

RAE

1. **TIPO DE DOCUMENTO:** Trabajo de grado para optar por el título de ADMINISTRADORA DE EMPRESAS
2. **TÍTULO:** PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DIRECTO PARA EL MODELO C NO EN NATRUA COSMETICOS.
3. **AUTORES:** Claudia Lorena Gómez Gonzalez
4. **LUGAR:** Bogotá, D.C.
5. **FECHA:** Noviembre 2013
6. **PALABRAS CLAVE:** Venta Directa, GV, GR, CN, CNOs, Productividad, Actividad, Facturación, Ciclos, Consultor, Capacitación.
7. **DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO:** El objetivo principal de este proyecto es el diseño preliminar de una programa de Entrenamiento para el grupo de C N Os, (Consultoras Natura Orientadoras) que tiene actualmente Natura Cosméticos, el cual busca ayudarlas a desarrollar su rol, logrando la consecución de los objetivos de la empresa. Para llegar a esto se presenta una investigación detallada del programa actual que tiene la compañía y el que manejan otras empresas del mismo sector con un modelo de negocio parecido al de Natura.
8. **LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN:** El presente trabajo se adscribe a la línea de investigación Gestión y control de las organizaciones, ya que se basa en la investigación realizada en un proceso de capacitación para Natura Cosméticos, una multinacional brasilera dedicada a la venta directa.
10. **CONTENIDOS:** Historia de la venta directa en Colombia y sus ventadas, e historia de la multinacional Brasilera Natura; Teoría del tripe resultado por el escritor John Elkington en 1994, concepto de la capacitación y el desarrollo personal, identificación del problema de capacitación para el modelo C N O en Natura, programas de entrenamiento en empresas de la competencia con un modelo comercial similar, capítulos de desarrollo y propuesta programa de Entrenamiento.
11. **METODOLOGÍA:** Inductiva que va de lo particular como las necesidades de entrenamiento a lo general que es el planteamiento de un programa
12. **CONCLUSIONES:** En este trabajo de investigación se observa la gran diferencia que existe en los programas de formación de dos empresas del sector de venta directa, en un programa similar que permite la expansión del negocio, siendo uno más enfocado en temas de negocio y el otro más integral, involucrando varios ejes de la empresa, pero con contenido más filosófico y no tan práctico a nivel comercial. También se puede evidenciar que con el programa de formación de Belcorp, se tienen cubiertas las secciones de los sectores en un 100%, frente a los de Natura que está en un 70%. Con respecto a los resultados comerciales, se evidencia una clara relación entre el resultado esperado por la compañía con el desarrollo del modelo CNO, ya que no se ha logrado tener la estructura completa y necesaria para llegar a los objetivos presupuestados.
En las empresas de venta directa, la fuerza de ventas está encaminada a gestionar un resultado, cuando se incorporan nuevos desafíos que implican un cambio de rol en el canal, se debe dar tiempo para asimilar el cambio y ofrecer un programa de formación estructurado que permita desarrollar habilidades necesarias para formar y desarrollar a otros, cosa que la empresa Natura no ha realizado previamente con su fuerza de ventas.

**Programa de Capacitación Directo para el Modelo CNO
en Natura Cosméticos**

Claudia Lorena Gómez González

Asesor:

Stella Domínguez

Proyecto de Investigación para optar al título de Administrador de Empresas

Universidad de San Buenaventura

Bogotá, Colombia

1 de noviembre de 2013

**Programa de Capacitación Directo
para el Modelo CNO en Natura Cosméticos**

Claudia Lorena Gómez González

Universidad de San Buenaventura

Tabla de contenido

1. Aspectos preliminares	5
1.1. Línea de investigación	5
1.2. Definición del problema	5
1.3. Formulación del problema	10
1.4. Sistematización de la pregunta problema	10
2. Justificación	11
3. Objetivos	15
3.1. Objetivo general	15
3.2. Objetivos específicos	15
4. Marco referencial	16
4.1. Marco conceptual	16
4.2. Marco teórico	17
5. Diseño metodológico	25
5.1. Tipo de investigación	25
5.2. Método	25
5.3. Técnicas de recolección de la información	25
6. Propuesta de capacitación Natura	30
6.1. Herramientas de capacitación para el Modelo CNO que posee actualmente Natura	30
6.2. Técnicas de capacitación que existen en venta directa plana para estos modelos	36
6.3. Propuesta de capacitación para el modelo CNO en Natura	38
7. Conclusiones	42
8. Bibliografía	44

1. Aspectos preliminares

1.1. Línea de investigación

El presente trabajo se adscribe a la línea de investigación *Gestión y control de las organizaciones*, ya que se basa en la investigación realizada en un proceso de capacitación para Natura Cosméticos, una multinacional brasilera dedicada a la venta directa.

1.2. Definición del problema

Natura Cosméticos es una marca de origen brasilero, nacida de las pasiones por la cosmética y las relaciones, presente en siete países de América Latina y en Francia. En Brasil, es la industria líder en el mercado de cosméticos, fragancias e higiene personal, como también en el sector de venta directa.

Desde 2004, es una compañía de capital abierto, con acciones listadas en el nuevo mercado, el más alto nivel de gobernanza corporativa de la Bolsa de Valores de San Pablo (Bovessa).

En su comportamiento empresarial, busca crear valor para la sociedad como un todo, generando resultados integrados en las dimensiones económica, social y ambiental. Natura considera que los resultados sustentables son aquellos alcanzados por medio de las relaciones de calidad y, por eso, quiere mantener canales de diálogo abierto con todos los públicos con quien tiene contacto, en un ejercicio continuo de transparencia.

