) Cargo Operativo	3,6
<b>Valor para cálculo de comisión</b>	<b>189,9</b>
(-) Ganancia por la venta personal (25%)	47,5
(-) Venta valor factura Moda y hogar	37,5
(-) IVA (12%)	16,3
<b>Venta Neta de cosméticos</b>	<b>88,6</b>

Este es el valor sobre el cual se calcula la ganancia de Ana María que es la Líder Ejecutiva del equipo al que pertenece la señora Gabriela.

Fuente: Presentación Plan Ejecutivo de Carrera Ecuador

Teniendo en cuenta que Ana María Escalante es una líder ejecutiva platino y la representante tuvo una orden con valor folleto de \$200, se la ubica en la tabla del gráfico #27:

**Gráfico #27: Tabla de comisiones para cada nivel en el Plan Ejecutivo de Carrera**

Valor de la Orden (Valor Folleto)	Líder Ejecutiva	Líder Ejecutiva Bronce	Líder Ejecutiva Plata	Líder Ejecutiva Oro	Líder Ejecutiva Platino
\$0 a \$49,99	Cumplí mi meta 0%	Cumplí mi meta 0%	Cumplí mi meta 0%	Cumplí mi meta 0%	Cumplí mi meta 0%
\$50 a \$129,99	1.7%	1.9%	2.1%	2.3%	2.8%
\$130 a \$249,99	1.7%	1.9%	2.1%	2.8%	<b>3.2%</b>
\$250 o más				3.2%	3.5%
Órdenes de mis Multiplicadoras \$0 a \$49,99			0%	0%	0%
Órdenes de mis Multiplicadoras \$50 ó Más			1.3%	1.5%	1.9%

Fuente: Presentación Plan Ejecutivo de Carrera Ecuador

El porcentaje de comisión sería de 3.2%, por ende la ganancia de la líder con el modelo de ventas = \$venta neta de cosméticos\* 3,2% = \$88,6 \* 3,2% = \$2,84

Ana María como líder ejecutiva del equipo al que pertenece la señora Gabriela recibirá en total \$2,83 por esta orden, esto significa casi el triple en sus ganancias; ya que antes la orden equivalía un dólar.

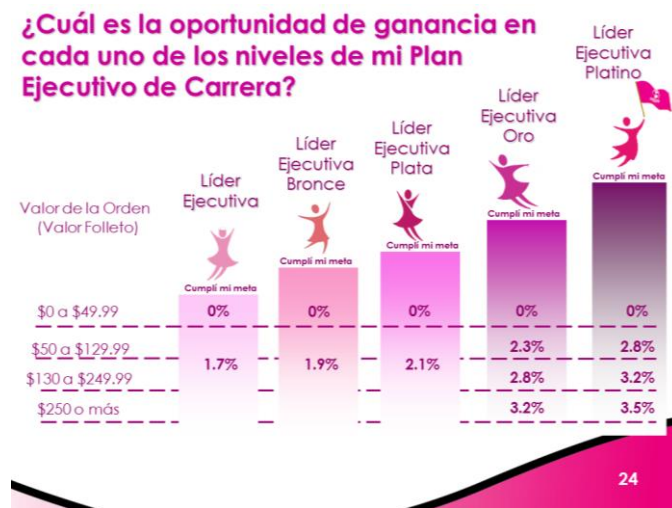
A continuación los porcentajes de comisión, como se observa el gráfico #28:

- Para las líderes que realizan ventas entre 0 y 49.99 dólares no reciben ningún porcentaje de comisión.
- Para las líderes ejecutivas que realizan ventas de 50 dólares a más se les paga el 1.7% de la venta neta.
- Para las líderes ejecutivas bronce que realizan ventas de 50 dólares a más se les paga el 1.9% de la venta neta.
- Para las líderes ejecutivas plata que realizan ventas de 50 dólares a más se les paga el 2.1% de la venta neta.
- Para las líderes ejecutivas oro que realicen ventas entre 50 y 129.99 dólares se les paga el 2.3%; mientras que a las líderes ejecutivas platino el 2.8%.
- Para las líderes ejecutivas oro que realicen ventas entre 130 y 249.99 dólares se les paga el 2.8%; mientras que a las líderes ejecutivas platino el 3.2%.
- Para las líderes ejecutivas oro que realicen ventas entre 250 dólares a más se les paga el 3.2%; mientras que a las líderes ejecutivas platino el 3.5%.

Es muy importante la meta de órdenes para tener mayores ganancias, pues las líderes ejecutivas que no cumplan con ésta, ganarán el 75% de los porcentajes explicados anteriormente.

Además también se puede obtener ganancia de las multiplicadoras de cada una de las líderes aplicando el mismo porcentaje de comisión.

**Gráfico #28: Ganancia en cada uno de los niveles del Plan Ejecutivo de Carrera**



Fuente: Presentación Plan Ejecutivo de Carrera Ecuador

A continuación un ejemplo en el gráfico #29, para poder entender de manera más clara la forma de comisión por sus ventas netas:

**Gráfico #29: Ejemplo de ganancia en cada uno de los niveles del Plan Ejecutivo de Carrera**



Fuente: Presentación Plan Ejecutivo de Carrera Ecuador

Además es importante recalcar que por una orden de las representantes del equipo de las multiplicadoras, con ventas netas de cosméticos de 150 dólares en adelante la líder puede ganar lo detallado en el gráfico #30:

**Gráfico #30: Porcentaje de ganancia en cada uno de los niveles del Plan Ejecutivo de Carrera**

Nivel	Venta Neta	% Ganancia	Ganancia
Plata	\$150	1.3	\$1.95
Oro	\$150	1.5	\$2.25
Platino	\$150	1.8	\$2.7

Fuente: Presentación Plan Ejecutivo de Carrera Ecuador

El sistema de compensación y remuneración que maneja Productos AVON Ecuador para las líderes tiene sus beneficios; pero a partir de la investigación realizada en el capítulo II sería bueno que el pago de comisiones sea aplicado a la venta neta no solo del folleto principal “cosméticos”, sino también del folleto “secundario” Moda & Casa.

Este modelo se ha aplicado por varios años, por tanto deberían modificar los porcentajes de ganancia, ya que las líderes realizan mucho esfuerzo por alcanzarlos y cada año esperan ver cambios y más ventajas.

### 3.3 CONSEJOS PARA UNA LÍDER

Los siguientes consejos para las líderes son propuestos por la compañía para sus líderes, ver gráfico #31:

- **Vender a más clientes:** Creciendo cada día en su base de clientes.

- **Vender cada vez más productos a sus clientes:** El valor de sus órdenes de compra debe ser cada vez mayor.
- **Conocer los productos:** Para que asesoren como expertas a sus clientes.
- **Comprar más folletos:** Son la vitrina de su negocio, de esta manera se optimiza su uso y se incrementan las ventas.
- **Conocer y aplicar cada uno de los procesos de campo:** Este acompañamiento es la clave para que las representantes permanezcan en el negocio.
- **Crece el número de representantes:** Convirtiéndolas en verdaderas dueñas de su negocio.
- **Enseñar cómo manejar su negocio:** Deben apoyarse en los trucos para un negocio sano y de ganancias ilimitadas.
- **Enseñar los productos:** Deben convertirse en verdaderas asesoras de belleza.

Es importante que las representantes sepan utilizar las herramientas que les permitirán tener cada vez ventas mayores y así incrementar sus ganancias.

Las claves para llegar a tener éxito en el negocio son:

- Visitar a todas las representantes de su equipo (activas, PB's e inactivas) motivándolas con las ofertas de cada campaña y el pedido inteligente a poner su orden.
- Realizar las reuniones de entrenamiento con sus nuevas representantes.
- Hacer seguimiento a las ventas de sus representantes para ayudarlas a crecer cada vez más.
- Enseñar a todas las representantes de su equipo los trucos para incrementar sus ventas.
- Asistir a todos los encuentros AVON y estar pendiente de todas las representantes de su equipo.

- Buscar la asesoría de la Gerente Zonal para definir sus metas para el crecimiento de su negocio.
- Proyectar una imagen de mujer ejecutiva.
- Ser una muy buena representante para enseñar a las demás a través del ejemplo.
- Revisar todas las oportunidades de negocio y ganancia de cada campaña para mantener al día a sus representantes.
- Conformar equipos multiplicadores y trabajar con ellos cada semana.
- Salir diariamente mínimo 3 horas a prospectar, con la meta de realizar mínimo un nombramiento diario.

**Gráfico #31: Claves para llegar a tener éxito en tu negocio AVON**



Fuente: Presentación Plan Ejecutivo de Carrera Ecuador

### 3.4 FORMA DE PAGO PARA LAS LÍDERES

- Si es líder ejecutiva recibirá su ganancia en efectivo a través de una tarjeta virtual.

- Si es líder ejecutiva multiplicadora y sus ganancias son inferiores a \$50 ó lleva menos de 6 campañas, el pago de ésta se hará por nota crédito a su favor.

- Si es líder ejecutiva multiplicadora con más de 6 campañas y sus ganancias son superiores a \$50, recibirá su ganancia en efectivo a través de una tarjeta virtual.

La ganancia se pagará siempre en la siguiente campaña, ya que ésta se calcula sobre las órdenes pagadas (ventas efectivas).

Además, se debe tener en cuenta que el valor que recibirán en sus tarjetas virtuales se le descontará el porcentaje de retención en la fuente y de retención del IVA.

Al analizar la forma de pago para las líderes se concluye que es muy eficiente, ya que hasta el momento no han existido problemas pero algunas líderes se quejan porque el pago se realiza la campaña siguiente y no la actual, por ende sugiero que se analice la factibilidad de realizar los pagos en la campaña presente para que las líderes puedan cubrir sus necesidades a tiempo; siempre y cuando sea lo mejor tanto para la empresa como para la líder.

### **3.5 BONOS EXTRAS EN EL PLAN EJECUTIVO DE CARRERA**

- Bono de inicio rápido: En cada uno de los niveles del Plan Ejecutivo de Carrera se tiene la posibilidad de ganar un bono que premiará el esfuerzo por avanzar rápidamente en la carrera de las líderes. Será entregado en efectivo una campaña después de haberlo logrado.

- **Nombramientos:** Existe la posibilidad obtener ganancias adicionales por lograr que las nuevas representantes pongan su segundo y tercer pedido.
- **Recaudo de venta:** La líder podrá ganar por las ventas recaudadas de sus representantes, así tendrá ganancias adicionales si tiene un grupo sano.
- **Desarrollo de multiplicadoras:** La líder ganará por los nombramientos que realicen las multiplicadoras de su grupo.<sup>9</sup>

En el gráfico #32 se muestra todos los bonos que la líder se puede ganar por cada nivel.

**Gráfico #32: Cuadro de bonos para cada nivel en el Plan Ejecutivo de Carrera**

En resumen...

Los Bonos que puedes ganar por Nivel



	Líder Ejecutiva	Líder Ejecutiva Bronce	Líder Ejecutiva Plata	Líder Ejecutiva Oro	Líder Ejecutiva Platino
Inicio Rápido	✓	✓	✓	✓	
Nombramientos	✓	✓	✓	✓	Multip.
Recaudo			✓	✓	✓
Desarrollo de Multiplicadoras					✓

Fuente: Presentación Plan Ejecutivo de Carrera Ecuador

Los bonos que maneja el modelo de ventas de Productos AVON Ecuador son muy buenos y brindan más oportunidad de ganancia a las líderes; aunque existe la posibilidad de crear varios más analizando la factibilidad de los mismos.

Sería importante que la comisión por el bono de nombramientos sea más alta pues es necesario que cada campaña ingresen más representantes, lo cual no es una labor tan fácil.

<sup>9</sup> Presentación Plan Ejecutivo de Carrera Ecuador (2011) y capacitación del modelo de ventas AVON llamado PEC "Plan Ejecutivo de Carrera" por parte de la Gerente Divisional María Augusta Jiménez. Ppt: 4-94.

## **3.6 EL PROCESO DE MUESTREO**

### **3.6.1 Grupos focales**

El focus group, es una técnica cualitativa de investigación, a través de la cual se pudo observar las diferentes actitudes, comportamientos y reacciones de las participantes en cuanto al modelo de ventas e incentivos que se investiga en el proyecto.

La invitación se la realizó a través de llamadas telefónicas a 8 líderes, de las cuales todas asistieron.

Se realizaron preguntas generales y específicas, para que las líderes tengan la libertad de expresar lo que sienten.

La sesión fue realizada con un sólo moderador, en este caso mi persona.

#### **3.6.1.1 Objetivo del grupo focal**

Obtener información relevante por parte de las líderes respecto al modelo de ventas e incentivos que maneja Productos AVON Ecuador y la competencia; en sí de todo lo que gira alrededor del negocio mediante una investigación cualitativa (focus group).

### 3.6.1.2 Características del segmento a investigar

Perfil: Señoras que trabajan vendiendo AVON (líderes) por algunos años de tal manera que conocen el sentido del negocio y viven de las ganancias que brinda AVON.

Lugar: Quito, Ecuador. Sector San Antonio frente al monumento de la mitad del mundo en la avenida Manuel Córdova Galarza. Restaurante “Las Tejas”.

Fecha: 29 de agosto del 2014.

Tamaño: 8 personas

Nivel socio económico: medio bajo

Sexo: Mujeres

Tiempo del grupo focal: 60 minutos

Participantes, ver tabla #3:

**Tabla#3: Detalle de participantes que asistieron al focus group**

<b>NOMBRE</b>	<b>NACIONALIDAD</b>	<b>EDAD</b>	<b>OCUPACIÓN</b>
Ruth Hernández	Ecuatoriana	46	Lider AVON Platino
María Suasnavas	Ecuatoriana	43	Lider AVON Oro
Luz Salazar	Ecuatoriana	36	Lider AVON Bronce
Cristina Barrionuevo	Ecuatoriana	26	Lider AVON Bronce
Mariana Silva	Ecuatoriana	34	Lider AVON Bronce
Arely Urilla	Ecuatoriana	27	Lider AVON Oro
Paola Nieto	Ecuatoriana	34	Lider AVON Bronce
Eva García	Ecuatoriana	37	Lider AVON Plata

Fuente: Elaboración propia.

### 3.6.1.3 Guía del moderador (Cuestionario)

#### **Presentación:**

En esta parte me presente frente a las líderes, explicándoles el motivo del focus group y se procedió con la presentación de cada una de las participantes.

#### **Explicación Introductoria:**

Se les comunicó que el focus group iba a ser filmado, que no tienen nada por qué temer, más bien que este es el momento para expresar todo lo que sienten.

Se dio las siguientes instrucciones:

\*Que hable una sola persona a la vez, para poder entendernos.

\*Si alguien no está de acuerdo, es muy importante que lo haga saber.

\*Si tiene alguna pregunta, que la diga con confianza.

#### **Primera parte (Rompimiento del Hielo):**

Se procuró hacer preguntas de introducción, para que las líderes entren en confianza y en un ambiente cómodo.

- ¿Cómo se llaman y cómo les gusta que las llamen?
- ¿Cuántos años tienen?
- ¿Qué tiempo llevan trabajando con AVON?
- ¿Qué Título del PEC tienen?

**Segunda parte (Preguntas Generales o de Apertura):**

Se realizó preguntas generales para conocer sus opiniones sobre la empresa Productos AVON Ecuador.

- ¿Qué opinión tienen sobre Productos AVON Ecuador “La compañía de la mujer”?
- ¿Qué oportunidades le ha brindado AVON en su vida?
- ¿Se siente motivada para continuar en el negocio que le brinda Productos AVON Ecuador?

**Tercera parte (Preguntas de Transición):**

En esta parte se realizó preguntas para conocer las preferencias de las líderes, quienes expresaban sus pensamientos respecto a los premios, bonos y el modelo de ventas con mucha tranquilidad y sinceridad.

- ¿Qué tipo de bonos les gustaría recibir?
- ¿Qué premios les gustaría recibir?
- Respecto a la capacitación, ¿de qué temas les gustaría recibir?
- ¿Está de acuerdo con la forma de comisión del PEC “Plan Ejecutivo de Carrera”?

**Cuarta parte (Preguntas Específicas):**

Se realizaron preguntas específicas y concretas para conocer las falencias del modelo de ventas que maneja Productos AVON Ecuador.

- ¿Los incentivos que premian su esfuerzo son de su agrado?
- ¿Por cuáles razones no alcanzan sus metas en el PEC “Plan Ejecutivo de Carrera”?

- ¿Cómo califica a Productos AVON Ecuador en comparación con la competencia, respecto a productos y premios?
- ¿Qué folleto tiene más acogida en el campo “Folleto Cosméticos” o “Folleto Moda y Casa”?
- ¿Cuál de estos dos folletos le genera mayor ganancia?

**Quinta parte (Preguntas de cierre):**

Estas preguntas tienen el fin de buscar y conocer las mejoras que hay que implementar para la mejora del modelo de ventas e incentivos.

- ¿Qué tipo de premios le motivan más a alcanzar sus metas?
- ¿Si usted es una de las tops sellers, que beneficios adicionales quisiera tener?
- ¿Qué cambiaría del Modelo de ventas que maneja AVON?

Sugerencias

**Agradecimiento por la participación:**

En esta parte se les agradeció profundamente a las líderes por su participación y por sus respuestas profundas que ayudaron a responder perfectamente las preguntas. Además se les brindó un pequeño refrigerio con un postre.