Los productos de Natura son la mayor expresión de su esencia. Para desarrollarlos, movilizan redes sociales capaces de integrar conocimiento científico y sabiduría de las comunidades tradicionales, promoviendo, al mismo tiempo, el uso sustentable de la rica biodiversidad botánica brasilera. En la producción, no utilizan testeos en animales y hacen observación estricta de las más rigurosas normas de seguridad internacionales. Los resultados son creaciones cosméticas de alta calidad, que proporcionan placer y bien-estar, con diseño inspirado en las formas de la naturaleza.

Natura se dedica a la producción y comercialización de cosméticos a través de la venta directa. En su canal están las consultoras que son consideradas como los primeros consumidores. Y por medio de ellas los productos Natura llegan a manos de sus clientes.

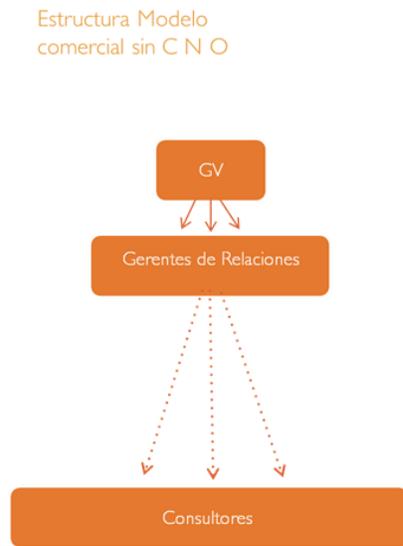
En su modelo de negocio, existen cuatro figuras fundamentales, los gerentes de ventas, que son seis a nivel nacional y que son los responsables de una región del país, las gerentes de relaciones (GR) que son 114 a nivel nacional y cada una tiene un sector, las consultoras (CN), que son personas independientes que venden los productos, y hay alrededor de unas 40.000 en todo el país (cada gerente tiene entre 250 y 500 CN) y las consultoras Natura orientadoras (CNO), que son alrededor de 500 en todo el país, y trabajan apoyando a las gerentes de relaciones en ampliar la red de CN.

El modelo de CNO es un nuevo modelo que lleva dos años en operación en Colombia, y que ya existe en Brasil.

Este modelo viene a mostrar cómo Natura percibió las oportunidades para su crecimiento y creó un nuevo rol dentro de su estructura comercial utilizando la energía emprendedora de un grupo de consultores y consultoras para acelerar el crecimiento y estrechar relaciones entre sus consumidores y consultoras, con el fin de potenciar el negocio y la disseminación de la esencia.

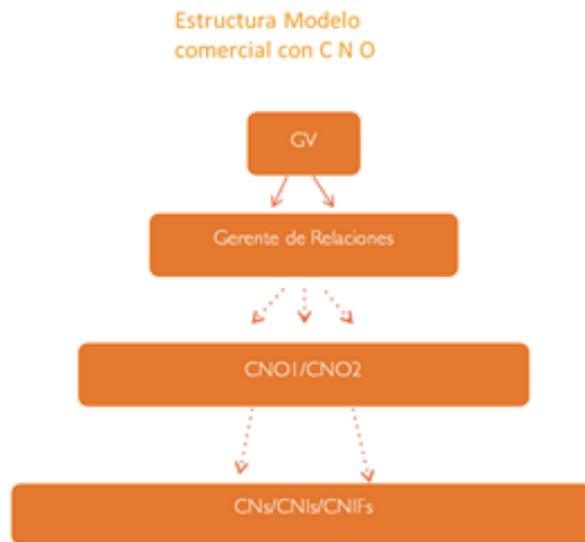
En las gráficas 1 y 2 se puede visualizar el modelo de negocio de Natura antes de implementar CNO y como quedó su estructura con los cambios:

Gráfica 1



Fuente: Natura Cosméticos

Gráfica 2



Fuente: Natura Cosméticos

Con la implementación de este nuevo modelo, Natura tenía unos objetivos definidos, tanto en crecimiento de canal a través de los inicios (cantidad de consultoras nuevas que ingresan a la red Natura) como en facturación:

OBJETIVO 2012		REAL 2012	
Disponibles	40.000	Disponibles	33.574
Facturación	\$ 97.447.402.197	Facturación	\$ 89.094.726.781

Fuente: Información Planeamiento de Ventas Natura Cosméticos

Al cierre del año, se evidenciaron que los resultados no fueron los esperados con la inclusión del modelo CNO, a pesar de conseguir un importante crecimiento, no se cumplieron los objetivos establecidos.

Además de los resultados cuantitativos, también se evidenciaron algunos resultados cualitativos en la fuerza de ventas; Natura realizó un diagnóstico, relevando necesidades con sus gerentes de relaciones a nivel personal y de negocio, los resultados fueron:

Desarrollo personal

- Se debió haber dado más tiempo de transición con el nuevo modelo (mayor capacitación).
- No se sintió el apoyo de la empresa.
- No hubo una dirección clara en la que se debía avanzar en conjunto.
- Las CNO no cubrieron las expectativas que se tenían.
- No hubo un periodo de adaptación al nuevo modelo para Gerentes de Relaciones.