### 3.6.1.4 Conclusiones del grupo focal

- Las líderes agradecen mucho a Productos AVON Ecuador por las oportunidades que les ha permitido crecer personal como financieramente; a pesar de su agrado con la empresa piensan que hay ciertos aspectos para mejorar en cuanto al modelo de ventas e incentivos.
- Las líderes recalcan que desearían variedad e innovación en los incentivos, puede ser: electrodomésticos más grandes, comedores, lámparas, motos, sillones relajantes, tarjetas para el celular, más viajes o dinero. Respecto a los bonos desean que se cree bonos por pedir pedidos por web. Además recalcan que desean que se invierta más tiempo en capacitación respecto al PEC “Plan Ejecutivo de Carrera”, características y beneficios de producto y sobre tratamientos de belleza para poder aconsejar a sus clientes.
- La mayoría de las líderes esperan que mejore la comisión del modelo de ventas e incentivos, ya que durante todo este tiempo no han visto grandes cambios y esperan que se les reconozca por el trabajo y tiempo invertido durante todos estos años.
- En lo que se refiere al tema de la competencia califican a AVON como una muy buena empresa, pero si aseguraron que en la competencia brindan más premios con oportunidades más grandes refiriéndose a viajes cumpliendo metas no tan altas.
- Las líderes afirman que respecto a la comisión del PEC “Plan Ejecutivo de Carrera” es necesario e importante que se comisione por

los dos folletos, ya que no a todas les va bien con el folleto cosméticos, es decir a sus clientes más les gusta el folleto Moda & Casa.

- Todas las opciones para mejorar el modelo de ventas e incentivos que aportaron las líderes se tomarán en cuenta para proponer en el presente proyecto, ya que el contacto directo con ellas cambia la perspectiva de varios asuntos en comparación desde el punto de vista administrativo.
- Las líderes afirman que es muy importante que se tome en cuenta sus opiniones y les pareció muy agradable el focus group, ya que esperan notar cambios en el modelo de ventas e incentivos actual para el beneficio de ellas como de la empresa.

### **3.6.2 Estudio exploratorio: investigación a las líderes y Gerentes de Zona de Productos AVON Ecuador**

Este estudio exploratorio se complementa con el estudio descriptivo ya que a partir de la información que se recolecta se podrá definir y establecer de manera eficiente la herramienta de información que nos permitirá indagar en los pensamientos y sentimientos de las líderes y Gerentes de Zona.

### **3.6.2.1 Objetivos del estudio exploratorio**

- Explorar el nivel de motivación que evidencian las líderes bajo el modelo de ventas que maneja Productos AVON Ecuador.
- Conocer las valoraciones, pensamientos, sentimientos de las líderes y Gerentes de Zona.

### **3.6.2.2 Variables de investigación dirigidas a las líderes**

Para la elaboración de la encuesta para las líderes se tomará en cuenta las siguientes variables:

- Tiempo de trabajo.
- Título obtenido en el PEC “Plan Ejecutivo de Carrera”.
- Grado de comprensión del PEC “Plan Ejecutivo de Carrera”.
- Metas impuestas en el PEC “Plan Ejecutivo de Carrera”.
- Motivos y causas por los cuales no llegan a la meta.
- Ganancias del PEC “Plan Ejecutivo de Carrera”.
- Entrenamiento del PEC “Plan Ejecutivo de Carrera”.
- Incentivos que premian el esfuerzo de las líderes.
- Motivos de insatisfacción con los premios.
- Sugerencias para mejorar el sistema de incentivos.

### **3.6.2.3 Variables de investigación dirigidas a las Gerentes de Zona**

Para la elaboración de la encuesta para las Gerentes de Zona se tomará en cuenta las siguientes variables, las mismas que son desde el punto de vista de ellas:

- Grado de comprensión del PEC “Plan Ejecutivo de Carrera” por parte de las líderes.
- Ganancias de las líderes.
- Compensación de incentivos con el esfuerzo de las líderes.
- Entrenamiento del PEC “Plan Ejecutivo de Carrera”.
- Motivos y causas por los cuales no llegan a la meta.
- Sugerencias para mejorar el sistema de incentivos.
- Fidelidad a la marca.

### **3.6.2.4 Método del estudio exploratorio para líderes como para Gerentes de Zona**

Encuesta personal

### 3.6.2.5 Fuentes de información:

En la tabla #4 se puede observar las fuentes de información para las líderes y Gerentes de Zona.

**Tabla #4: Tabla de fuente de información para líderes y Gerentes de Zona.**

	Líderes	Gerentes de Zona
No encuesta	1	1
Unidad de análisis	1	1

Fuente: Elaboración propia

### 3.6.2.6 Análisis de resultados:

A partir del estudio exploratorio se pudo construir y desarrollar las opciones de respuestas múltiples para cada variable, para de esta manera emplearlas en el estudio descriptivo.

Además se pudo identificar las posibles opciones o estándares que influyen en la motivación de la líder para vender más.

### 3.6.3 Estudio descriptivo

El estudio descriptivo se aplicará para investigar a las líderes como a las Gerentes de Zona.

### **3.6.3.1 Investigación a las líderes**

Las líderes son el motor del negocio, ya que ellas son las que salen a diario a prospectar para conseguir mayor número de clientes y de esta forma engancharles en el negocio de la venta directa. Por este motivo es primordial realizarles encuestas a las líderes.

#### **3.6.3.1.1 Objetivos del estudio descriptivo**

El objetivo general de la encuesta es descubrir las causas por las que las líderes no llegan a sus metas u objetivos planteados para poder crecer dentro del Plan Ejecutivo de Carrera y la manera de cómo influyen los incentivos en la motivación y deseo de superación dentro del PEC.

A continuación los objetivos específicos:

- Conocer el tiempo de campañas que lleva como líder.
- Conocer el título de PEC “Plan Ejecutivo de Carrera” que tiene la líder.
- Percibir que tan comprendido es el PEC “Plan Ejecutivo de Carrera” por las líderes.
- Conocer el nivel de acogida que tienen las metas que impone el PEC “Plan Ejecutivo de Carrera” para las líderes.
- Averiguar cuáles son los motivos por los que las líderes no llegan a sus metas.

- Conocer la apreciación de las líderes sobre las ganancias que recibe del PEC “Plan Ejecutivo de Carrera”.
- Saber la apreciación de las líderes sobre el entrenamiento que reciben sobre el PEC “Plan Ejecutivo de Carrera”.
- Conocer si los incentivos que premian a las líderes son de su agrado.
- Investigar y conocer los factores por los cuales no les gustan los incentivos.
- Saber las sugerencias que proponen las líderes para mejorar el sistema de incentivos.

#### **3.6.3.1.2 Variables de investigación dirigidas a las líderes**

Para la elaboración de la encuesta para las líderes se tomará en cuenta las siguientes variables: (Ver anexo 8)

- Tiempo de trabajo.
- Título obtenido en el PEC “Plan Ejecutivo de Carrera”.
- Grado de comprensión del PEC “Plan Ejecutivo de Carrera”.
- Metas impuestas en el PEC “Plan Ejecutivo de Carrera”.
- Motivos y causas por los cuales no llegan a la meta.
- Ganancias del PEC “Plan Ejecutivo de Carrera”.
- Entrenamiento del PEC “Plan Ejecutivo de Carrera”.
- Incentivos que premian el esfuerzo de las líderes.
- Motivos de insatisfacción con los premios.

- Sugerencias para mejorar el sistema de incentivos.

### 3.6.3.1.3 Método del estudio descriptivo para líderes

Entrevista personal

### 3.6.3.1.4 Determinación del tamaño de la muestra a estudiarse

Las encuestas son un estudio observacional mediante el cual el encuestador desea obtener información a través de un formulario prediseñado que contiene preguntas específicas dirigidas a personas seleccionadas de la muestra.

Las encuestas se las realizará a las líderes y Gerentes de Zona de Productos AVON Ecuador para poder analizar y proponer líneas de mejora al modelo de ventas de la empresa.

Para el cálculo del número de personas que conforman la muestra representativa, se aplica la fórmula que se usa cuando el universo es finito; es decir contable y variable de tipo de categoría.

La fórmula es:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

$N$  = Total de la población

$Z\alpha = 1.96$  al cuadrado (si la seguridad es del 95%)

$p$  = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)

$q$  = en este caso (0.05)

$d$  = precisión (en su investigación use un 8%).

• Al aplicar la fórmula para el cálculo de la muestra para las líderes, se obtiene los siguientes datos:

$N = 2000$

$Z\alpha = 1.96$  al cuadrado (si la seguridad es del 95%)

$p = 5\% = 0.05$

$q = 5\% = 0.05$

$d$  = precisión (en su investigación use un 8%).

Y se obtiene de respuesta:

$n =$	$\frac{1920,8}{13,75}$
-------	------------------------

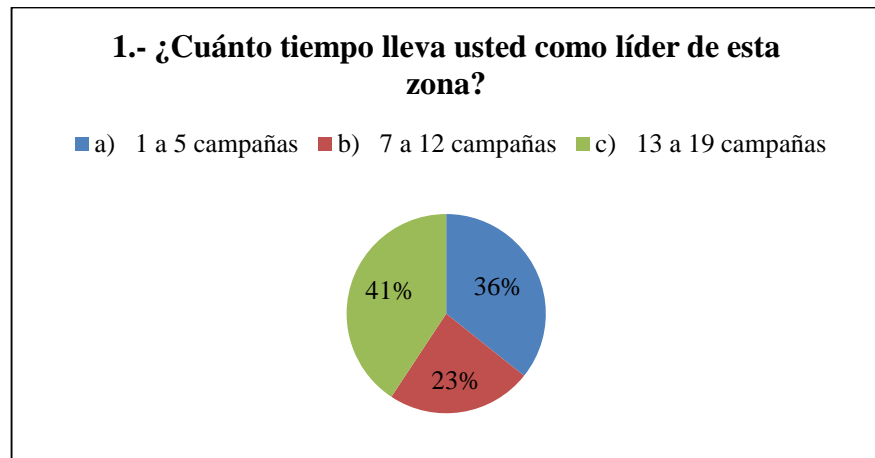
Por ende la muestra para la encuesta de líderes será de 140 personas.

### 3.6.3.1.5 Análisis de resultados

Los resultados de las encuestas nos van a permitir identificar varios factores por los cuales las líderes no se sienten satisfechas o a gusto con los incentivos y el por qué se les complica llegar a las metas o crecer de una manera rápida en el PEC “Plan Ejecutivo de Carrera”.

A continuación el análisis de las preguntas y sus respectivas gráficas:

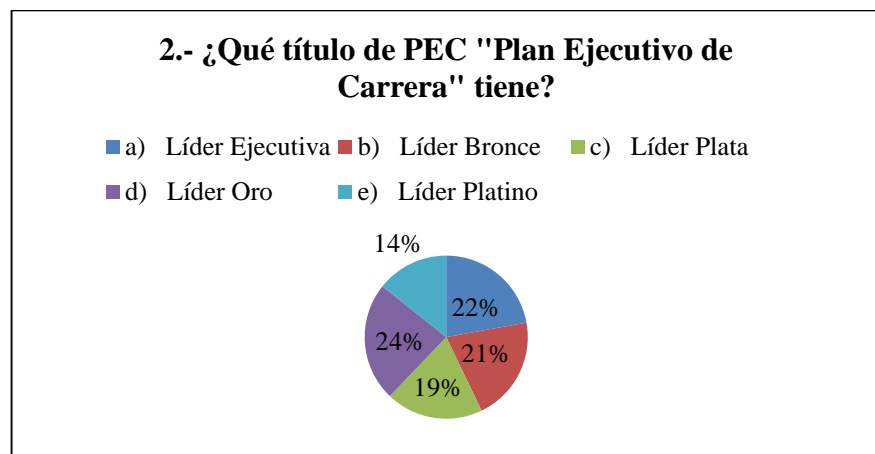
### 1. Tiempo de trabajo.



Esta pregunta es muy importante, ya que depende del tiempo que llevan las líderes trabajando en AVON para ver si entienden fácilmente el modelo de ventas que maneja la empresa y si están a gusto con los incentivos que premian sus esfuerzos.

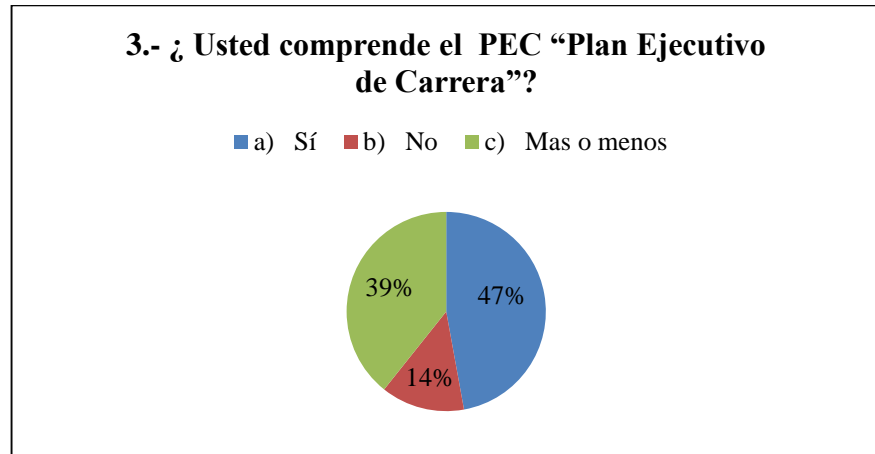
El 41% de las líderes son antiguas, es decir van de 13 a 19 campañas en el negocio; el 36% lleva de 1 a 5 campañas; mientras que el 23% lleva de 7 a 12 campañas.

### 2. Título obtenido en el PEC "Plan Ejecutivo de Carrera".



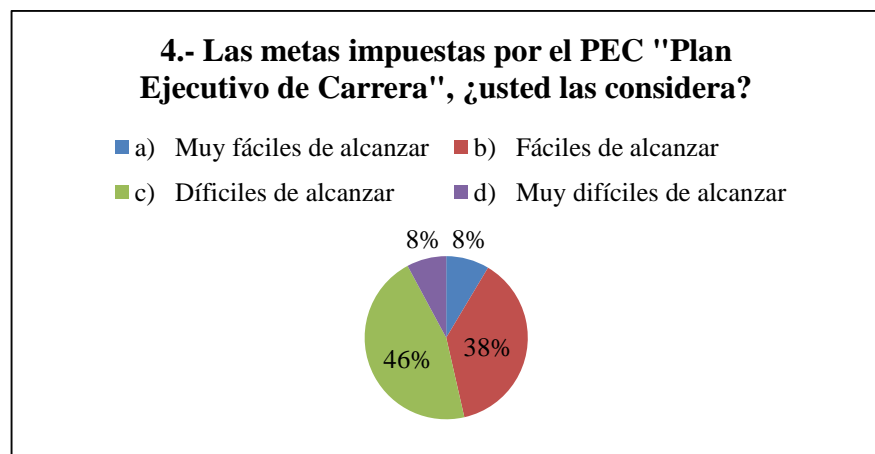
A través de la gráfica se observa que el 24% son líderes oro; el 22% son líderes ejecutivas; el 21% de las líderes son bronce; el 19% son líderes plata y el 14% son líderes platino.

### 3. Grado de comprensión del PEC “Plan Ejecutivo de Carrera”.



El 47% de las líderes encuestadas tienen claro el funcionamiento del PEC Plan Ejecutivo de Carrera; el 39% aún tiene dudas sobre su funcionamiento; mientras que el 14% no comprende.

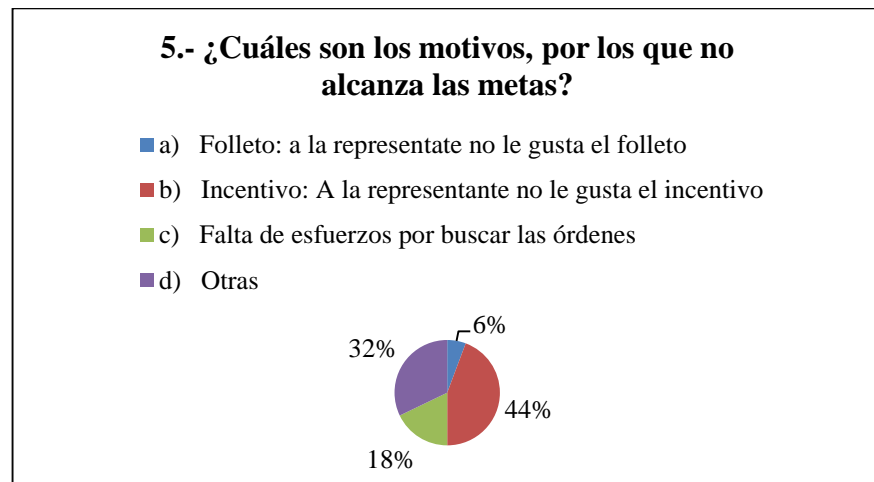
### 4. Metas impuestas en el PEC “Plan Ejecutivo de Carrera”.



La gráfica nos indica que el 46% de las líderes consideran difíciles de alcanzar las metas que propone el PEC “Plan Ejecutivo de Carrera”;

mientras que para el 38% de las líderes son fáciles de alcanzar. El 8% de las líderes opina que las metas son muy fáciles de alcanzar y el 8% que son muy difíciles de alcanzar.

### 5. Motivos y causas por los cuales no llegan a la meta.



El 44% de las líderes encuestadas consideran que el incentivo es una de las causas más principales por las que no alcanzan las metas, es decir, no les gusta el premio ya que lo consideran repetitivo o de mala calidad; el otro 32% tiene otras razones por los que no se siente motivada, los principales son:

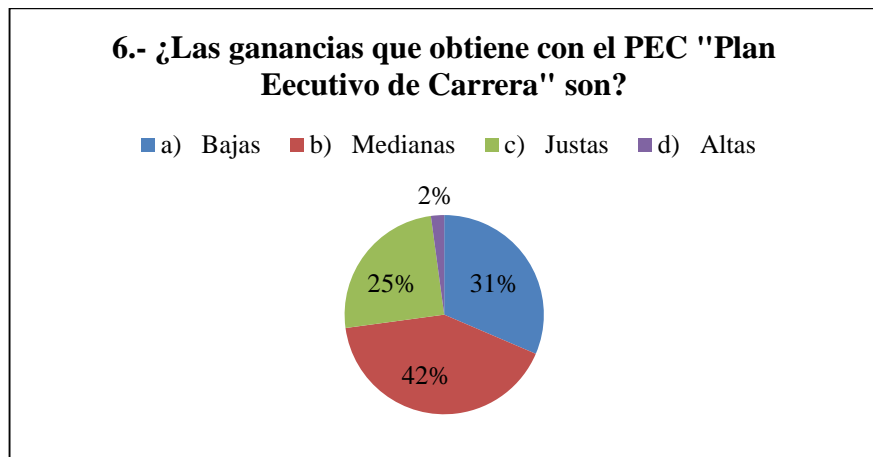
- Sus representantes no pagan a tiempo y no pueden pasar el siguiente pedido.
- Porque no les llega a tiempo los premios.
- No son consecutivas.
- Cuestiones personales.
- En épocas festivas las representantes se despreocupan y no dedican el tiempo suficiente al trabajo.

- Los objetivos son muy altos, a pesar de su esfuerzo es muy difícil alcanzarlos.

- Falta de multiplicadoras.

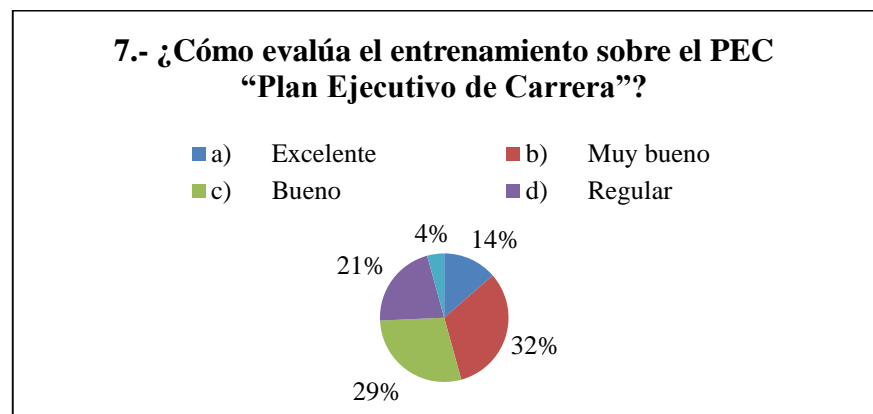
El 18% corresponde a la falta de compromiso por parte de las líderes por buscar nuevas órdenes y el 6% considera que el folleto no es bueno por el cual no llegan a las metas establecidas.

## 6. Ganancias del PEC “Plan Ejecutivo de Carrera”.



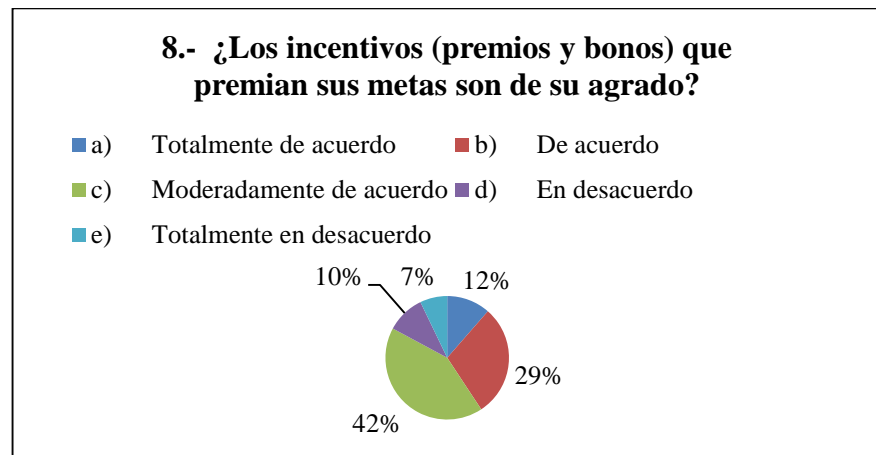
El 42% de las líderes considera que las ganancias son medianas; el 31% bajas; el 25% justas y el 2% altas.

## 7. Entrenamiento del PEC “Plan Ejecutivo de Carrera”



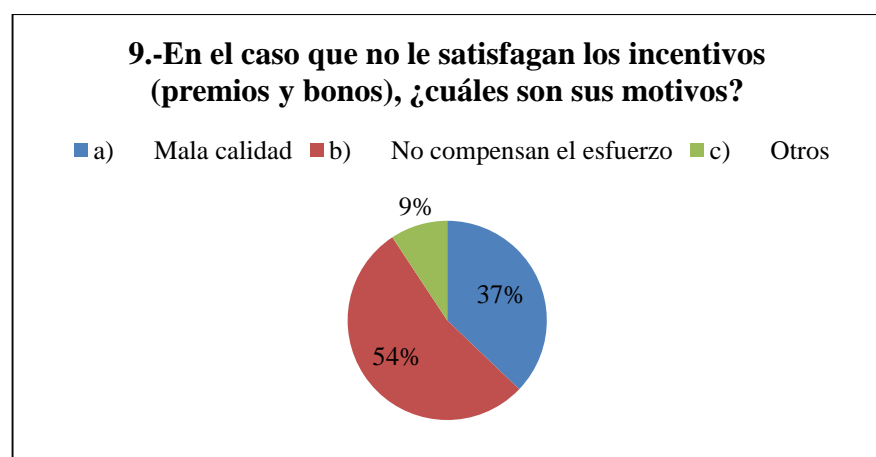
El 32% de las líderes considera que el entrenamiento es muy bueno; para el 29% es bueno; el 21% considera que es regular; el 14% piensa que es excelente y el 4% que es ineficiente.

### 8. Incentivos que premian el esfuerzo de las líderes.



El 42% de las líderes encuestadas está moderadamente de acuerdo con los incentivos que premian sus metas; el 29% está de acuerdo; el 12% está totalmente de acuerdo; el 10% está en desacuerdo y el 7% está totalmente en desacuerdo.

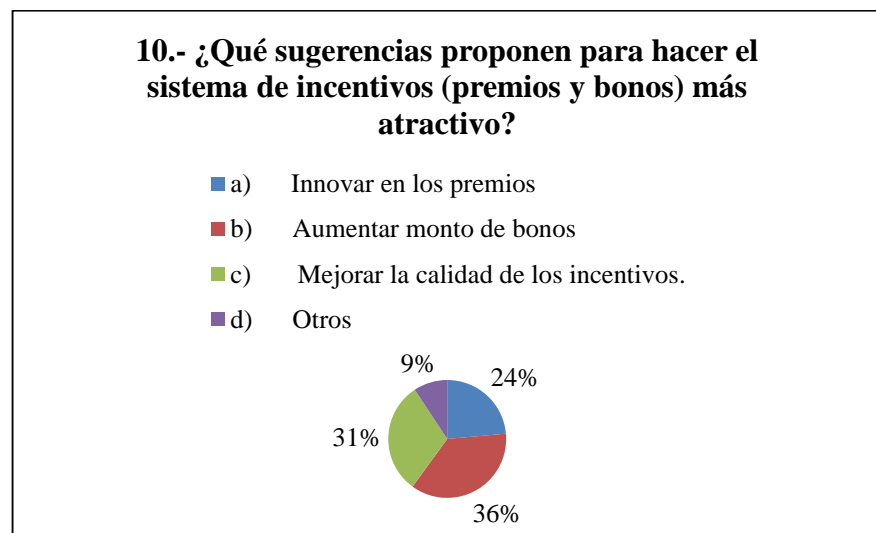
### 9. Motivos de insatisfacción con los premios.



El 54% de las líderes respondió que no compensan con su esfuerzo los premios que reciben; el 37% piensa que son de mala calidad y el 9% recalca que son otros motivos tales como:

- Las líderes sienten que realizan mucho esfuerzo para que el premio sea de mala calidad y les dure algunos meses.
- Ya no desean solo premios físicos sino desean dinero en efectivo, tarjetas Supermaxi.
- Recalcan que los premios son muy repetitivos y no son nada novedosos.

#### 10. Sugerencias para mejorar el sistema de incentivos.



El 36% de las líderes propone que aumentar los bonos mejoraría el sistema de Incentivos; el 31% mejorar la calidad de los premios; el 24% cree que innovar los premios; mientras que el 9% tiene otras opciones, las cuales se detalla a continuación:

- Cumplimiento en lo prometido; es decir que llegue en la fecha establecida que no haya cambios, reemplazos o sustituciones ya que la gente se decepciona y no desea seguir más en el negocio.

- Un sueldo fijo para las líderes que pertenecen al PEC y que no influya el número de contratos efectivos con tal que se llegue a la meta.

### **3.6.3.2 Investigación a las Gerentes de Zona**

Las Gerentes de Zona son las personas que representan a la compañía frente a las representantes y a la sociedad en la que residen; son aquellas que inspiran un deseo de superación; son las personas motivadoras que estudian a fondo los planes corporativos de la empresa; en fin, son las personas encargadas de mantener y desarrollar un equipo de líderes productivas que tengan el deseo de crecer y alcanzar los objetivos de la compañía.

#### **3.6.3.2.1 Objetivos del estudio descriptivo**

El objetivo general de esta encuesta es saber el punto de vista de las Gerentes de Zona, conocer qué tanta acogida tiene el PEC “Plan Ejecutivo de Carrera” por las líderes; además conocer las distintas causas por las cuales no llegan a las metas establecidas.

Los objetivos específicos son:

- Saber según la perspectiva del Gerente de Zona que tan comprendido es el PEC “Plan Ejecutivo de Carrera”.

- Conocer si las ganancias que propone el PEC “Plan Ejecutivo de Carrera” son bien recibidas por las líderes según la opinión de las Gerentes de Zona.
- Conocer si los incentivos que premian el esfuerzo de las líderes compensan con su trabajo.
- Averiguar según la opinión de las Gerentes de Zona si el entrenamiento que recibe las líderes es suficiente para que ellas entiendan al 100%
- Identificar los factores por los cuales las líderes no llegan a sus objetivos en la campaña según la perspectiva de las Gerentes de Zona.
- Conocer las sugerencias que propone las Gerentes de Zona para que el sistema de incentivos sea más atractivo.
- Saber según la perspectiva de las Gerentes de Zona si las líderes son fieles a la marca “AVON”.

#### **3.6.3.2.2 Variables de investigación dirigidas a las Gerentes de Zona**

Para la elaboración de la encuesta para las Gerentes de Zona se tomará en cuenta las siguientes variables, las mismas que son desde el punto de vista de ellas: (Ver anexo 9)

- Grado de comprensión del PEC “Plan Ejecutivo de Carrera” por parte de las líderes.
- Ganancias de las líderes.

- Compensación de incentivos con el esfuerzo de las líderes.
- Entrenamiento del PEC “Plan Ejecutivo de Carrera”.
- Motivos y causas por los cuales no llegan a la meta.
- Sugerencias para mejorar el sistema de incentivos.
- Fidelidad a la marca.

### 3.6.3.2.3 Método del estudio descriptivo para Gerentes de Zona

Entrevista personal

### 3.6.3.2.4 Determinación del tamaño de la muestra a estudiarse

Para las Gerentes de Zona, al aplicar la fórmula para el cálculo de la muestra, se obtiene los siguientes datos:

$N = 73$

$Z_{\alpha} = 1.96$  al cuadrado (si la seguridad es del 95%)

$p =$  proporción esperada (en este caso  $5\% = 0.05$ )

$q =$  en este caso ( $5\% = 0,05$ )

$d =$  precisión (en su investigación use un 8%).

Y se obtiene de respuesta:

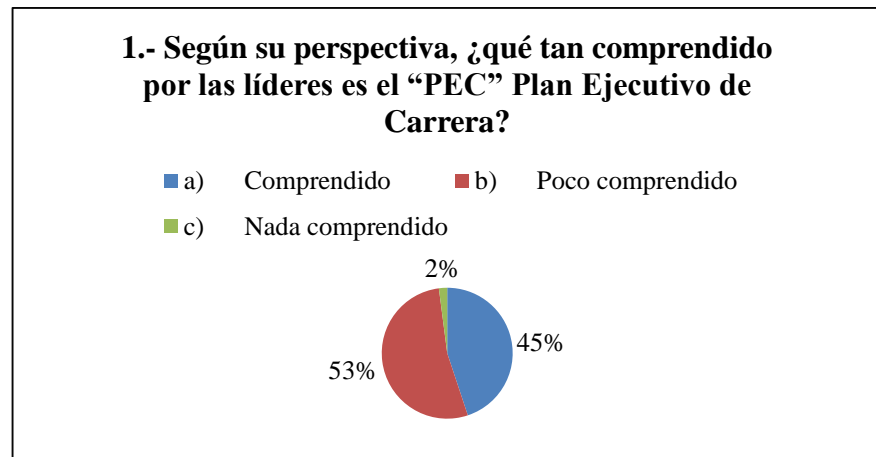
$n =$	$\frac{70,11}{1,42}$
-------	----------------------

Por ende la muestra para la encuesta de Gerentes de Zona será de 49 personas.

### 3.6.3.2.5 Análisis de resultados

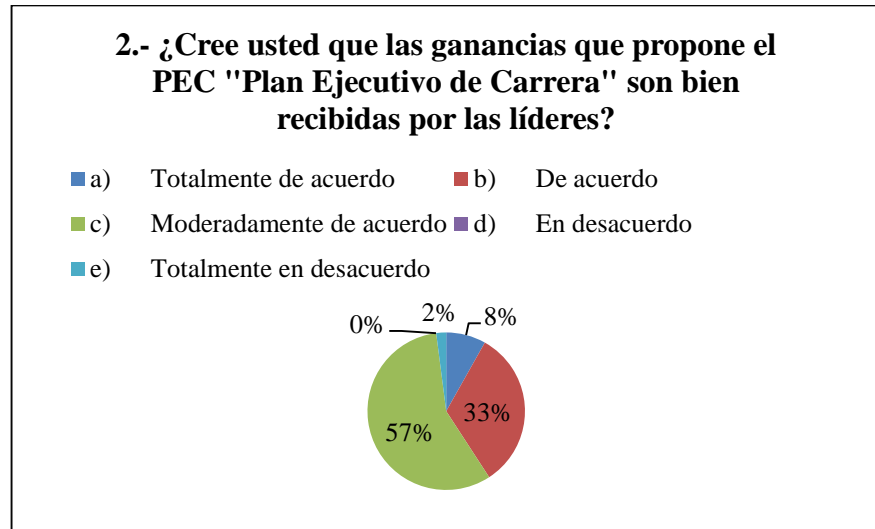
Los resultados de las encuestas a las Gerentes de Zona nos permiten identificar según su perspectiva que tanta acogida tiene el PEC “Plan Ejecutivo de Carrera”. Su punto de vista es muy importante, ya que más que nadie ellas conocen a sus líderes.

#### 1. Grado de comprensión del PEC “Plan Ejecutivo de Carrera” por parte de las líderes.



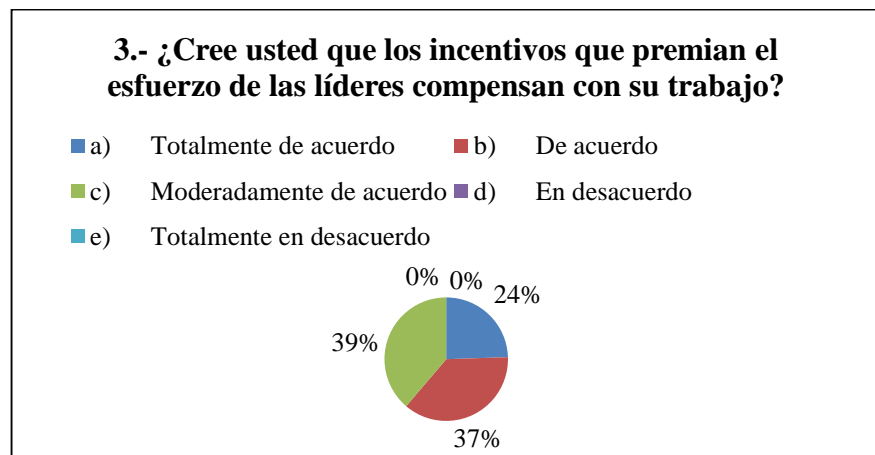
El 45% de las Gerentes de Zona piensan que el PEC “Plan Ejecutivo de Carrera” es comprendido; el 53% opina que es poco comprendido, mientras que el 2% cree que no es nada comprendido.