- La capacitación que se impartió a las CNO fue pobre.
- Se ha obviado la capacitación para estar a la altura de los cambios de la empresa
- Estos resultados han impactado en la evaluación de resultados de las Grs

Negocio

- Existió una falta de recursos para las CNO (celular, pasaje para movilidad CNO).
- No se encuentra el perfil adecuado.
- Los objetivos de GR al inicio del modelo estaban muy elevados (no hubo transición en proceso de crecimiento).
- Se necesitó más material de apoyo, como revistas, muestras y bolsas.

Con esto se puede evidenciar que el modelo de negocio planteado para la multinacional Natura Cosméticos CNO, no tuvo el resultado esperado hacia el cierre del año 2012, pues las CNO no estaban lo suficientemente comprometidas con las actividades y su rol, por lo cual se presentaron bajos resultados en el crecimiento del modelo; de otro lado, con el levantamiento de información de necesidades y diagnósticos que Natura realizó a nivel nacional, se encontró que una explicación clara para que esto sucediera: la falta de capacitación directa por parte de la compañía, con un programa robusto de formación y acompañamiento al modelo.

La compañía debe prestar atención a los resultados del levantamiento de información que se hizo con la fuerza de ventas, de lo contrario es muy probable que no se lleguen a los

resultados esperados por la compañía en 2013, y se tengan que replantear los objetivos de ventas y de crecimiento. .

1.3. Formulación del problema

¿Cómo diseñar un programa de capacitación directo hacia las CNO de Natura, que acompañe el desarrollo y crecimiento del modelo?

1.4. Sistematización de la pregunta problema

- ¿Qué herramientas de capacitación posee Natura actualmente para el desarrollo del modelo de CNO?
- ¿Cuáles son las diferentes técnicas de capacitación que se usan en venta directa para este tipo de modelos?
- ¿Qué estrategias de capacitación se pueden implementar para el modelo de CNO en Natura?

2. Justificación

Desde el punto de vista teórico, esta investigación generará reflexión y discusión tanto sobre el conocimiento existente del área investigada, como dentro del ámbito de las ciencias educativas, ya que, de alguna manera u otra, se confrontan teorías y conceptos (en mi caso se analizan la teoría del *Triple Botton Line* y el concepto de capacitación y desarrollo personal).

Dentro de los canales de venta directa, existen tres tipos:

1. Venta plana: ganancia a través de los descuentos sobre el precio de venta.
2. *Party plan*: medio de venta a través de presentaciones en reuniones de grupo.
3. Multinivel: estructura de mercadeo que comprende dos o más niveles de empresarios, quienes reciben compensación por las compras efectuadas por las personas que ellos hayan auspiciado, entrenado, motivado y orientado, en adición a las comisiones o ganancias basadas en sus propias compras, bien sea para consumo propio o para la venta al consumidor.

Natura Cosméticos tiene una combinación en su modelo de negocio, pues desarrolla la venta plana y como inclusión para el año 2012; el multinivel a través del modelo CNO.

En el mercado encontramos varias empresas de venta directa, que poseen este modelo de negocio; entre ellas tenemos: Avon, Belcorp, Oriflame, entre otras.

Todas estas empresas ofrecen productos cosméticos, con planes de remuneración y poseen estructuras de gerenciamiento. El éxito de su negocio se encuentra en el desarrollo de sus revendedores, quienes son los verdaderos agentes de venta directa. La implementación de una cultura de desarrollo personal mediante la cual los revendedores (CNO) puedan incrementar su confianza y cultivar sus habilidades esenciales es la mejor estrategia de desarrollo del producto que una empresa puede utilizar, ya que, a través de estos modelos de negocio, se logra abarcar y acelerar el crecimiento de las empresas.

Trabajar en el desarrollo personal es una idea que se viene desarrollando hace varios años. En los Estados Unidos, se originó en el movimiento de pensamiento nuevo de finales del siglo XIX, Orison Swet Marden, fundador de la revista *Success*, fue de los primeros en ofrecer inspiración y un estímulo a aquellas personas que buscaban desarrollar su potencial y convertirse en individuos capaces de logros extraordinarios. Durante el siguiente siglo, escritores y oradores como Napoleón Hill, Dale Carnegie, Norman Vincent y Jim Rohn compartieron sus conocimientos acerca de lo que era necesario para lograr el éxito.

Sus enseñanzas han inspirado por años a varios de los ejecutivos principales de la venta directa incluyendo a Mary Kay Ash, fundadora de Mary Kay Inc., quien motivó y capacitó a generaciones de mujeres utilizando el mensaje central de Napoleón Hill presente en su libro *Think and grow rich*: “No se pongan límites. Muchas personas se limitan a hacer aquello que creen que pueden hacer. Pueden llegar tan lejos como su mente les permita. Recuerden que lo que creen lo pueden lograr”.

Esa clase de motivación ayudó a Mary Kay a convertir su empresa en una de las más grandes de venta directa de productos para el cuidado de la piel y cosméticos del mundo, y en un ejemplo perfecto de lo que logra el desarrollo personal: ayuda a la gente a ver sus posibilidades, potencial y a construir confianza.

La venta directa es un negocio que motiva a la gente a tener esperanza y confianza. El desarrollo personal ayuda a construir esa seguridad en uno mismo y es por eso que el centrarse en ayudar a las personas a crecer produce un multiplicador de mejores resultados en el reclutamiento de revendedores y en el crecimiento de las ventas para la empresa.

“La venta directa ayuda a afirmar el valor y el potencial de la gente” dice Stephen Covey, exitoso autor del clásico de auto ayuda *Los siete hábitos de la gente altamente exitosa*.

Las empresas de venta directa están ayudando a las personas a llegar a ser más de lo que una vez pensaron que era posible.