## 2. Ganancia de las líderes.



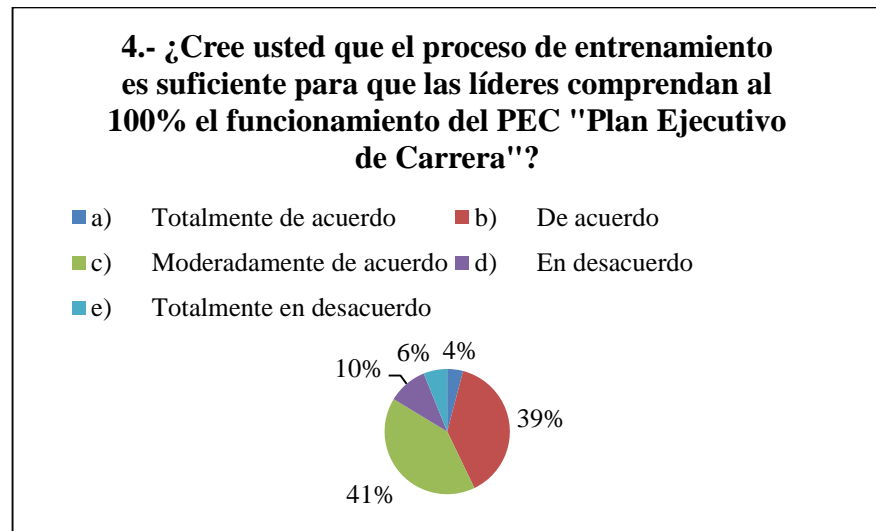
El 57% de las Gerentes de Zona encuestadas están moderadamente de acuerdo con la pregunta, el 33% está de acuerdo; el 8% totalmente de acuerdo y el 2% totalmente en desacuerdo.

## 3. Compensación de incentivos con el esfuerzo de las líderes.



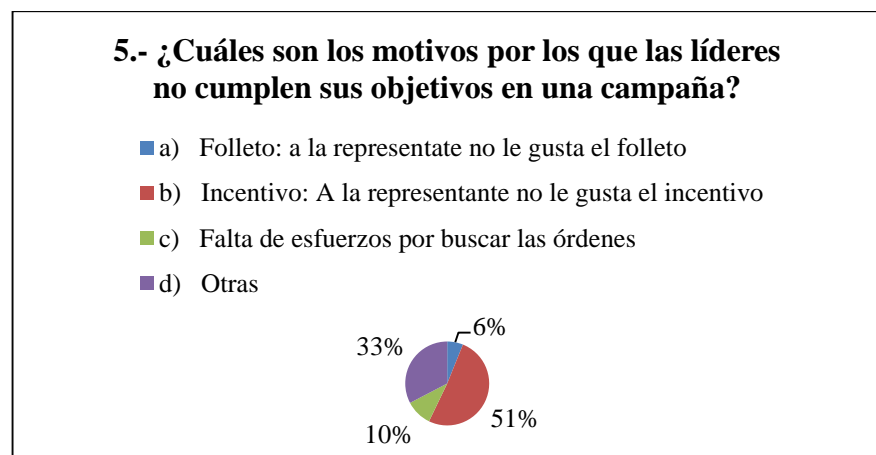
El 39% de las Gerentes de Zona respondieron que están de moderadamente de acuerdo que los incentivos que premian el esfuerzo de las líderes compensan con su trabajo; el 37% está de acuerdo; mientras que el 24% está totalmente de acuerdo.

#### 4. Entrenamiento del PEC "Plan Ejecutivo de Carrera".



El 41% de las Gerentes de Zona está moderadamente de acuerdo; el 39% está de acuerdo, es decir piensa que sí es suficiente el proceso de entrenamiento para que las líderes entiendan al 100% el funcionamiento del PEC "Plan Ejecutivo de Carrera"; el 10% está en desacuerdo; el 6% está totalmente en desacuerdo y el otro 4% está totalmente de acuerdo.

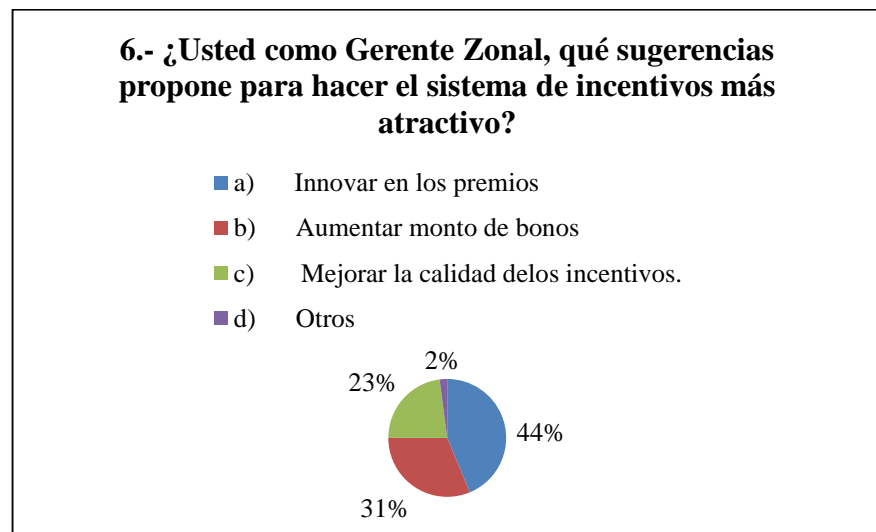
#### 5. Motivos y causas por los cuales no llegan a la meta.



El 51% de las Gerentes de Zona encuestadas piensa que el incentivo es la razón más fuerte por la cual las líderes no cumplen sus objetivos en una campaña; el 10% cree que es por falta de esfuerzos de las líderes; el 6% por el folleto; mientras que el 33% tiene otras razones, tales como:

- Algunas zonas son muy grandes, por ende hay grandes distancias y la mayoría de líderes no tienen la facilidad para movilizarse.
- Falta de pago de sus clientes.
- La época o temporada, por ejemplo diciembre es temporada navideña y de fiestas, por ende las líderes no se dedican al 100% al trabajo.
- Calamidad doméstica.
- Falta de esfuerzo por parte de las líderes.
- Algunas zonas tienen pocas líderes que no se avanza para llegar a cumplir las metas.

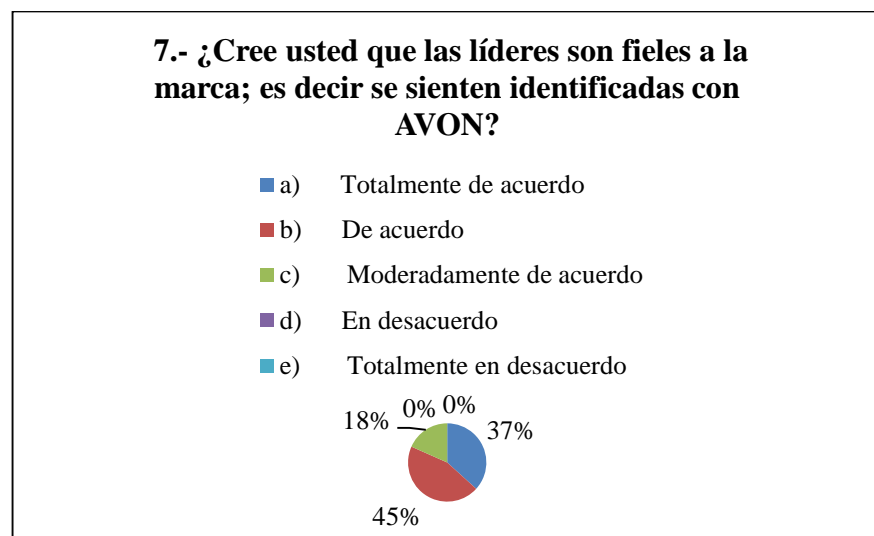
## 6. Sugerencias para mejorar el sistema de incentivos.



El 44% de las Gerentes de Zona propone innovar en los premios para mejorar el sistema de incentivos; el 31% aumentar los bonos; el 23% mejorar la calidad de los incentivos y el 2% tiene otras sugerencias, las que se detalla a continuación:

- Premiar a las líderes con incentivos de mayor valor.

## 7. Fidelidad a la marca.



El 45% está de acuerdo, es decir que las líderes son fieles a la marca; el 37% está totalmente de acuerdo y el 18% está moderadamente de acuerdo.

### 3.7 DESARROLLO DE PROPUESTAS DE MEJORA

#### Área de Ventas:

- Cada año se debe incrementar el porcentaje de comisión de la venta neta de acuerdo a la inflación y los indicadores que requiera la empresa, para que el modelo de ventas sea competitivo en el mercado.
- Analizar cada uno de los indicadores principales del modelo de ventas (órdenes, nombramientos, bonos, consecutividad) y determinar cual genera mayor ganancia y rentabilidad para la empresa. Una vez seleccionado el indicador se debe colocar como fuente de mayor ingreso para la líder.
- El modelo de ventas debe cambiar de acuerdo al foco del negocio; por ejemplo si en ese momento Productos AVON Ecuador necesita que ingresen más personas a AVON entonces se podría crear un bono de nombramientos para que las líderes que más personas ingresen reciban un bono que reflejaría mayor ganancia para ellas.  
  
Se debe actualizar la información de las diapositivas para que sea más comprensible y que las líderes puedan tener claro los parámetros. Además se actualiza y modifica con el fin de que sea más dinámica la presentación provocando mayor interés en los aspirantes. Es importante que la empresa tome en cuenta esta información pues si les premiamos con productos o incentivos que sean de peso y únicos en el mercado se conservará y se creará mayor fidelidad en las líderes y representantes.
- El modelo de ventas que maneja Productos AVON Ecuador llamado “PEC” Plan Ejecutivo de Carrera es comprendido por la mayoría de las líderes encuestadas, quienes no se sienten satisfechas con los incentivos que premian sus esfuerzos y por ende no alcanzan las metas establecidas; por tal motivo recomiendo que la empresa debería aumentar la inversión en calidad de premios así sea un costo más alto ya

que las líderes valoran mucho lo que es marca, material y tamaño de un premio, con el fin de generar fidelidad en los clientes.

- Hay que recalcar que los flyers de incentivos son maravillosos, pero en algunos casos el premio físico no es como se lo ve en el flyer, ya que varía el tamaño o el material del premio, de esta manera las líderes se sienten desilusionadas y desmotivadas para continuar con las ventas, ya que tienen recelo de que los premios ofertados no sean físicamente iguales.

- De acuerdo al focus group realizado, se recomienda que en sistema de incentivos se creen nuevas ofertas o propuestas, ya que ellas desean tener opciones para elegir que premios pueden obtener, siempre y cuando cumplan con los montos de ventas, ya que existen líderes que llevan bastante tiempo en la empresa y han a acumulado cinco licuadoras.

- Los incentivos son el mayor factor por el que las líderes no cumplen su objetivo, se refiere a los premios y bonos, ya que éstos son de mala calidad y los bonos no premian su esfuerzo justamente, por tal motivo recomiendo que se incrementen algunos porcentajes de la comisión en el PEC y se cree nuevos bonos para aumentar su ganancia: bonos por poner pedidos por web; ya que las líderes afirman que la web es una herramienta indispensable a la que hay que sacarle más provecho.

- Recomiendo crear programas de incentivos para reactivar a las inactivas, es decir las representantes que no han pasado pedido por varias campañas; de esta forma se les motivara para que vuelvan al negocio.

- Se recomienda crear otro tipo de programas de incentivos acumulando montos y que de premio sea un recorrido o una visita a las oficinas y bodegas de Productos AVON Ecuador, ya que la mayoría de líderes en el focus group afirman que desearían conocer las instalaciones de la empresa para la que trabajan.

- Las líderes creen que las ganancias que reciben del PEC “Pla Ejecutivo de Carrera” son medianas, un porcentaje mínimo cree que son altas, por lo cual sería muy bueno que la comisión de la venta se aplique también para la venta del folleto de Moda y Casa, ya que muchas líderes tienen mucha acogida con la venta de este catálogo. De esta manera incrementaría sus ingresos.

- Se debe evaluar las necesidades de las líderes y representantes para lanzar un premio, para esto se debe tomar en cuenta los siguientes indicadores: ubicación geográfica, tendencias de gustos en el mercado, necesidades generales de las líderes, entre otros ítems; lo cual permitirá ofertar premios únicos e innovadores para crear interés en las líderes y ser competitivos en el mercado. Hay que recalcar que los premios repetitivos desmotivan a las líderes, ya que hay casos de muchas señoras que ya van más de 14 años trabajando con AVON y ya tienen más de 3 veces ese mismo producto en su hogar.

- Para impulsar y mantener a las líderes activas de AVON hay que consentirlas y en los momentos de festejos como son la “Constelación de Estrellas” o “Círculo de Honor” tratarlas como lo que son las mejores vendedoras de productos AVON.

- Para las épocas festivas tales como: navidad, semana santa en general los feriados; es muy importante que se creen nuevas estrategias para que no bajen las ventas en estas fechas pues las líderes se ocupan en otras cosas.

Por ejemplo por estas épocas sería muy interesante que lancen premios de acuerdo a la fecha: Se ganan un pavo en las fechas navideñas si cumplen ciertos requisitos de ventas.

- Según las Gerentes de Zona las metas impuestas por el PEC son muy altas para los equipos, por ello recomiendo que se extienda el tiempo de la campaña ya que en ésta se realizan varias actividades para tan poco tiempo.

- Se recomienda que para las fechas festivas es decir navidad, día de la madre entre otras se les festeje a las líderes como siempre se lo ha realizado pero en lugares más privados por ejemplo en hoteles reconocidos, ya que les hace sentir más importantes y reconocidas por su trabajo.

**Área de Logística (Supply Chain):**

- Respecto a la producción e importación de productos, recomiendo que se realicen los procesos con anticipación y en tiempos exactos para no llegar al punto de estar desabastecido en algún producto y no poder mandar completo el pedido a las líderes. Cabe recalcar que las líderes no continúan sus ventas porque varias veces sus pedidos llegan incompletos.

- Respecto al área de transportes es importante que se cumplan los tiempos de entrega, pues por un día de retraso las líderes se molestan; existen casos en que nunca les llegó el pedido por ende pierden sus clientes y se quedan con la deuda pendiente y los productos que no se entregaron a tiempo ya que ya no desean sus clientes.

Este tema es muy complejo, a veces existen varias causas y motivos por los cuales no se entregó a tiempo el pedido, pero si es muy importante que se cumplan con los calendarios establecidos y en los casos que no se logró entregar se notifique de inmediato a la Gerente de Zona para que les guíe y ver como se procede.

- Es imprescindible que las líderes y representantes sepan que significa cada motivo de ajuste cuando devuelven un premio o producto, por tal razón se debería informar al campo los mismos, ya que muchas veces que realizan ajustes no saben el significado de cada motivo de ajuste.

**Área de Recursos Humanos:**

- Muchas de las líderes creen que el entrenamiento y capacitación es muy bueno pero que no es frecuente; por tal motivo a veces no comprenden al 100% el funcionamiento del PEC “Plan Ejecutivo de Carrera”. Se recomienda crear un plan de capacitación constante acordada con la Gerente de Zona y la entrenadora, con la previa autorización de la Gerente de Ventas para que de esta manera las líderes puedan tener más clara la información de cómo ir creciendo en el PEC e ir cumpliendo sus metas.

Estas asesorías deben ser muy dinámicas, innovadoras y recreativas para que las líderes cada día se sientan más motivadas y más seguras de a dónde quieren llegar con la oportunidad de negocio que les ofrece Productos AVON.

- Se recomienda brindar capacitaciones a las líderes en temas de: cualidades y ventajas de los productos más vendidos y tratamientos de belleza para que ellas sepan asesorar más a sus clientes y puedan incrementar sus ventas. Además en conceptos de motivos de ajustes pues muchas representantes desconocen los mismos.

- Es importante que se motive a las líderes y representantes a pagar en las fechas indicadas para que no se queden retenidas por deuda; para ello sería importante que se cree un sistema de “castigos y recompensas”, en el cual se puede dar como recompensa si paga antes de la fecha esperada un descuento en la venta de un producto, y en el caso de que pague de manera tardía una penalidad o multa que puede ser la acumulación de intereses a partir de que se vence el plazo de pago. Para ello es muy importante ser claros desde un inicio en las condiciones de pago para no tener problemas futuros; de esta manera se logrará motivar a las líderes y representantes a pagar a tiempo porque si no lo hace tiene sus desventajas.

Además hay que establecer la importancia de la relación entre el vendedor y el cliente, es decir debe existir una relación buena, tranquila y de confianza para que se pueda realizar los cobros sin ningún problema.

**Área de Marketing y Comunicaciones:**

- La empresa debe crear estrategias de promoción para invitar a más mujeres a formar parte del negocio. Con estas innovadoras estrategias e ideas se logrará tener más líderes y multiplicadoras, las cuales son escasas en algunas zonas.
- La comunicación es un tema muy importante, pues si se desarrolla una muy buena comunicación entre Gerente de Zona y líderes se evitara muchos conflictos y de esta manera existirá mayor confianza.
- Es importante recalcar siempre la importancia de prospectar en las líderes, ya que este es un medio por el cual se puede ingresar a más personas al negocio.

#### **4. ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA PRODUCTOS AVON ECUADOR. S.A**

El propósito de este capítulo es determinar el impacto financiero en los resultados de Productos AVON Ecuador de las propuestas de mejora aplicables al sistema de venta multinivel.

Proyectar los datos financieros permite visualizar los futuros resultados y a la vez compromete a la empresa a trabajar muy fuerte para poder llegar al escenario anhelado.

##### **4.1 ESTADO DE RESULTADOS 2012,2013 Y PROYECCIÓN 2014.**

La proyección se realizará a corto plazo, pues es para el año 2014.

El objetivo principal para el año 2014 es aumentar las ventas en un 12% (dato obtenido a través de la fuente de ventas: líderes, Gerentes de Zonas y Gerentes Divisionales), ya que se logrará fidelizar a las líderes y representantes con la marca; motivándolas, capacitándolas y en sí mejorando todo el modelo de ventas que maneja la compañía. Se incrementará los gastos de ventas en un 5% que supone las propuestas de mejora tales como: mayor capacitación a las líderes, estrategias de promoción, incentivos de calidad, mayor número de líderes y fuerza de ventas entre otros.

La proyección se realizó en dos escenarios: el primero es el “sin mejora”, es decir si la empresa sigue creciendo de acuerdo a su histórico; y el segundo escenario que es “con mejora”, es decir si la empresa pone en práctica las propuestas de mejora.

A continuación el detalle del Estado de Resultados proyectado en la tabla #5:

**Tabla #5: Estado de Resultados Integral 2012, 2013 y proyección 2014**

<b>PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A.</b>					
<b>ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES</b>					
<b>Por los años terminados el 31 de diciembre de 2012 y 2013</b>					
<b>Expresados en Dólares de E.U.A.</b>					
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>ESTADO DE RESULTADOS FINAL PROYECTADO 2014</b>		<b>% Variación</b>
			<b>Sin mejora</b>	<b>Con Mejora</b>	
% Crecimiento Aplicado			4,27%	12%	
Ingresos de actividades ordinarias	158.465.971	165.233.628	172.290.314	185.061.664	7,4%
Costo de ventas	(63.544.750)	(65.652.850)	(68.772.505)	(73.870.398)	7,4%
<b>Utilidad bruta</b>	<b>94.921.221</b>	<b>99.580.779</b>	<b>103.517.810</b>	<b>111.191.265</b>	<b>7,4%</b>
Gastos de administración	(29.550.200)	(30.985.150)	(32.218.280)	(34.606.522)	7,4%
Gastos de ventas	(31.950.784)	(33.831.871)	(35.007.432)	(39.482.546)	12,8%
Ingresos financieros	91.500	93.900	98.696	106.012	7,4%
Otros ingresos / gastos	132.480	159.686	155.272	166.782	7,4%
<b>Utilidad antes del impuesto a la renta</b>	<b>33.644.217</b>	<b>35.017.345</b>	<b>36.546.066</b>	<b>37.374.992</b>	<b>2,3%</b>
Impuesto a la renta	(6.950.489)	(7.442.147)	(8.040.134)	(8.222.498)	2,3%
<b>Utilidad del año</b>	<b>26.693.728</b>	<b>27.575.198</b>	<b>28.505.931</b>	<b>29.152.494</b>	<b>2,3%</b>

Fuente: Elaboración propia

Al proyectar el Estado de Resultados Integrales (ERI), con las condiciones especificadas anteriormente se puede notar que las ventas incrementan, así como los costos y gastos pero se tiene como resultado una utilidad neta mayor que el año anterior con un crecimiento del 5.7%.

Al observar el Estado de Resultados existe un porcentaje de variación de la proyección 2014 “sin mejora” y “con mejora”, lo cual evidencia las ganancias que tendrá la empresa al poner en práctica las líneas de mejora. Existe un aumento de gastos de ventas que se compensan con las ventas.

Además se puede recalcar que la investigación presente, al ponerse en práctica genera resultados muy positivos y con muchas ventajas tanto para la empresa como para las líderes y representantes. Esto se lo puede ver en números destacados en estos estados financieros.

#### **4.2 BALANCE GENERAL 2012,2013 Y PROYECCIÓN 2014.**

Una vez proyectado el Estado de Resultados, se procede con la proyección del Balance General, en el cual se ven afectadas las cuentas que se relacionan con el modelo de ventas y el giro del negocio.

Las siguientes cuentas no sufren ningún cambio:

##### **ACTIVOS.-**

- Otras cuentas por cobrar.
- Gastos pagados por anticipado.
- Activos intangibles.
- Activo por impuesto diferido.
- Otros activos

##### **PASIVOS.-**

- Pasivos acumulados.
- Pasivos por ingresos diferidos.

**PATRIMONIO.-**

- Capital social.
- Ajustes de primera adopción.

Para el desarrollo de las proyecciones para el año 2014 así mismo se tomó en cuenta dos escenarios: “sin mejora” y “con mejora”, en los cuales se puede apreciar una notable diferencia de los resultados de la compañía al poner en práctica las propuestas de mejoramiento.

Para el cálculo de las proyecciones se realizó en base al porcentaje promedio de cada cuenta y su relación con las ventas.

Una vez que se proyecte las cuentas afectadas, se obtiene el siguiente resultado en la tabla #6:

Tabla #6: Balance General 2012, 2013 y proyección 2014

<b>PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A.</b>				
<b>Estados de situación financiera</b>				
<b>Al 31 de diciembre de 2012 y 2013</b>				
	2012	2013	<b>BALANCE FINAL</b>	
			<b>PROYECTADO 2014</b>	
			<b>Sin mejora</b>	<b>Con Mejora</b>
<b>Activos</b>				
<b>Activos corrientes:</b>				
Efectivo y equivalentes de efectivo	5.687.422	6.999.688	6.741.105	7.240.803
Deudores comerciales, neto	9.996.854	10.365.044	10.838.336	11.641.749
Compañías Relacionadas	15.896.200	16.766.400	17.382.705	18.671.231
Otras cuentas por cobrar, neto	225.854	272.984	272.984	272.984
Inventarios, neto	10.584.261	11.923.311	11.970.070	12.857.375
Gastos pagados por Anticipado	1.850.486	2.906.408	2.906.408	2.906.408
<b>Total activos corrientes</b>	<b>44.241.077</b>	<b>49.233.835</b>	<b>50.111.608</b>	<b>53.590.549</b>
<b>Activos no corrientes:</b>				
Propiedad, planta, equipo, mobiliario y vehículos, neto	2.490.988	2.490.988	2.766.441	2.971.509
Activos intangibles, neto	150.365	150.365	150.365	150.365
Activo por impuesto diferido	2.945.862	2.945.862	2.945.862	2.945.862
Otros activos	91.145	91.145	91.145	91.145
<b>Total activos no corrientes</b>	<b>5.678.360</b>	<b>5.678.360</b>	<b>5.953.813</b>	<b>6.158.881</b>
<b>Total activos</b>	<b>49.919.437</b>	<b>54.912.195</b>	<b>56.065.422</b>	<b>59.749.430</b>
			2%	9%
<b>Pasivo y patrimonio neto</b>				
<b>Pasivos corrientes:</b>				
Cuentas por pagar	7.851.359	8.943.996	8.931.135	9.593.173
Compañías Relacionadas	2.431.003	2.752.953	2.756.802	2.961.155
Pasivos acumulados	5.965.002	6.193.127	6.193.127	6.193.127
Impuestos por pagar	8.596.897	9.467.703	9.609.461	10.321.781
Pasivos por ingresos diferidos	1.005.874	1.152.944	1.152.944	1.152.944
<b>Total pasivos corrientes</b>	<b>25.850.135</b>	<b>28.510.723</b>	<b>28.643.469</b>	<b>30.222.180</b>
			0,5%	6%
<b>Pasivos no corrientes:</b>				
Obligaciones por beneficios de post empleo	600.563	618.825	649.104	697.220
<b>Total pasivos no corrientes</b>	<b>600.563</b>	<b>618.825</b>	<b>649.104</b>	<b>697.220</b>
<b>Total pasivos</b>	<b>26.450.698</b>	<b>29.129.548</b>	<b>29.292.574</b>	<b>30.919.400</b>
			1%	6%
<b>Patrimonio neto:</b>				
Capital social	1.005.986	1.130.549	1.130.549	1.130.549
Reserva legal	498.653	565.274	565.785	607.725
Ajustes de primera adopción	2.009.537	3.150.098	3.150.098	3.150.098
Utilidades retenidas	19.954.563	21.848.460	21.926.416	23.876.150
<b>Total patrimonio neto</b>	<b>23.468.739</b>	<b>26.694.381</b>	<b>26.772.848</b>	<b>28.830.030</b>
			0%	8%
<b>Total pasivos y patrimonio neto</b>	<b>49.919.437</b>	<b>55.823.929</b>	<b>56.065.422</b>	<b>59.749.431</b>

Fuente: Elaboración propia

### 4.3 ANÁLISIS Y CÁLCULO DE ÍNDICES FINANCIEROS

Es muy importante el análisis de las razones financieras; pues su fin es medir el desempeño de la empresa y demostrar las relaciones que existen entre las cuentas de los estados financieros.

A continuación en la tabla #7 se resume los índices financieros más importantes:

Tabla #7: Índices financieros 2012, 2013 y proyección 2014

<b>ÍNDICES FINANCIEROS</b>			
<b>LIQUIDEZ</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>Proyección 2014</b>
Razón Corriente= Activo Corriente/Pasivo Corriente	1,71	1,73	1,77
Prueba Ácida= Activo Corriente-Inv/Pasivo Corriente	1,30	1,31	1,35
Capital de Trabajo= Activo Corriente-Pasivo Corriente	18.390.942	20.723.112	23.368.369
Razón del Efectivo = Efectivo/Pasivo Corriente	0,22	0,25	0,24
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>Proyección 2014</b>
Rotación de Cuentas por cobrar= Ventas/Saldo promedio Cuentas por cobrar	15,85	16,23	16,82
Período promedio de Cobro= 360/ Rotación de Cuentas por cobrar	23	22	21
Rotación de Inventarios=costo de ventas/saldo promedio de inventarios	6,00	5,83	5,96
Período promedio de Inventario= 360/ Rotación de Inventarios	60	62	60
Rotación de Cuentas por pagar= Costo de ventas/Saldo promedio Cuentas por pagar	8,09	7,82	7,97
Período promedio de pago= 360/ Rotación de Cuentas por pagar	44	46	45
Rotación de activos = Ventas / Activo Total	3,17	2,96	3,10
<b>RENTABILIDAD</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>Proyección 2014</b>
Margen Neto = Utilidad Neta/Ventas	16,8%	16,7%	15,8%
Margen Bruto = Utilidad Bruta/Ventas	59,9%	60,3%	60,1%
ROA = Utilidad Neta / Activo Total	53%	49%	49%
ROE = Utilidad Neta/ Capital Contable Total	114%	103%	101%
<b>ENDEUDAMIENTO</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>Proyección 2014</b>
Endeudamiento= Pasivo Total/Activo Total	53%	52%	52%
Razón Pasivo Capital= pasivo total/Capital	1,13	1,09	1,07
Multiplicador del Capital=Activo Total/Capital Contable	2,13	2,09	2,07

Fuente: Elaboración propia

Se procede con el análisis de cada índice:

- Las razones de liquidez miden la habilidad de la empresa para pagar sus deudas a corto plazo. Ver tabla #8.

**Tabla #8: Índices de Liquidez 2012, 2013 y proyección 2014**

<b>LIQUIDEZ</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>Proyección 2014</b>
Razón Corriente= Activo Corriente/Pasivo Corriente	1,71	1,73	1,77
Prueba Ácida= Activo Corriente-Inv/Pasivo Corriente	1,30	1,31	1,35
Capital de Trabajo= Activo Corriente-Pasivo Corriente	18.390.942	20.723.112	23.368.369
Razón del Efectivo = Efectivo/Pasivo Corriente	0,22	0,25	0,24

Fuente: Elaboración propia

La razón corriente indica que para:

- \*Año 2012, un dólar de deuda corriente está siendo cubierto con 1.71 dólares.
- \*Año 2013, un dólar de deuda corriente está siendo cubierto con 1.73 dólares.
- \*Año 2014, un dólar de deuda corriente está siendo cubierto con 1.77 dólares.

La prueba ácida indica que para:

- \*Año 2012, un dólar de deuda corriente está siendo cubierto con 1,30 dólares del activo corriente sin contar con los inventarios.
- \*Año 2013, un dólar de deuda corriente está siendo cubierto con 1,31 dólares del activo corriente sin contar con los inventarios.
- \*Año 2014, un dólar de deuda corriente está siendo cubierto con 1,35 dólares del activo corriente sin contar con los inventarios.

El capital de trabajo indica que para:

- \*Año 2012, la empresa tiene destinado 18.390.942 para su operación.
- \*Año 2013, la empresa tiene destinado 20.723.112 para su operación.

\*Año 2014, la empresa tiene destinado 23.368.369 para su operación.

La razón del efectivo indica que para:

\*Año 2012, se tiene 0,22 dólares para cubrir un dólar de deuda corriente inmediatamente.

\*Año 2013, se tiene 0,25 dólares para cubrir un dólar de deuda corriente inmediatamente.

\*Año 2014, se tiene 0,24 dólares para cubrir un dólar de deuda corriente inmediatamente.

- Las razones de actividad miden la eficiencia de la empresa en la administración de sus activos y pasivos. Ver tabla #9.

**Tabla #9: Índices de Actividad 2012, 2013 y proyección 2014**

ACTIVIDAD	2012	2013	Proyección 2014
Rotación de Cuentas por cobrar= Ventas/Saldo promedio Cuentas por cobrar	15,85	16,23	16,82
Período promedio de Cobro= 360/ Rotación de Cuentas por cobrar	23	22	21
Rotación de Inventarios=costo de ventas/saldo promedio de inventarios	6,00	5,83	5,96
Período promedio de Inventario= 360/ Rotación de Inventarios	60	62	60
Rotación de Cuentas por pagar= Costo de ventas/Saldo promedio Cuentas por pagar	8,09	7,82	7,97
Período promedio de pago= 360/ Rotación de Cuentas por pagar	44	46	45
Rotación de activos = Ventas / Activo Total	3,17	2,96	3,10

Fuente: Elaboración propia

La rotación de cuentas por cobrar indica que para:

\*Año 2012, la empresa cobró sus créditos pendientes de pago 15,85 veces durante un año.

\*Año 2013, la empresa cobró sus créditos pendientes de pago 16,23 veces durante un año.

\*Año 2014, la empresa cobró sus créditos pendientes de pago 16,82 veces durante un año.

El ratio de período promedio de cobro o días de cobro muestra que:

\*Año 2012, la empresa se demora 23 días en efectuar el cobro.

\*Año 2013, la empresa se demora 22 días en efectuar el cobro.

\*Año 2014, la empresa se demora 21 días en efectuar el cobro.

La rotación de inventarios para los años:

\*Año 2012, la empresa ha vendido 6,00 veces.

\*Año 2013, la empresa ha vendido 5,83 veces.

\*Año 2014, la empresa ha vendido 5,96 veces.

Los días de inventario reflejan que para los años:

\*Año 2012, la empresa tarda 60 días en vender su inventario.

\*Año 2013, la empresa tarda 62 días en vender su inventario.

\*Año 2014, la empresa tarda 60 días en vender su inventario.

La rotación de cuentas por pagar indican que:

\*Año 2012, a la empresa le han cobrado 8,09 veces.

\*Año 2013, a la empresa le han cobrado 7,82 veces.

\*Año 2014, a la empresa le han cobrado 7,97 veces.

El período promedio de pago indica que:

\*Año 2012, la empresa realiza el pago en 44 días.

\*Año 2013, la empresa realiza el pago en 46 días.

\*Año 2014, la empresa realiza el pago en 45 días

La rotación de activos muestra que para:

\*Año 2012, por cada dólar de activos, la empresa generó 3,17 dólares en ventas.

\*Año 2013, por cada dólar de activos, la empresa generó 2,96 dólares en ventas.

\*Año 2014, por cada dólar de activos, la empresa generó 3,10 dólares en ventas.

- Las razones de endeudamiento tienen el objeto de medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. Ver tabla #10.

**Tabla #10: Índices de Endeudamiento 2012, 2013 y proyección 2014**

<b>ENDEUDAMIENTO</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>Proyección 2014</b>
Endeudamiento= Pasivo Total/Activo Total	53%	52%	52%
Razón Pasivo Capital= pasivo total/Capital	1,13	1,09	1,07
Multiplicador del Capital=Activo Total/Capital Contable	2,13	2,09	2,07

Fuente: Elaboración propia

La razón de endeudamiento indica que para:

\*Año 2012, los activos totales fueron financiados en un 53% por deudas de terceros.

\*Año 2013, los activos totales fueron financiados en un 52% por deudas de terceros.

\*Año 2014, los activos totales fueron financiados en un 52% por deudas de terceros.

La razón pasivo capital muestra que:

\*Año 2012, por cada dólar que aportaron los accionistas, los acreedores han aportado 1,13 dólares.

\*Año 2013, por cada dólar que aportaron los accionistas, los acreedores han aportado 1,09 dólares.

\*Año 2014, por cada dólar que aportaron los accionistas, los acreedores han aportado 1,07 dólares.

La razón de apalancamiento o multiplicador de capital refleja que para:

\*Año 2012, por cada dólar que aportaron los accionistas hay 2,13 de activos.

\*Año 2013, por cada dólar que aportaron los accionistas hay 2,09 de activos.

\*Año 2014, por cada dólar que aportaron los accionistas hay 2,07 de activos.