En la industria de la venta directa se afirma desde hace mucho tiempo que se comienza a trabajar por el producto y la oportunidad, pero se permanece por la gente y el desarrollo personal. Esa declaración es hoy más verdadera que nunca. Con una recesión económica de alcance mundial, los índices de desempleo y millones de colombianos que están perdiendo su seguridad financiera, muchas personas están hoy buscando las oportunidades que se ofrecen en la venta directa para comenzar sus propios negocios.

Lo que están encontrando es que las empresas de venta directa son más que oportunidades para obtener ingresos; son culturas ricas en desarrollo personal, donde las habilidades esenciales como el liderazgo, la construcción de relaciones, la administración del tiempo y el establecimiento de objetivos puede ayudarlas a mejorar en todas las áreas de su vida. Ayudar a los revendedores a crecer y a desarrollar su potencial interno es una cuestión de importancia fundamental para las empresas de venta directa.

Desde el punto de vista metodológico, es importante hacer previamente un levantamiento de necesidades para poder obtener información acertada sobre las condiciones que tiene la fuerza de ventas y cómo perciben el entrenamiento, esto se realizará a través de encuestas y de entrevistas personalizadas.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Diseñar un programa de capacitación directo hacia las CNO que acompañe el desarrollo y crecimiento del modelo.

3.2. Objetivos específicos

- Identificar el tipo de capacitación que Natura tiene actualmente.
- Evidenciar las diferentes técnicas de capacitación a nivel comercial que se usan en venta directa para estos modelos.
- Presentar una propuesta innovadora de capacitación para el modelo CNO de Natura.

4. Marco referencial

4.1. Marco conceptual

En el presente proyecto se presentan conceptos importantes que se describen a continuación:

- **Venta directa:** es un canal de distribución al por menor, que se expande de manera rápida y que se basa principalmente en ser un negocio que requiere el contacto personal de los vendedores independientes con el consumidor, por lo que ha sido calificada como un "negocio de gente".
- **Consultor:** es el nombre que se le da al vendedor de Natura, quien es independiente y gana un porcentaje de descuento sobre los precios de la revista.
- **Productividad:** término que se usa para medir las ventas de las consultoras en cada ciclo.
- **Ciclo:** periodo de 21 días calendario en el cual se miden los indicadores de facturación de natura, actualmente natura tiene 16 ciclos en el año.
- **CNO:** Consultora Natura Orientadora.
- **Capacitación:** programa dirigido a acompañar y dar herramientas de desarrollo a las consultoras.

4.2. Marco teórico

El presente proyecto cuenta con un concepto y una teoría.

Venta directa

La venta directa es un canal de distribución al por menor, que se expande rápidamente y se basa principalmente en ser un negocio que requiere el contacto personal de los vendedores independientes con el consumidor, por lo que ha sido calificada como un "negocio de gente".

¿Qué es la venta directa?

La venta directa es la comercialización de bienes de consumo y servicios directamente a los consumidores, generalmente en sus hogares, en el domicilio de otros o en su lugar de trabajo, siempre por fuera de locales comerciales establecidos.

Usualmente se realiza a través de una explicación o demostración de dichos bienes o servicios por parte de una fuerza de ventas independiente.

Características

- Fuera de un local comercial.
- Domicilio del consumidor.

- Contacto personal.
- No relación laboral con la fuerza de ventas.
- Altos niveles de servicio al cliente.
- Es una fuente de ingresos adicionales sin restricción de sexo, edad, nivel educacional o experiencia previa que ofrece una flexibilidad de horario.
- Metas de crecimiento propias de cada vendedor

Ventajas de la venta directa

La venta directa es un canal alternativo que trae múltiples ventajas tanto para las empresas que la utilizan como medio de distribución de sus bienes y servicios, como para la fuerza de ventas que distribuyen dichos bienes.

A continuación encontrará algunos de los beneficios que trae la venta directa para los distribuidores vinculados a la misma:

- Es una oportunidad para hombres y mujeres de organizar su vida económica como lo deseen.
- Brinda la posibilidad de obtener ingresos adicionales abierta a todas las personas.
- Requiere de una baja inversión que facilita el inicio de una empresa propia que puede manejar a su gusto.
- Ofrece flexibilidad de horarios y tiempo de dedicación.
- Por medio de ella se obtiene capacitación y entrenamiento a muy bajo costo.

- Es una oportunidad de desarrollar un negocio en familia.
- El consumidor recibe el producto en su hogar.
- Se realiza una explicación personalizada del producto.
- Los productos son respaldados por garantía de calidad y de satisfacción con un valor agregado.
- Es un medio para socializar y conocer personas

Historia de la venta directa

Los primeros vendedores de venta directa aparecieron en la Edad Media en Inglaterra como vendedores ambulantes o *chapmen*, quienes viajaban regularmente desde Escocia al norte de Inglaterra con productos domésticos.

Más tarde, en Estados Unidos, aparecieron los vendedores ambulantes Yankee, que proveían servicios a las comunidades aisladas hasta el siglo XIX.

A mediados del siglo XIX, los representantes de venta trabajaban en los barrios aledaños a las grandes ciudades, visitando cada hogar donde encontraban una respuesta positiva de las amas de casa.

Las referencias más antiguas que se tienen de una empresa organizada en venta directa datan de 1851, cuando un señor Singer consideró importante, para vender sus máquinas de coser, ir al domicilio de sus consumidores y demostrar su funcionamiento.

En 1886, el señor Macon vendía libros y ofrecía por cada uno que se comprara un perfume. Posteriormente, se dio cuenta que a los compradores les interesaban más los perfumes que los libros, por lo que desarrolló una empresa de cosméticos y perfumes conocida por todos: Avon Cosmetics.

Luego, Alfred Fuller inició una empresa de cepillos que hoy se conoce como Fuller Brush.

A fines del siglo XIX la venta de enciclopedias fue el siguiente artículo a comercializar directamente a los consumidores.

A principios del siglo XX entraron las aspiradoras Electrolux, y en 1932 nació una variante con Stan home, que descubrió la eficacia de las ventas en reuniones.

En los años treinta, apareció la venta de envases herméticos que intentaron primero en los canales tradicionales con un rotundo fracaso y luego incursionaron en la venta directa con la ya conocida firma Tupperware.

En los años cuarenta, se inició el desarrollo del mercadeo multinivel, a través de la comercialización de vitaminas y suplementos alimenticios que necesitaban una explicación

personalizada de los mismos. Apareció, entonces, Nutrilite, que innovó con la creación de redes de distribuidores y pagos diferenciadores de la venta y la comercialización de productos. Esta empresa actualmente es una división de Amway.

La venta directa tiene una larga historia y un crecimiento reciente que la hace ser considerada, hoy por hoy, como un canal de distribución que presenta una valiosa alternativa frente a los canales tradicionales.

Teoría del triple resultado

El presente proyecto se trabaja sobre la teoría del triple resultado, este es un término de negocios sustentables que hace referencia al desempeño de una empresa expresado en tres dimensiones: económica, ambiental y social. Su origen en inglés (*triple bottom line*) hace alusión al resultado neto expresado en el último renglón del estado de resultados contables. La expresión fue utilizada por primera vez por John Elkington en 1994, quien posteriormente expandió y articuló a fondo en su libro *Cannibals with forks*. El término sustentabilidad fue definido por el *Informe Brundtland* de las Naciones Unidas en 1987.

Además del estado de resultados, las evidencias de desempeño en relación con el triple resultado se manifiestan en los reportes de sustentabilidad o responsabilidad social corporativa. Hasta 2009, la elaboración y publicación de los mismos seguían siendo de carácter voluntario y evolutivo en todo el mundo.

Natura es una empresa que busca crear y compartir valor con la sociedad, generando resultados económicos, sociales y ambientales. Estoy convencida de que las empresas que entiendan los retos de su tiempo y ayuden a las sociedades a tornarse más felices, harán diferencia en el futuro. Este entendimiento de la actividad empresarial como parte de un todo articulado y conectado en red inspira y orienta la actuación de Natura.

La compañía ha evolucionado en la incorporación efectiva de los aspectos económico, social y ambiental e integrando metas estratégicas de la empresa con objetivos a corto y largo plazo en todos los procesos.

La actuación de Natura se da a través de los temas prioritarios o matriz de materialidad. Esta matriz es una herramienta que direcciona su gestión de sustentabilidad. Busca conciliar dos ejes de interés: los temas relevantes para Natura y sus principales públicos de relacionamiento. Estos primeros temas serían aquellos relacionados con las plataformas estratégicas de actuación en sustentabilidad, como reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero o de generación de residuos, y los temas estratégicos de reducción de riesgos. Por otro lado, se busca identificar los temas de interés de los públicos expresados a lo largo de un proceso de diálogo colaborativo. En el año 2011, Natura incluyó, por primera vez a sus operaciones internacionales, la construcción de esta matriz.

En la gráfica 3 podemos visualizar cómo la sustentabilidad, el relacionamiento y el producto están intrínsecos en el triple resultado (*triple bottom line*) de Natura.

Gráfica 3



Fuente: Natura Cosméticos

Idealmente, una organización con buen desempeño en términos contables de triple resultado tendría como consecuencia la maximización de su beneficio económico y ambiental, así como la minimización o eliminación de sus externalidades negativas, haciendo énfasis en la responsabilidad de la organización ante los grupos de interés y no solo ante los accionistas. En este caso, los grupos de interés se refiere a cualquiera que reciba la influencia, directa o indirecta, de los actos de la empresa. En virtud de lo anterior, una contabilidad de triple resultado facilita el desempeño de una entidad de negocio como vehículo de coordinación de intereses.

Para poder aplicar la teoría del triple resultado en Natura, es fundamental el entrenamiento, ya que este es el vehículo para facilitar el proceso de aprendizaje de este foco estratégico que tiene la empresa.

5. Diseño metodológico

5.1. Tipo de investigación

El presente proyecto es una investigación descriptiva, que pretende dar a conocer cuáles son las necesidades de entrenamiento para la fuerza de ventas de la multinacional Natura y plantear un programa de capacitación que acompañe el desarrollo de la fuerza de ventas para lograr sus objetivos.

5.2. Método

El tipo de método utilizado en el proyecto es inductivo, que va de lo particular a lo general, puesto que se argumentará y analizará de forma orientada, coherente y lógica el problema de la investigación. Partiendo desde las necesidades particulares que tienen los diferentes públicos que conforman la fuerza de ventas hasta lo general que es el planteamiento de un programa de capacitación que pueda cubrir y abarcar todas las necesidades.

5.3. Técnicas de recolección de la información

Para cumplir con el objetivo del proyecto, se pretendió realizar encuestas a los diferentes públicos impactados en el proceso, como lo son gerentes de ventas, gerentes de relaciones y CNO, de las principales ciudades del país (Cali, Bogotá, Medellín y Barranquilla). La encuesta se elaboró con el propósito de conocer lo que opinan de los procesos de

capacitación y los temas que consideran importantes para tratar bajo un esquema de entrenamiento.