- Las razones de rentabilidad miden el éxito de la empresa en un período determinado, desde el punto de vista financiero. Ver tabla #11.

**Tabla #11: Índices de Rentabilidad 2012, 2013 y proyección 2014**

<b>RENTABILIDAD</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>Proyección 2014</b>
Margen Neto = Utilidad Neta/Ventas	16,8%	16,7%	15,8%
Margen Bruto = Utilidad Bruta/Ventas	59,9%	60,3%	60,1%
ROA = Utilidad Neta / Activo Total	53%	49%	49%
ROE = Utilidad Neta/ Capital Contable Total	114%	103%	101%

Fuente: Elaboración propia

La razón del margen neto indica que para:

\*Año 2012, por cada dólar de venta se genera una utilidad de 0.17 centavos o en otras palabras sería que la empresa está ganando el 16.8% sobre sus ventas.

\*Año 2013, por cada dólar de venta se genera una utilidad de 0.17 centavos; es decir la empresa está ganando el 16.7% sobre sus ventas.

\*Año 2014, por cada dólar de venta se genera una utilidad de 0.16 centavos; es decir la empresa está ganando el 15.8% sobre sus ventas.

El margen bruto para los siguientes años:

\*Año 2012, el costo de ventas es el 59.9% de las ventas.

\*Año 2013, el costo de ventas es el 60.3% de las ventas.

\*Año 2014, el costo de ventas es el 60.1% de las ventas.

La razón del rendimiento sobre el total de activos (ROA) muestra que para:

\*Año 2012, la empresa gana el 53% sobre sus activos totales

\*Año 2013, la empresa gana el 49% sobre sus activos totales

\*Año 2014, la empresa gana el 49% sobre sus activos totales

El rendimiento sobre el capital (ROE) indica que:

\*Año 2012, por cada dólar de inversión de los accionistas se obtiene un rendimiento de 1,14 dólares.

\*Año 2013, por cada dólar de inversión de los accionistas se obtiene un rendimiento de 1,03 dólares.

\*Año 2014, por cada dólar de inversión de los accionistas se obtiene un rendimiento de 1,01 dólares.

## **5. CONSIDERACIONES FINALES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

- El PEC “Plan Ejecutivo de Carrera” permite avanzar a las mujeres como representantes y como líderes de su propio negocio, llegando a ser una ejecutiva de ventas AVON que logra alcanzar independencia económica y mejorar su estilo de vida; pero es claro que a partir del estudio realizado un porcentaje de ellas no se siente a gusto con las bonificaciones y premios que reciben.
- El modelo de ventas que maneja Productos AVON Ecuador es rentable, ya que cada año se ve reflejado en el incremento de las ventas, pero al proyectar los estados financieros con las propuestas de mejora puestas en marcha se ve un aumento en ventas, utilidades y costos lo que refleja que se tendrá grandes beneficios para la empresa como para la líder.
- La venta multinivel (venta directa) es una forma de negocio que hoy en día se está posicionando muy bien en el mercado pues crece en volumen como en facturación a pesar de algunos cambios económicos que presentan algunas regiones.

- Productos AVON Ecuador es una empresa que busca el mejoramiento de la calidad de vida de las mujeres, es por esta razón que la compañía invita cada día a más mujeres para que ingresen al negocio para poder brindarles varios beneficios y comodidades.
- Desarrollar el modelo de ventas para una empresa multinivel no es nada fácil pero no imposible, hay varias variables que deben ser tomadas en cuenta para tener éxito y cada una de ellas debe estar comprometida con la otra para tener un resultado satisfactorio.
- La presente investigación propone el mejoramiento del modelo de ventas que maneja Productos AVON Ecuador apoyado directamente desde el área de Ventas para el beneficio de la empresa y de las líderes.
- Los planes de compensación son el medio para alcanzar las recompensas económicas, pero depende de cada uno el compromiso, dedicación, empeño y entrenamiento que le ponga para poder alcanzar dichas recompensas.
- Existen líderes que se encuentran insatisfechas con el sistema de incentivos que maneja Productos AVON Ecuador, por tal motivo no se sienten motivadas a alcanzar las metas que constan en el PEC "Plan Ejecutivo de Carrera" para poder ascender.
- Los resultados del estudio exploratorio y descriptivo ayudaron a determinar las falencias del modelo de ventas actual que maneja Productos AVON Ecuador y

colaboraron al desarrollo de las propuestas de mejora, las mismas que al ponerlas en práctica reflejará varios beneficios.

- El análisis de los índices financieros permitió validar que Productos AVON Ecuador para el año 2014 tiene bastante liquidez para cubrir sus deudas, administra eficientemente sus activos y pasivos, se financia con los acreedores de una forma adecuada y finalmente se concluye que la empresa y el modelo de ventas que manejan será exitoso.
- Mediante las herramientas de investigación, es decir encuestas y focus group se logró tener un acercamiento muy profundo con las líderes, quienes expresaron con mucha confianza sus sentimientos y pensamientos respecto al modelo de ventas que maneja Productos AVON Ecuador.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- La recomendación principal para Productos AVON Ecuador es tomar en cuenta y poner en práctica todas estas propuestas de mejora desarrolladas a partir de una investigación descriptiva y exploratoria con el fin de incrementar las ventas y en sí el proceso del modelo de ventas.
- Se debe actualizar anualmente el modelo de ventas que maneja Productos AVON Ecuador llamado PEC “Plan Ejecutivo de Carrera”, mejorando comisiones, bonos y premios, de tal manera que las líderes y representantes sientan que se ve cada año por el bien de ellas y que la empresa se preocupa por su bienestar.

- Para los planes de incentivos tangibles es muy importante que inviertan en calidad a pesar de que represente un costo más alto, ya que por esta razón existen muchas personas que deciden abandonar el negocio e irse por nuevos rumbos.
- Es primordial que el equipo de ventas, es decir el Gerente de Ventas, Gerentes Divisionales, de zonas creen nuevas estrategias para fidelizar al cliente y que los líderes actuales sientan un compromiso sincero con la empresa de tal manera que su esfuerzo sea por amor a la compañía.
- Se debe plantear un proceso de estimación y de proyección de las ventas y costos cada vez que se renueve el modelo de ventas, para poder comparar con años anteriores y ver las ventajas y desventajas antes de ser aplicado.
- Se recomienda que para mantener a las representantes activas siempre es bueno que los Gerentes de Zona estén pendientes del progreso de sus líderes y que los acompañen en el éxito del negocio y realización de sus sueños.
- Se sugiere realizar las capacitaciones con mayor intensidad y varias veces, pues los líderes no se sienten satisfechas con una sola charla por rango, ya que no logran entender completamente el contenido.
- Se recomienda crear nuevas estrategias de promoción de marca para llegar a nuevos nichos de mercados y abarcar geográficamente más lugares de Ecuador para llegar a ser la empresa de venta directa número uno en el país.

- Es primordial la innovación en el sistema de incentivos para motivar a las líderes y representantes a vender más, ya que la repetición de premios similares cada campaña genera insatisfacción.
- Se recomienda realizar la fase exploratoria de manera muy intensiva, pues se logrará obtener resultados incomparables entendiendo el punto de vista de las líderes que es lo más importante, recalcando que desde el punto de vista administrativo se deja a un lado aspectos que son muy sensibles en el campo.

### 5.3 GLOSARIO

• **Nombramiento:** Momento en el que se formaliza la relación comercial entre AVON y la nueva representante, a través de la firma del contrato de suministros y el envío de su primera orden de pedido. Es la primera oportunidad para guiar a la representante y que conozca los elementos fundamentales del proceso de venta por medio del libro Creer.

Cada campaña se tiene un número de nombramientos a cumplir, dependiendo de la planeación. El gran reto de la compañía es mantener a las representantes campaña tras campaña enamoradas de AVON para cumplir sus sueños.

• **Consecutividad:** Es lograr que las mismas representantes (con nombre y apellido) que hacen pedido en la campaña anterior, vuelvan a poner pedido en la siguiente. Se mide de una campaña a otra. Cada campaña se renueva el indicador vs. la campaña anterior.

• **Retención de representantes:** Es el % (porcentaje) de representantes que ponen pedido después de haber sido nombradas. Se mide en un periodo determinado de

campañas. Por ejemplo en C6 hicieron pedido el 53% de las representantes nombradas en C1. Se evalúa de 1 a 6 campañas.

- **Constelación de Estrellas:** Es un evento anual para las mejores representantes que se realiza en varias ciudades del país.
- **Círculo de Honor:** Es el evento donde se reúnen las 100 mejores líderes del país. Siempre se hace en una ciudad diferente de Ecuador.
- **Círculo de Excelencia:** Las 15 mejores Gerentes Zonales del país tienen el privilegio de viajar junto con las mejores de Latinoamérica a un destino internacional diferente cada año.
- **Plan Ejecutivo de Carrera (PEC):** es la estrategia de la compañía para el crecimiento; consiste en la implementación de un modelo comercial que ofrece la oportunidad de crear un negocio propio y exitoso, donde el objetivo será atraer nuevas representantes y enamorarlas para que se queden con AVON.
- **Bajas:** Es cuando el sistema da de baja a una representante porque no pone pedido durante dos campañas consecutivas.
- **Posibles bajas (PB):** Es la representante que puso pedido en la campaña anterior y deja de poner pedido en la actual.
- **Inactivas:** Es la representante que lleva entre 2 y 5 campañas sin poner pedido
- **Reactivación:** Es cuando la representante no ingresó pedido en la campaña anterior y decide ingresar en la campaña actual.
- **Reincorporación:** Es cuando la representante que llevaba entre 2 y 5 campañas inactiva, vuelve a poner pedido, en cualquier momento durante esas 5 campañas.
- **Kit de Nombramiento:** Todas las representantes que son nuevas en el negocio, reciben con su primer pedido un kit, con el cual empezarán a hacer realidad sus

sueños. Al momento de formalizar su nombramiento ellas tienen 2 opciones: Kit básico y Kit premium.

- **LOS: Length Of Stencil:** Es el número de campañas que tiene la representante como tal desde que inició en AVON hasta la fecha –desde que se le asignó un número de registro.

- **LOA: Length Of Activity:** Es el número de campañas que la representante si ha hecho pedido, no se cuentan las campañas que estuvo inactiva.

- **Prospectar:** Es el proceso de búsqueda para invitar a más personas a ser representantes AVON. Se debe realizar en cualquier momento de la campaña y en cualquier lugar, por ejemplo: mercados, escuelas, reuniones, puerta a puerta, etc.

- **UPR: Unidades por Representante:** Es la cantidad de unidades que vende cada representante de cierto producto o línea de productos.

- **Lograr 1:** Es el material de entrenamiento (libro) con el que se realiza la primera visita a la nueva representante para revisar su primer pedido. Este libro llega en su caja y la visita la realiza la Gerente de Zona y/o la líder, focalizándose en:

Lee la factura

Obtén tu ganancia

Gana más invirtiendo en folletos

Recibe el pedido en tu casa

Aumenta tus clientes con el Poder de 5

Recuerda poner tu orden por Internet

1 Fragancia siempre contigo

- **Lograr 2:** Es el material de entrenamiento (libro) con el que se realiza la segunda visita a la representante para enseñarle a incrementar sus ventas. Este libro llega en su caja del segundo pedido y la visita la realiza la Gerente de Zona y/o la líder,

focalizándose en cómo incrementar las ventas con la línea Anew: visitando a sus clientes y enseñándoles la rutina básica para el cuidado de la piel.

Además la representante conocerá como puede ganar más convirtiéndose en líder por medio del Plan Ejecutivo de Carrera.

- **Average Order:** Significa orden promedio y se calcula dividiendo la venta neta, entre la cantidad de órdenes colocadas en la campaña.

El objetivo como compañía es que las representantes incrementen su orden promedio, para que puedan ver la gran oportunidad de negocio con AVON.

- **Devolución:** Son los productos que regresan a AVON por los siguientes motivos:

- a). Por ajustes: Devoluciones de algunos productos por diversas razones

- b). Por devolución de pedido completo: Una vez que se excede el tiempo de resguardo en el centro de distribución, debido a que la representante no recibió el pedido en su domicilio.

La meta de la compañía es que más y más representantes aprovechen el beneficio de recibir su pedido en su domicilio y alcanzar la mejor calidad en los productos, para lograr que el porcentaje de devolución no rebase el 4% y se tenga un negocio sano.

- **Centros de ventas:** Son un canal de ventas complementario al sistema tradicional, que cuenten con representantes conocidas como “Representantes Exclusivas”. La gran diferencia radica en que, como representantes exclusivas, éstas pueden adquirir los productos en cualquier momento de la campaña y el pago es el efectivo.

- **Esténcil:** Son las representantes con mayor posibilidad de ingresar pedido en la campaña. Se calcula sumando órdenes (activas) + posibles bajas.

- **Esténcil base:** Son todas las representantes con posibilidad de ingresar pedido en la campaña. Se calcula sumando órdenes (activas) + posibles bajas + inactivas 2 a 5.
- **Short:** Son los productos que tienen una restricción en las unidades a facturar. Esto se puede dar varios motivos y uno de los más comunes es por falta de inventario.
- **Venta folleto:** Es la suma del valor de los productos que se solicita con el precio que aparece en el folleto.
- **Valor para el cálculo de comisión de la representante:** Es el resultado de restarle al valor folleto, el valor de los auxiliares de ventas, folletos, productos de la cruzada, kit de nombramiento, cargo operativo, ofertas netas y productos agotados de la Campaña.
- **Venta neta de cosméticos:** Es el resultado de restarle el 12 % del IVA, la comisión de la Representante y la venta valor factura de productos del folleto Moda y Casa a la venta valor folleto total.
- **Venta directa:** Es la comercialización de bienes de consumo y servicios directamente a los consumidores, mediante el contacto personal de un vendedor o vendedora independiente, generalmente en sus hogares, en el domicilio de otros, en su lugar de trabajo, fuera de un local comercial.
- **Incentivos:** Puede tratarse de la estimulación que se le otorga a un sujeto por su buen funcionamiento en cualquier ámbito (laboral, afectivo, etc.) con la intención de que se siga esforzando por mantenerlo. Se trata, por lo tanto, de una recompensa o un premio.

- **Líder:** Es una representante, seleccionada por la Gerente de Zona que cumple características adicionales en cuanto a liderazgo, orientación a trabajo en equipo, y con habilidades para ofrecer la oportunidad de negocio a muchas mujeres.
- **Multiplicadora:** Es la mejor aliada de la líder para avanzar en el Plan Ejecutivo de Carrera y cumplir las metas propuestas.
- **Equipos:** Es un grupo de representantes que están a cargo de una líder ejecutiva, indiferente de su ubicación geográfica dentro de la zona.
- **Secciones:** Este término es usado para definir un área geográfica donde están concentrados nuestras Representantes (Barrio o Municipio) y es utilizada para facilitar el reparto de los pedidos a cargo del área de transportes.
- **Territorio:** Es el nombre numérico que se le asigna a cada barrio dentro de la zona.
- **Prospectar:** Es el arte de crear redes, una forma de empezar nuevas relaciones, y una forma de desarrollar y expandir tu negocio.
- **Modelo de gestión de ventas:** Es el sistema de actividades específicas que la empresa lleva a cabo para satisfacer las necesidades del mercado y de esta manera alcanzar los objetivos establecidos.
- **Venta multinivel:** Denominada marketing multinivel o marketing directo de red. Es un sistema de distribución y venta directa de productos de consumo y servicios por medio de una red de distribuidores individuales independientes sin establecimiento que venden a sus clientes particulares: familiares, vecinos y amigos.
- **RIP “Reunión Individual de Planeación”:** Son las reuniones en las cuales la Gerente Zonal se reúne con sus líderes individualmente a evaluar y analizar su desempeño durante esa campaña, generando nuevas estrategias para mejorar y

alcanzar los objetivos establecidos. A través del RIP cada campaña las líderes pueden conocer sus avances y soportarse en su Gerente Zonal para crecer.

- **Liderazgo:** Integrar un grupo/red de representantes AVON en línea y descendente.
- **Matriz EFE:** La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.
- **Matriz EFI:** La matriz de evaluación de los factores internos (EFI) permite formular estrategias y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas
- **Matriz MPC:** La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

1. Chiavenato I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill Editorial. Octava Edición.
2. Fred R. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. Quinta Edición.
3. García M. (2004). *Marketing Multinivel*. Madrid: Esic Editorial.
4. Staton, Etzel y Walker. (2004). *Fundamentos de Marketing*. México: Mc Graw Hill Editorial.