Muestra

- **Metodología:** Efectuamos Entrevistas de Relevamiento de Necesidades
- **Público:** área comercial
- **Herramienta utilizada:** cuestionario de preguntas abiertas y estructuradas.
- **Ciudades** Involucradas: Cali, Medellín, Bogotá y Barranquilla
- **Duración:** 1 mes
- Se entrevistaron:
 - 1- Gerente de ventas: 3
 - 2- Gerentes de Relaciones: 15
 - 3- Consultoras: 30
 - 4- C N O: 40

Cuestionario

Aspectos generales

Según tu punto de vista, ¿qué importancia tiene el entrenamiento comercial en la generación de ventas?

¿Cuánta relevancia consideras que la fuerza de ventas (GR, CNO y CN) le otorga actualmente al entrenamiento para incrementar los resultados del negocio?

Mucha ____ Media ____ Poca ____ Muy poca ____ Nada ____

¿Cuáles son a tu criterio las fortalezas del área de entrenamiento comercial?

¿Qué aspectos consideras necesarios incorporar como áreas de mejoras en la gestión del entrenamiento (tanto para tu trabajo como para el de la fuerza de ventas)?

Sus tareas, intereses y desarrollo

¿Cuáles son las principales capacitaciones que recibiste en el último año y cuál es tu opinión de las mismas?

¿Qué aportes consideras que tiene la capacitación hoy en la realización de tu trabajo?

¿Cuáles son las tareas que más te cuestan llevar a cabo en el día a día?

¿Qué herramientas, competencias y habilidades consideras que te hacen falta adquirir para lograr un crecimiento y desarrollo en tus tareas?

¿Cuáles temáticas (tanto de gestión comercial como de desarrollo de competencias) son de tu interés personal para tratar y profundizar en encuentros de capacitación?

¿Qué tipo de entrenamiento es de tu preferencia?: presenciales, e-learning, lectura/guía de materiales impresos.

¿Cuántos entrenamientos te gustaría recibir en el año?

¿Cuál es tu disponibilidad de tiempo para recibir entrenamientos durante el año? (ejemplo entre 1 y 2 veces al año, de 3 a 4 ó de 4 a 6)

Acerca de las CN

¿Cuál crees que es el motivo para que muchas de las consultoras no asistan a los encuentros Natura?

¿Por qué crees que las consultoras eligen Natura?

¿Qué importancia tiene el entrenamiento comercial en la generación de ventas?

¿Qué aportes consideras que tiene la capacitación hoy en la realización de tu trabajo?

¿Qué herramientas, competencias y habilidades consideras que te hacen falta adquirir para lograr un crecimiento y desarrollo en tus tareas? Y ¿cuáles temáticas son de tu interés personal para tratar y profundizar en encuentros de capacitación?

¿Cuál es tu disponibilidad de tiempo para recibir entrenamientos durante el año?

¿Qué esperas de un área de entrenamiento comercial?

Tipo de muestra

El tipo de muestra seleccionada para la elaboración del estudio es una muestra no probabilística, que hace referencia al subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad si no de las características en que está enfocada la investigación. Según Hernández Sampieri (2010).

Técnicas de análisis de la información

Al obtener la información recolectada, a través de las encuestas realizadas, se tabulará por públicos para conocer los resultados y poder concluir la necesidad de entrenamiento por parte de la fuerza de venta, y así mismo determinar los temas más relevantes para ellos.

6. Propuesta de capacitación Natura

6.1. Herramientas de capacitación para el Modelo CNO que posee actualmente Natura

Natura actualmente cuenta con un programa de *Change Managment* que acompaña todo el proceso del cambio de modelo a CNO. Este programa incluye un plan de capacitación planeado para ser dictado por las gerentes de relaciones a sus CNO en varias etapas y en cascada. El plan de entrenamiento que existe para ellas actualmente es:

Herramientas de capacitación para el modelo CNO que posee actualmente Natura

Natura actualmente cuenta con un programa de *change managment* que acompaña todo el proceso del cambio de modelo a CNO. Este programa incluye un plan de capacitación planeado para ser dictado por las gerentes de relaciones a sus CNO en varias etapas y en cascada.

Este programa tiene una estrategia de desarrollo integrado que propone acompañar la evolución del modelo comercial, al asegurar la educación integrada de nuestros públicos con el objetivo de incrementar su nivel de conciencia y protagonismo; al igual que incentivar y estimular el crecimiento del negocio y del canal, y garantizar la disseminación de nuestra esencia.

Esta estrategia se constituye a partir de la integración de las estrategias de educación y sustentabilidad, relacionamiento y planeamiento de ventas.

Estrategia de educación y sustentabilidad. Promover el desarrollo integrado de nuestra fuerza de ventas y consultores, con el fin de estimular la búsqueda permanente del perfeccionamiento a través del autoconocimiento, desarrollo personal y educación en la sustentabilidad y en el negocio; procurar el cuidado de las relaciones y la diseminación de nuestra esencia.

Estrategia de relacionamiento. Atraer nuevas consultoras y contribuir a su desarrollo integrado y al de nuestra fuerza de ventas, para diseminar nuestra esencia, enfocándonos en el cuidado de las relaciones y aportando a la gestión sustentable del negocio por medio de un plan de relacionamiento que las estimule, acompañe, fidelice, incentive y ofrezca espacios de ‘experiencia Natura’ y reconocimiento.