### Libros Electrónicos:

1. Ongallo, C. (2007).  
[[http://books.google.com.ec/books?id=omj9gJ8X\\_7UC&printsec=frontcover&dq=VENTA+DIRECTA&hl=es&sa=X&ei=\\_Zd0UY3OBYXe9AT374G4AQ&ved=0CDAQ6AEwAA#v=onepage&q=VENTA%20DIRECTA&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=omj9gJ8X_7UC&printsec=frontcover&dq=VENTA+DIRECTA&hl=es&sa=X&ei=_Zd0UY3OBYXe9AT374G4AQ&ved=0CDAQ6AEwAA#v=onepage&q=VENTA%20DIRECTA&f=false)], **El libro de la venta directa.**

### Revistas

1. ENTREPRENEUR., (2010). “Ventas y Multinivel”. México: Ediciones Group Ideas. Pg. 19.58.59.60.61.67.69.70.71.72.73.140.141.142.143.144.145

### Documentos en línea

1. Arzápalo. W. (2013). Presupuesto Operativo: cómo hacer uno para tu negocio. Recuperado el 2 de septiembre del 2013 de <http://williamarzapalo.com/presupuesto-operativo-negocio-multinivel/>
2. Avon “La Compañía para la Mujer”. (s.f) Avon en Ecuador. Recuperado de [http://www.avon.com.ec/PRSuite/aboutus\\_landing.page](http://www.avon.com.ec/PRSuite/aboutus_landing.page)
3. Escuela Europea de Dirección y Empresa (EUDE). (s.f) *Macrosegmentación y Microsegmentación*. Recuperado de <http://www.master-marketing.info/2012/06/macrosegmentacion-y-microsegmentacion.html>
4. Liderazgo y Mercadeo. (s.f) Temas de mercadeo. Recuperado el 23 de Febrero del 2014 de [http://www.liderazgoymercadeo.com/mercadeo\\_tema.asp?id=55](http://www.liderazgoymercadeo.com/mercadeo_tema.asp?id=55)
5. Molina. R. (s.f) *Planes de Compensación MLM*. Recuperado de <http://www.youtube.com/watch?v=KvfbbDRhozs>

6. SoyEntrepreneur. (2009). *Convierte tu negocio al Multinivel*. Recuperado el 7 de Agosto del 2009 de <http://www.soyentrepreneur.com/convierte-tu-negocio-al-multinivel.html>

## ANEXOS

## ANEXO 1: Detalle de la ganancia de las líderes

Detalle de la Ganancia de mi negocio																																																																								
Campana 14 - 2011																																																																								
Division Panteras		Zona 222		Equipo 9		Codigo 0000000001																																																																		
<b>LIDER EJECUTIVA ORO</b>				Detalle de mi Ganancia Personal		Detalle de mi Ganancia de grupo																																																																		
ANA MARIA ESCALANTE				Venta Personal Valor Folleto		\$ 200.00																																																																		
Órdenes de tu grupo (1a + 2a Generación)				- Auxiliares de venta		\$ -																																																																		
Órdenes de segunda generación				- Folletos adicionales		\$ 2.00																																																																		
- Órdenes menores a \$50				98 - Descontinuados		\$ -																																																																		
Total órdenes de la campaña para evaluación de título				7 - Productos lazo rosa		\$ -																																																																		
Órdenes incrementales por Campaña				5 - Devoluciones		\$ -																																																																		
				93 - Otros prod. no comisionados		\$ -																																																																		
				- Cargo por manejo		\$ 3.60																																																																		
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Base</th> <th>C14</th> <th>C13</th> <th>C12</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>es</td> <td>22</td> <td>18</td> <td>16</td> </tr> </tbody> </table>				Base	C14	C13	C12	es	22	18	16	Real Venta personal Valor Folleto		\$ 194.40																																																										
Base	C14	C13	C12																																																																					
es	22	18	16																																																																					
				Ganancia por mi venta personal		\$ 48.60																																																																		
Nombramientos				9																																																																				
No. de Multiplicadoras efectivas				1																																																																				
<b>Cumplimiento de la meta de órdenes</b>																																																																								
Meta de órdenes de la Campaña				90																																																																				
No. de órdenes reales				91																																																																				
<b>SI CUMPLE LA META DE ÓRDENES</b>																																																																								
Detalle de Ganancia por las ventas de cosméticos de mis Representantes				Detalle de bonos																																																																				
Órdenes con Pago Total o Parcial				Bono de Inicio Rápido Líder Oro																																																																				
Total Ventas Valor Folleto - Grupo (Órdenes pagas)				\$ 125.00																																																																				
Sub Total ventas Netas - Grupo (menos productos no comisionables)				Bono de Recaudo																																																																				
Total Venta Neta de Cosméticos para Ganancia - Grupo (menos IVA)				<table border="1"> <tr> <td>Recaudo C13</td> <td>+</td> <td>Recaudo C14</td> <td>=</td> <td>Total Recaudo</td> </tr> <tr> <td>\$ 6,480.00</td> <td></td> <td>\$ 432.00</td> <td></td> <td>\$ 6,912.00</td> </tr> </table>			Recaudo C13	+	Recaudo C14	=	Total Recaudo	\$ 6,480.00		\$ 432.00		\$ 6,912.00																																																								
Recaudo C13	+	Recaudo C14	=	Total Recaudo																																																																				
\$ 6,480.00		\$ 432.00		\$ 6,912.00																																																																				
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Valor Folleto de la orden</th> <th>De</th> <th>Hasta</th> <th>G</th> <th>% sobre ventas</th> <th>No. de órdenes</th> <th>Valor Neto de la venta</th> <th>Ganancia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>0</td> <td>49.99</td> <td>1</td> <td>0.00%</td> <td>4</td> <td>\$ 72.00</td> <td>\$ 0.00</td> </tr> <tr> <td></td> <td>50</td> <td>129.99</td> <td>1</td> <td>2.30%</td> <td>44</td> <td>\$ 2,112.00</td> <td>\$ 48.58</td> </tr> <tr> <td></td> <td>130</td> <td>249.99</td> <td>1</td> <td>2.80%</td> <td>29</td> <td>\$ 3,480.00</td> <td>\$ 97.44</td> </tr> <tr> <td></td> <td>250</td> <td>999,999.00</td> <td>1</td> <td>3.20%</td> <td>6</td> <td>\$ 1,260.00</td> <td>\$ 40.32</td> </tr> <tr> <td></td> <td>0</td> <td>34.99</td> <td>2</td> <td>0.00%</td> <td>1</td> <td>\$ 18.00</td> <td>\$ 0.00</td> </tr> <tr> <td></td> <td>35</td> <td>999,999.00</td> <td>2</td> <td>1.50%</td> <td>5</td> <td>\$ 456.00</td> <td>\$ 6.84</td> </tr> </tbody> </table>				Valor Folleto de la orden	De	Hasta	G	% sobre ventas	No. de órdenes	Valor Neto de la venta	Ganancia		0	49.99	1	0.00%	4	\$ 72.00	\$ 0.00		50	129.99	1	2.30%	44	\$ 2,112.00	\$ 48.58		130	249.99	1	2.80%	29	\$ 3,480.00	\$ 97.44		250	999,999.00	1	3.20%	6	\$ 1,260.00	\$ 40.32		0	34.99	2	0.00%	1	\$ 18.00	\$ 0.00		35	999,999.00	2	1.50%	5	\$ 456.00	\$ 6.84	<table border="1"> <tr> <td>Total Recaudo</td> <td>/</td> <td>Ventas C12</td> <td>=</td> <td>% Recaudo</td> </tr> <tr> <td>\$ 6,912.00</td> <td></td> <td>\$ 7,200.00</td> <td></td> <td>0.96</td> </tr> </table>			Total Recaudo	/	Ventas C12	=	% Recaudo	\$ 6,912.00		\$ 7,200.00		0.96
Valor Folleto de la orden	De	Hasta	G	% sobre ventas	No. de órdenes	Valor Neto de la venta	Ganancia																																																																	
	0	49.99	1	0.00%	4	\$ 72.00	\$ 0.00																																																																	
	50	129.99	1	2.30%	44	\$ 2,112.00	\$ 48.58																																																																	
	130	249.99	1	2.80%	29	\$ 3,480.00	\$ 97.44																																																																	
	250	999,999.00	1	3.20%	6	\$ 1,260.00	\$ 40.32																																																																	
	0	34.99	2	0.00%	1	\$ 18.00	\$ 0.00																																																																	
	35	999,999.00	2	1.50%	5	\$ 456.00	\$ 6.84																																																																	
Total Recaudo	/	Ventas C12	=	% Recaudo																																																																				
\$ 6,912.00		\$ 7,200.00		0.96																																																																				
				Total Bono de Recaudo																																																																				
				\$ 30.00																																																																				
				Bono de Nombramientos																																																																				
				<table border="1"> <tr> <th colspan="2">Ganancia por Nombramientos Efectivos</th> <th colspan="2">Ganancia por retención al segundo pedido</th> </tr> <tr> <td>Nomb. Efectivos</td> <td>Valor a pagar por Nomb. Efectivo</td> <td>Nomb. Camp.</td> <td>Nomb. que pierde</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>\$ 5.00</td> <td>9</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>\$ 40.00</td> <td>Total</td> <td>\$ 15.00</td> </tr> </table>			Ganancia por Nombramientos Efectivos		Ganancia por retención al segundo pedido		Nomb. Efectivos	Valor a pagar por Nomb. Efectivo	Nomb. Camp.	Nomb. que pierde	8	\$ 5.00	9	1	Total	\$ 40.00	Total	\$ 15.00																																																		
Ganancia por Nombramientos Efectivos		Ganancia por retención al segundo pedido																																																																						
Nomb. Efectivos	Valor a pagar por Nomb. Efectivo	Nomb. Camp.	Nomb. que pierde																																																																					
8	\$ 5.00	9	1																																																																					
Total	\$ 40.00	Total	\$ 15.00																																																																					
				Total Bono de Nombramientos																																																																				
				\$ 55.00																																																																				
TOTAL				89																																																																				
				\$ 7,398.00																																																																				
				\$ 193.18																																																																				

### ANEXO 2: Resumen de calificadoros de mi carrera

Resumen de la ganancia de Mi Negocio			
Campaña 14 - 2011			
Zona 222 Equipo 9 Ana Maria escalante 0000000001			
Ventas Grupales	1a generación	\$ 186.34	
	2a Generación	\$ 6.84	
Bonos	Nombramientos	\$ 55.00	
	Recaudo	\$ 30.00	
	Bono de inicio Rápido	\$ 125.00	
	Desarrollo de multiplicadoras	\$ 0.00	
Concursos/Ajustes	\$ 0.00		
Resumen de calificadoros de Mi Carrera			
	Nivel Actual LIDER EJECUTIVA ORO	Próximo Nivel LIDER EJECUTIVA PLATINO	Entrenamientos aprobados
Ordenes Incrementales	22	26	ABRIENDO PUERTAS
Multiplicadoras	1	2	CUMPLIENDO SUEÑOS
Venta Personal	200.00	90.00	
Venta Grupal	12,030.00	7,600.00	
Último Entrenamiento aprobado	Cumpliendo Sueños	Enamorando a tus Representantes	

	Nivel Actual LIDER EJECUTIVA ORO	Próximo Nivel LIDER EJECUTIVA PLATINO	Entrenamientos aprobados
Ordenes Incrementales	22	26	ABRIENDO PUERTAS
Multiplicadoras	1	2	CUMPLIENDO SUEÑOS
Venta Personal	200.00	90.00	
Venta Grupal	12,030.00	7,600.00	
Último Entrenamiento aprobado	Cumpliendo Sueños	Enamorando a tus Representantes	

### ANEXO 3: Resumen de ganancia de mi negocio

Resumen de la ganancia de Mi Negocio			
Campaña 17 - 2011			
Zona 222 Equipo 9 Ana Maria escalante 0000000001			
Ganancia por	1a generación	\$ 238.49	
	2a Generación	\$ 6.21	
Bonos	Nombramientos	\$ 0.00	
	Recaudo	\$ 40.00	
	Bono de inicio Rápido	\$ 175.00	
	Desarrollo de multiplicadoras	\$ 15.00	
Concursos/Ajustes	\$ 0.00		
TOTAL Servicio de Volanteo	\$ 476.70		
12% IVA	\$ 57.20		
Total en Factura	\$ 633.90		
(-) 2% Retención Impuesto Renta	\$ 9.53		
(-) Retención 70% del IVA	\$ 40.04		
Descuento en factura	\$ 0.00		
Total a ser acreditado en tu cuenta virtual	\$ 484.32		
Más tu ganancia por venta personal de \$ 71.22 (aprox) la ganancia total de tu negocio en esta campaña fue de \$ 555.5			
Recuerda que para obtener tu ganancia debes crecer o sostener tus órdenes de la Campaña anterior o tener por lo menos 1 nombramiento			
Resumen de calificadoros de Mi Carrera			
	Nivel Actual LIDER EJECUTIVA PLATINO	Próximo Nivel	Entrenamientos aprobados
Ordenes Incrementales	26		ABRIENDO PUERTAS
Multiplicadoras	2		CUMPLIENDO SUEÑOS
Venta Personal	245.00		ENAMORANDO A TUS REPS
Venta Grupal	13,530.00		
Último Entrenamiento aprobado	Enamorando a tus Representantes		

**ANEXO 4: Matriz de Evaluación de factores Internos**

<b>MATRIZ DE ANÁLISIS INTERNO DE RECURSOS Y CAPACIDADES</b>			
<b>Escasez</b>	Lo posee la empresa pero no los competidores = 1		
	Lo posee la empresa y los competidores = 0		
<b>Relevancia</b>	¿Es útil para ofrecer un producto o servicio con atributos que sean valorados por los clientes?		
	1= sin utilidad 2 = moderada utilidad 3 = alta utilidad		
	<b>Escasez E</b>	<b>Relevancia R</b>	<b>Valoración estratégica ( E * R)</b>
<b>Recursos físicos y capacidad de operaciones</b>			
Edificio	1	3	3
Rapidez de los procesos de <i>check in</i> y <i>check out</i>	0	3	0
Infraestructura informática	0	2	0
Mobiliario del hotel	1	3	3
Limpieza del hotel	1	2	2
Economías de escala en el aprovisionamiento de productos	0	3	0
<b>Recursos y capacidad financiera</b>			
Disponibilidad de capital	0	3	0
Acceso a fuentes de financiamiento	1	2	2
Capacidad de flujo de efectivo	0	3	0
Inversiones financieras	0	2	0
<b>Recursos humanos y capacidad del personal</b>			
Capacidad de trabajo en equipo	1	3	3
Capacidad de aprendizaje	1	3	3
Experiencia del personal	0	3	0
Empleados comprometidos	1	3	3
Disponibilidad de personal especializado	0	2	0
<b>Recursos y capacidad tecnológica</b>			
Acceso a nuevas tecnologías	0	3	0
Capacidad de adopción de tecnologías externas	1	3	3
Infraestructura tecnológica	1	3	3
<b>Recursos y capacidad organizativa</b>			
Tipo de estructura organizativa	1	3	3
Capital relacional	1	3	3
Coordinación interfuncional de servicio al cliente	1	3	3
Felxibilidad de respuesta	1	3	3
<b>Recursos y capacidad comercial</b>			
Imagen de marca	1	3	3
Capacidad de conocimiento de mercado	1	3	3
Calidad y variedad de servicios	1	3	3
Capacidad del equipo de ventas	1	3	3
Eficacia en la fijación de tarifas	0	3	0
Eficacia en la promoción y publicidad	1	3	3
Capacidad de innovación	1	3	3

**ANEXO 5: Matriz de Evaluación de factores Externos**

<b>MATRIZ DE ANÁLISIS EXTERNO</b>			
<b>Impacto en el negocio</b>	Este factor representa una oportunidad considerable para el negocio = 3		
	Este factor representa una oportunidad moderada para el negocio = 2		
	Este factor representa una oportunidad limitada para el negocio = 1		
	Este factor representa un riesgo considerable para el negocio = -3		
	Este factor representa un riesgo moderado para el negocio = -2		
	Este factor representa un riesgo limitado para el negocio = -1		
<b>Ocurrencia del evento</b>	<b>Probabilidad ocurrencia</b>		
	0 = No ocurrirá 1 = Sí ocurrirá		
	<b>Ocurrencia (Po)</b>	<b>Impacto (I)</b>	<b>Valoración estratégica (Po * I)</b>
<b>Factores económicos</b>			
Incremento de la inflación			
Aumento de la tasa de desempleo			
Cambios en los patrones de consumo			
Aumento del ingreso per cápita			
<b>Factores demográficos</b>			
Crecimiento de la población			
Cambios en la estructura familiar			
<b>Factores socio culturales</b>			
Mayor preocupación por la salud			
Mayor enfoque hacia la imagen personal			

## ANEXO 6: Formato de Encuesta para Líderes del estudio exploratorio

### ENCUESTA: Líderes

Esta encuesta tiene un propósito académico, para realizar mejoras al modelo de ventas que maneja AVON, por ende toda la información es confidencial. Por favor su ayuda respondiendo las siguientes preguntas con la mayor sinceridad.

Marque con una X su respuesta, recuerde que para cada pregunta existe una sola respuesta.

#### **PLAN EJECUTIVO DE CARRERA. "PEC"**

- 1.- ¿Cuánto tiempo lleva usted como líder de esta zona?
- 2.- ¿Qué título de PEC "Plan Ejecutivo de Carrera" tiene?
- 3.- ¿Usted comprende el PEC "Plan Ejecutivo de Carrera"?
- 4.- Las metas impuestas por el PEC "Plan Ejecutivo de Carrera", ¿usted las considera?
- 5.- ¿Cuáles son los motivos, por los que no alcanza las metas?
- 6.- ¿Las ganancias que obtiene con el PEC "Plan Ejecutivo de Carrera" son?
- 7.- ¿Cómo evalúa el entrenamiento sobre el PEC "Plan Ejecutivo de Carrera"?

#### **CONCURSO DE LÍDERES**

- 8.- ¿Los incentivos (premios y bonos) que premian sus metas son de su agrado?
- 9.- En el caso que no le satisfagan los incentivos (premios y bonos), ¿cuáles son sus motivos?
- 10.- ¿Qué sugerencias proponen para hacer el sistema de incentivos (premios y bonos) más atractivo?

**ANEXO 7: Formato de Encuesta para Gerentes de Zona del estudio exploratorio**

**ENCUESTA:**  
**Gerentes de**  
**Zona**

Esta encuesta tiene un propósito académico, para realizar mejoras al modelo de ventas que maneja AVON, por ende toda la información es confidencial. Por favor su ayuda respondiendo las siguientes preguntas con la mayor sinceridad.

Marque con una X su respuesta, recuerde que para cada pregunta existe una sola respuesta.

- 1.- Según su perspectiva, ¿qué tan comprendido por las líderes es el “PEC” Plan Ejecutivo de Carrera?
- 2.- ¿Cree usted que las ganancias que propone el PEC "Plan Ejecutivo de Carrera" son bien recibidas por las líderes?
- 3.- ¿Cree usted que los incentivos que premian el esfuerzo de las líderes compensan con su trabajo?
- 4.- ¿Cree usted que el proceso de entrenamiento es suficiente para que las líderes comprendan al 100% el funcionamiento del PEC "Plan Ejecutivo de Carrera"?
- 5.- ¿Cuáles son los motivos por los que las líderes no cumplen sus objetivos en una campaña?
- 6.- ¿Usted como Gerente Zonal, qué sugerencias propone para hacer el sistema de incentivos más atractivo?
- 7.- ¿Cree usted que las líderes son fieles a la marca; es decir se sienten identificadas con AVON?

## ANEXO 8: Formato de Encuesta para Líderes del estudio descriptivo

### ENCUESTA: Líderes

Esta encuesta tiene un propósito académico, para realizar mejoras al modelo de ventas que maneja AVON, por ende toda la información es confidencial. Por favor su ayuda respondiendo las siguientes preguntas con la mayor sinceridad.

Marque con una X su respuesta, recuerde que para cada pregunta existe una sola respuesta.

#### PLAN EJECUTIVO DE CARRERA. "PEC"

1.- ¿Cuánto tiempo lleva usted como líder de esta zona?

- a) 1 a 5 campañas
- b) 7 a 12 campañas
- c) 13 a 19 campañas


2.- ¿Qué título de PEC "Plan Ejecutivo de Carrera" tiene?

- a) Líder Ejecutiva
- b) Líder Bronce
- c) Líder Plata
- d) Líder Oro
- e) Líder Platino


3.- ¿Usted comprende el PEC "Plan Ejecutivo de Carrera"?

- a) Sí
- b) No
- c) Más o menos


4.- Las metas impuestas por el PEC "Plan Ejecutivo de Carrera", ¿usted las considera?

- a) Muy fáciles de alcanzar
- b) Fáciles de alcanzar
- b) Difíciles de alcanzar
- d) Muy difíciles de alcanzar


5.- ¿Cuáles son los motivos, por los que no alcanza las metas?

- a) Folleto: a la representante no le gusta el folleto
- b) Incentivo: A la representante no le gusta el incentivo
- c) Falta de esfuerzos por buscar las órdenes
- d) Otras


Especifique:

.....  
.....  
.....

6.- ¿Las ganancias que obtiene con el PEC "Plan Ejecutivo de Carrera" son?

- a) Bajas
- b) Medianas
- c) Justas
- c) Altas


7.- ¿Cómo evalúa el entrenamiento sobre el PEC "Plan Ejecutivo de Carrera"?

- a) Excelente
- b) Muy bueno
- c) Bueno
- d) Regular
- e) Ineficiente


**CONCURSO DE LÍDERES**

8.- ¿Los incentivos (premios y bonos) que premian sus metas son de su agrado?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Moderadamente de acuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo


9.- En el caso que no le satisfagan los incentivos (premios y bonos), ¿cuáles son sus motivos?

- a) Mala calidad
- b) No compensan el esfuerzo
- c) Otros


Especifique

.....  
.....  
.....

10.- ¿Qué sugerencias proponen para hacer el sistema de incentivos (premios y bonos) más atractivo?

- a) Innovar en los premios
- b) Aumentar monto de bonos


- c) Mejorar la calidad de los incentivos.
- d) Otros



Especifique

.....

.....

.....

**ANEXO 9: Formato de Encuesta para Gerentes de Zona del estudio descriptivo**

**ENCUESTA:**  
**Gerentes de**  
**Zona**

Esta encuesta tiene un propósito académico, para realizar mejoras al modelo de ventas que maneja AVON, por ende toda la información es confidencial. Por favor su ayuda respondiendo las siguientes preguntas con la mayor sinceridad.

Marque con una X su respuesta, recuerde que para cada pregunta existe una sola respuesta.

1.- Según su perspectiva, ¿qué tan comprendido por las líderes es el “PEC” Plan Ejecutivo de Carrera?

- |                     |                          |
|---------------------|--------------------------|
| a) Comprendido      | <input type="checkbox"/> |
| b) Poco comprendido | <input type="checkbox"/> |
| c) Nada comprendido | <input type="checkbox"/> |

2.- ¿Cree usted que las ganancias que propone el PEC "Plan Ejecutivo de Carrera" son bien recibidas por las líderes?

- |                             |                          |
|-----------------------------|--------------------------|
| a) Totalmente de acuerdo    | <input type="checkbox"/> |
| b) De acuerdo               | <input type="checkbox"/> |
| c) Moderadamente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| d) En desacuerdo            | <input type="checkbox"/> |
| e) Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |

3.- ¿Cree usted que los incentivos que premian el esfuerzo de las líderes compensan con su trabajo?

- |                             |                          |
|-----------------------------|--------------------------|
| a) Totalmente de acuerdo    | <input type="checkbox"/> |
| b) De acuerdo               | <input type="checkbox"/> |
| c) Moderadamente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| d) En desacuerdo            | <input type="checkbox"/> |
| e) Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |

4.- ¿Cree usted que el proceso de entrenamiento es suficiente para que las líderes comprendan al 100% el funcionamiento del PEC "Plan Ejecutivo de Carrera"?

- |                             |                          |
|-----------------------------|--------------------------|
| a) Totalmente de acuerdo    | <input type="checkbox"/> |
| b) De acuerdo               | <input type="checkbox"/> |
| c) Moderadamente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| d) En desacuerdo            | <input type="checkbox"/> |

- e) Totalmente en desacuerdo

5.- ¿Cuáles son los motivos por los que las líderes no cumplen sus objetivos en una campaña?

- a) Folleto: a la representante no le gusta el folleto
- b) Incentivo: A la representante no le gusta el incentivo
- c) Falta de esfuerzos por buscar las órdenes
- d) Otras

Especifique:

.....  
.....  
.....

6.- ¿Usted como Gerente Zonal, qué sugerencias propone para hacer el sistema de incentivos más atractivo?

- a) Innovar en los premios
- b) Aumentar monto de bonos
- c) Mejorar la calidad de los incentivos.
- d) Otros

Especifique

.....  
.....  
.....

7.- ¿Cree usted que las líderes son fieles a la marca; es decir se sienten identificadas con AVON?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Moderadamente de acuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

**ANEXO 10: Cuadro de número de líderes por zona en el Ecuador.**

DIVISIÓN	ZONA	Nro. LÍDERES	DIVISIÓN	ZONA	Nro. LÍDERES
<b>Jaguares</b>	101	20	<b>Panteras</b>	201	24
	105	25		202	22
	106	20		203	32
	110	10		204	31
	111	21		205	39
	112	23		206	43
	113	27		207	20
	114	28		208	51
	115	24		209	24
	116	26		210	46
	117	27		211	58
	118	31		213	22
	119	37		214	43
	120	23		216	44
	121	26		217	33
	122	13		218	20
	401	31		219	19
	406	28		220	35
	411	23		221	23
416	10	222	28		
<b>Leonas</b>	212	28	<b>Pumas</b>	137	35
	302	24		138	26
	304	35		139	25
	305	38		143	42
	306	33		144	15
	307	19		250	4
	308	20		420	26
	309	24		424	26
	317	39		425	23
	318	37		430	35
	319	1		433	13
	321	35		434	35
	322	38		437	20
	324	35		438	27
	325	31		447	19
326	27	451	20		



**ANEXO 12: Ejemplo de Descripción de puesto de Gerente de Zona. (Job Description)**

**A V O N**

the company for women

**FORMULARIO DESCRIPCION DE FUNCIONES**

<b>POSICION</b> Título:	GERENTE DE ZONA	<b>REPORTA A</b> <b>POSICION:</b>	GERENTE DIVISIONAL
<b>NOMBRE DEL OCUPANTE:</b>		<b>OCUPANTE</b>	
<b>AREA:</b>	VENTAS	<b>UBICACION</b>	ECUADOR

**RESPONSABILIDADES DE LA POSICION**

<b>Breve Descripción</b> Describa brevemente el propósito de la posición.
Captar, entrenar, supervisar y desarrollar a las Representantes y Líderes siguiendo las normas y políticas establecidas con la finalidad de alcanzar los objetivos determinados por parte de la compañía para la zona a su cargo.

<b>Funciones Principales</b>		
¿Cuáles son las principales responsabilidades de la posición? Considere que un 20% equivale a 1 día en la semana.		
<b>Orden de Importancia</b>	<b>Funciones</b> (Principales tareas y actividades )	<b>% de Tiempo (anual)</b>
1	Buscar, capacitar y entrenar a nuevas líderes y líderes multiplicadoras y representantes de la zona.	20%
2	Entrenamiento, acompañamiento y retroalimentación a líderes y multiplicadoras en el proceso de Prospeccionar nuevas representantes.	20%
3	Entrenamiento, acompañamiento y retroalimentación a líderes y multiplicadoras en el proceso Visitar a todas las representantes inactivas de la campaña.	20%
4	Realizar el seguimiento continuo a las representantes nuevas durante las cuatro primeras campañas.	2%
5	Organizar conferencias para las representantes sobre las oportunidades y programas que tenemos cada campaña.	2%
6	Entrenamiento, acompañamiento y retroalimentación en el proceso de correteo (Buscar la orden de compra de Reps que no se ha presentado en la conferencia). Y realizar el envío de las órdenes de compra y supervisar el envío de las mismas	2%
7	Supervisar que la entrega de pedidos se haga de acuerdo a fechas establecidas de manera eficiente a las representantes y seguimiento al ingreso de órdenes web, call center y valija.	2%
8	Planificar, elaborar y establecer un calendario de actividades para Gerentes de Zona y para las Líderes y enviarlo al GD.	2%
9	Realizar reuniones con el equipo de Líderes para analizar los indicadores de la campaña anterior y establecer nuevas estrategias para la campaña siguiente. (Reunión de Líderes)	5%
10	Seguimiento y asesoramiento a cada líder para lograr los objetivos establecidos	15%

	hacia ella. (RIP)	
11	Organizar y supervisar la realización de reuniones de ajustes con las representantes que tengan reclamos, enviar, verificar que sean procesados y asesorar a las representantes sobre los mismos	5%
12	Seguimiento y recopilación de información de gestión de los grupos de trabajo por medio de las Líderes Monitoras	5%

### REQUERIMIENTOS

<b>Requerimientos de la posición</b> Competencias y/o habilidades, experiencia y nivel de formación académica requerida para desempeñar las funciones	
<p><b>Educación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Indique el nivel mínimo de formación académica y entrenamiento requerido para la posición. Una persona con inferior conocimiento académico manifestará insuficiente conocimiento para desempeñar el puesto.</li> </ul>	Técnico Superior en Administración de Empresas o Afines.
<p><b>Conocimiento Funcional/ Expertise Técnico.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué nivel de experiencia profesional es necesario para alcanzar los objetivos del puesto?</li> <li>Indique conocimiento técnico específico, competencias, certificaciones y/o licencias requeridas para la posición.</li> <li>Describa el conocimiento técnico y habilidades requeridas en áreas externas a la posición, si los hubiere. (Ejemplo – Si la posición es en Marketing, el ocupante requiere conocer acerca de R&amp;D, Publicidad, Finanzas, etc.)</li> </ul>	<p>De preferencia con experiencia trabajando en fuerzas de ventas.</p> <p>Necesita tener conocimiento en Relaciones Humanos, técnicas de ventas, cómo llegar al cliente preferiblemente en venta directa.</p> <p>Debe ser proactiva, con una gran iniciativa, trabajar bajo presión, tener gran capacidad verbal, ser persuasiva, tener orientación de servicio.</p> <p>Con licencia de conducir tipo B.</p>

### COMPLEJIDAD DE LA POSICION

<p><b>Conocimiento del Negocio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Describa el alcance en material de coordinación y/o integración del trabajo de otros grupos.</li> <li>Qué profundidad de conocimiento del Negocio es requerido y de qué manera se utiliza?</li> </ul>	<p>Debe conocer las estrategias de las áreas de Marketing y de Ventas, también como llegar a los objetivos y de los apoyos con los que debe contar.</p>
<p><b>Resolución de Problemas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Describa la complejidad de la posición. Describa los desafíos e “issues” que habitualmente el ocupante debe resolver.</li> <li>Mencione objetivos específicos y/o políticas globales/regionales que guían la posición en caso de existir.</li> <li>¿En qué medida y con qué alcance debe la posición filtrar, priorizar, analizar y validar material de otros grupos? Es el material complejo, dinámico o simple y directo?</li> </ul>	<p>Es moderadamente complejo por que debe tener conocimientos específicos de campo.</p> <p>Debe analizar e informar a sus Representantes sobre diferentes anomalías como el retraso en sus pagos.</p>
<p><b>Grado de Impacto</b> (en la totalidad del negocio):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Describa las principales decisiones por las que el ocupante es responsable. Especifique si son operativas, financieras o recomendaciones.</li> <li>La responsabilidad de la posición es en un área</li> </ul>	<p>El impacto es alto ya que si las Gerentes de Zona no llegan a los objetivos la empresa tampoco alcanzaría los objetivos trazados al inicio del año.</p>

staff y/o de soporte (HR, Finanzas, Contabilidad) o en un área "core" (Marketing, Ventas, Operaciones)?	Las responsabilidades del cargo son de un en línea.
<b>Area de Impacto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Dónde se manifiesta el impacto del puesto? Describa el nivel primario en dónde impactan las decisiones de la posición (Departamento, País, Cluster, Región, Global). ¿Impacta en otras áreas y/o grupos de trabajo?</li> <li>- El impacto varía según las diferentes decisiones? En caso afirmativo mencionar ejemplos y frecuencia.</li> </ul>	El impacto en el departamento es alto ya que deben alcanzar los objetivos en ventas durante las 19 campañas.
<b>Alcance</b> (monetario y no monetario ) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Describa la responsabilidad operacional por volumen, calidad y tiempo en los resultados. ¿Es por un producto o varios?</li> <li>- Indique el volumen y la responsabilidad financiera de la posición tales como: Presupuesto, Facturación, Profit, Plan de Gastos, SKU's, Número de Representantes, N° de Órdenes Procesadas, etc.</li> </ul>	N/A

### LIDERAZGO Y RELACIONES INTERPERSONALES

<b>Liderazgo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Describa las responsabilidades en el gerenciamiento de gente y de proyectos <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirige un equipo o múltiples equipos en diferentes áreas de especialización?</li> <li>- Lidera profesionales o gerentes?</li> <li>- Tiene responsabilidad directa o indirecta en decisiones vinculadas a compensaciones y reclutamiento dentro de su área?</li> </ul> </li> </ul>	Es alto ya que dirigen a su equipo de Líderes y Representantes
<b>Contactos Internos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué áreas/ temas el ocupante debe interactuar con otras áreas dentro de la organización?</li> <li>• ¿Con quién debe interactuar regularmente y a qué nivel (Gte. Gral., Director, Gerentes, Profesionales, Posiciones de Soporte)? ¿Dentro del propio equipo o con otros equipos?.</li> <li>• ¿Qué tipo de información intercambia? ¿Intercambia datos, negocia, toma decisiones? Describa el impacto que pueda tener un error o mal manejo desde su posición.</li> </ul>	Gerente Divisional por relación directa de trabajo, adicionalmente mantiene contacto por personal administrativo de las areas de adm. Ventas, incentivos, marketing y operaciones.
<b>Contactos Externos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Describa las relaciones con individuos u otras organizaciones externas a la Cía. (Proveedores, Contratistas, Consultores, etc.)</li> <li>- ¿Cómo mantiene estos contactos? ¿Con qué frecuencia?</li> <li>- Mencione si el ocupante representa a la Cía. en eventos externos? Brinde Ejemplos.</li> <li>- ¿Qué tipo de información intercambia? ¿Intercambia datos, negocia, toma decisiones? Describa el impacto que pueda tener un error o</li> </ul>	Representantes y líderes

mal manejo desde su posición. - ¿A qué nivel es el contacto? (Profesionales, Posiciones de Soporte).	
---	--

**COMPARACION INTERNA**

Compare las responsabilidades del presente puesto con otras posiciones y/o asociados dentro de la organización que sean equivalentes, de mayor o menor nivel. En cualquiera de los casos, provea el criterio y/o argumentos que sostienen su respuesta (medidas específicas vinculadas al alcance del puesto, nivel de impacto, tamaño de la organización, etc.)

Nombre:	Posición	Criterio	Posición Equivalente	Posición Menor	Posición Mayor

**Aprobaciones:**

He leído el presente cuestionario y confirmo que la información presentada es precisa y describe la posición.

Firma del Ocupante: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Firma del Superior Inmediato: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Nivel Superior al Supervisor Inmediato: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Recursos Humanos: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_