Estrategia de planeamiento de ventas. Acompañar a nuestra fuerza de ventas y consultoras, para garantizar la ejecución, consistencia y desarrollo del modelo comercial, asegurar el equilibrio en los desafíos y, consecuente compensación, orientar la evolución de los roles de cada público, y buscar un crecimiento sustentable del canal.

Para llegar a este objetivo, existe una matriz de actividades en cascada por público donde se involucran todos los roles de la fuerza de ventas (Gerentes de Ventas, Gerentes de Relaciones y CNO):

Gerentes de ventas



	Objetivo	Contribución
Relacionamiento	«Formar a los Gerentes de Ventas como líderes referentes y protagonistas siendo guardianes de la evolución del modelo comercial, acompañando a sus equipos en la transición y transmitiendo el posicionamiento Natura, con el fin de promover el desarrollo personal y profesional, y movilizar acciones colectivas.»	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a los GVs ofreciendo herramientas para atraer, incentivar y reconocer a sus equipos
Entrenamiento		<ul style="list-style-type: none"> • Promover y estimular el perfeccionamiento continuo, • Profundizar en la visión estratégica y sistémica del negocio, • Desarrollar sus competencias y habilidades de liderazgo
Sustentabilidad		<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo personal, ampliación de los conocimientos en sustentabilidad y temas Natura. • Capacidad de amplificar los contenidos ligados al posicionamiento Natura, promover el desarrollo personal y movilizar a acciones colectivas.
PL Ventas		<ul style="list-style-type: none"> • Transmisión de las políticas y reglas del modelo

Gerente de Ventas - Actividades

	Pre-Lanzamiento	Lanzamiento	Post-Lanzamiento
Relacionamiento			
Entrenamiento		Capacitación a GV como multiplicadores	Sesiones de Coaching Grupal
Sustentabilidad	Presentación del programa de educación para sustentabilidad	PROGRAMA DE DESARROLLO DE GERENTES DE VENTAS: Plan de Desarrollo Gerencial	
		PROGRAMA DE DESARROLLO DE GERENTES DE VENTAS: Workshop de Integración Comercial	
PL Ventas	Curso de Negocio	Desarrollo personal	
		Nociones de sustentabilidad	
		Temas de ciclo en RV, Revista, Web	
			Capacitación en temas de sustentabilidad y multiplicación

Gerentes de relaciones

	Objetivo	Contribución
Relacionamiento	«Preparar a nuestras Gerentes de Relaciones para que se conviertan en protagonistas del nuevo modelo comercial, desarrollando y estimulando a sus equipos, con el fin de acelerar el crecimiento saludable del canal siendo modelo de actuación y garantizando la diseminación de nuestra esencia.»	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a las GRs ofreciendo herramientas para atraer, incentivar y reconocer a sus equipos
Entrenamiento		<ul style="list-style-type: none"> • Formar a las GR como líderes inspiradoras y diseminadoras de nuestra esencia, • Estimular su protagonismo en el modelo comercial • Desarrollar sus habilidades de educadora y facilitadora del conocimiento.
Sustentabilidad		<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo personal, ampliación de los conocimientos en sustentabilidad y temas Natura. • Capacidad de amplificar los contenidos ligados al posicionamiento Natura, promover el desarrollo personal y movilizar a acciones colectivas.
PL Ventas		<ul style="list-style-type: none"> • Transmisión de las políticas y reglas del modelo

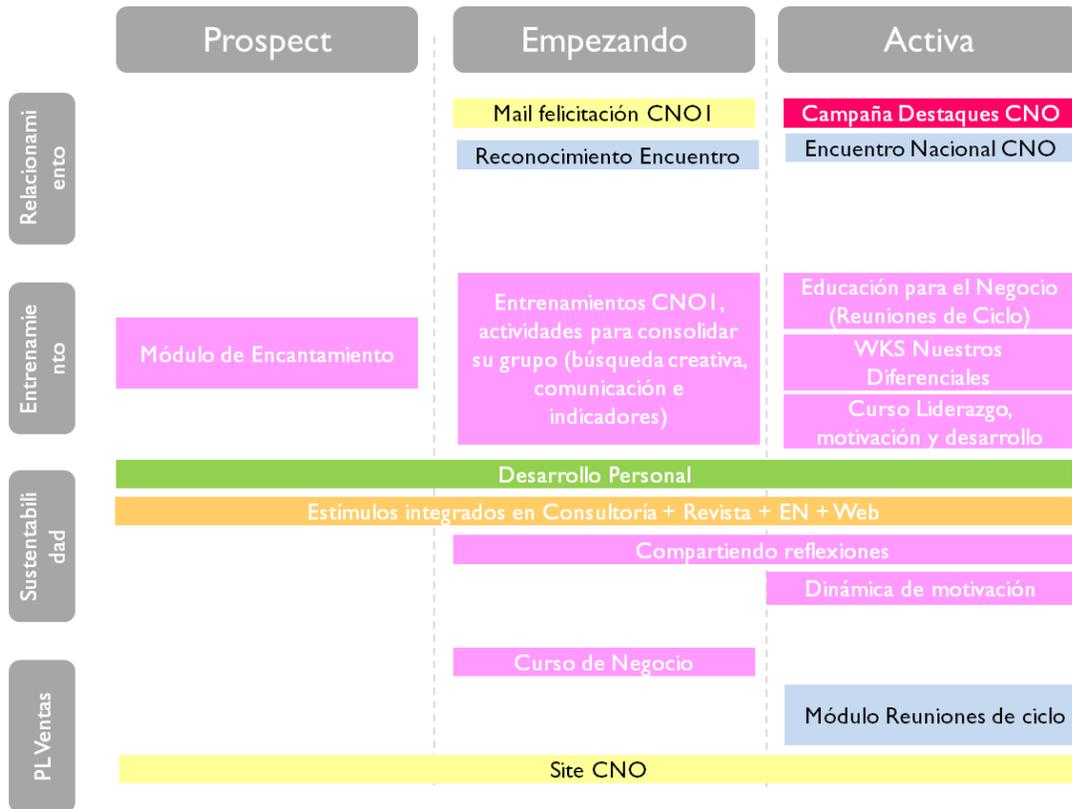
Actividades

	Pre-Lanzamiento	Lanzamiento	Post-Lanzamiento
Relacionamiento			
Entrenamiento	Dinámica de Apertura al Cambio	PLAN PARA GR DISEMINADORAS: Entrenamiento Intensivo en el Modelo Comercial y su rol de coach	Encuentros presenciales PGRD: WKS Nuestros Diferenciales (1 año) y WKS Cultura (2 año) Formación en Cómo liderar Espacios de Reflexión
Sustentabilidad	Presentación del programa de educación para sustentabilidad	Plan de Liderazgo Educativo Plan de Formación en Gestión Comercial Plan para Profesionales de Producto	Desarrollo personal Nociones de sustentabilidad Temas de ciclo en Reunión de estrategia, EN, Revista, Web Capacitación en temas de sustentabilidad y multiplicación
PL Ventas	Curso de Negocio	Nuevo modelo GRs	

CNO

	Objetivo	Contribución
Relacionamiento	«Desarrollar y formar a nuestros CNOs como embajadores/as de nuestra esencia, expandiendo redes de relaciones sustentables y ampliando su canal, potenciando su capacidad emprendedora, y aumentando el nivel de autoconocimiento y protagonismo e involucramiento en temas de negocio y sustentabilidad.»	<ul style="list-style-type: none"> Estimular a la CNO en su rol, incentivar, brindar 'experiencias Natura', cuidar la relación
Entrenamiento		<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar a nuestros CNOs como guardianes de nuestra esencia, Brindarles herramientas para su autoconocimiento y desarrollo personal, Potenciar su capacidad emprendedora fomentando el crecimiento sustentable del negocio
Sustentabilidad		<ul style="list-style-type: none"> Aumentar la concientización y el involucramiento en temas de sustentabilidad.
PL Ventas		<ul style="list-style-type: none"> Definición de actividades de la CNOI Reglas y beneficios del nivel

Actividades



Las limitaciones presentes en este modelo de formación, que actualmente emplea Natura, se enfocan a la formación en cascada que propone el modelo, es decir que es un programa dictado por las gerentes de relaciones de Natura a las CNO; pero estas gerentes no tienen un plan de formación previo en donde puedan desarrollar sus habilidades y destrezas que faciliten estos procesos de aprendizajes. Se puede evidenciar cómo, con la inclusión del modelo CNO en Natura, este rol se ve forzado a modificarse, pues, además de gestionar un resultado, ahora deben ser formadoras y entrenadoras, para que puedan apoyar y desarrollar a su grupo de CNO.

6.2. Técnicas de capacitación que existen en venta directa plana para estos modelos

Dentro de la competencia encontramos las empresas Belcorp, Esika y Avon, estas son empresas de venta directa del sector de cosméticos. Tienen la particularidad de poseer un departamento de entrenamiento, el cual capacita y forma a las líderes directamente, que en Natura se llaman CON, pero con la diferencia que no es en cascada.

Para este trabajo tomaré el modelo de formación para las líderes que tiene Belcorp, por ser la empresa que más se asemeja a Natura por el tipo de venta directa plana que maneja y la categorización de sus productos en el mercado.

El programa de Belcorp se llama “Ejecutivas de ventas. Siembra sueños y cosecha ganancias”. Vale la pena destacar que desde el nombre se puede percibir el foco en unir los sueños de cada una de las vendedoras con el negocio, y volverlo un medio para cumplirlos. Dentro de este programa de formación existe una jefe de educación, quien es la persona responsable de recibir a las ejecutivas de venta en su primera fase de capacitación, durante una semana, en temas del negocio. Luego, la gerente de zona continúa el proceso de formación en campo, durante tres semanas más hasta completar un ciclo de 21 días que equivale al periodo de una campaña.

Cada oficina regional de la empresa cuenta con una entrenadora local (hay 21 regionales) quien hace el seguimiento formativo a las ejecutivas de venta, después de su primera fase, y las forma en temas significativos del negocio.

El programa de Belcorp está diseñado de la siguiente forma:

Dictado por	Publico	Tema	Duración
Jefe de Capacitación	Ejecutivas venta iniciantes	Modulo I: Bienvenida a Belcopr, perfil ejecutiva de ventas, requisitos y actividades	1 día
Jefe de Capacitación	Ejecutivas venta iniciantes	Modulo II Linea de carrera, Zonificación, Pedido base, Variables a Cumplir	1 día
Gerente de Zona	Ejecutivas venta iniciantes	Trabajo en la zona, con la Gerente para vivenciar actividades de campo e indicadores	1 semana
Jefe de Capacitación	Ejecutivas venta iniciantes	Modulo III: Como prospectar nuevos consultores, ejercicios practicos	2 días
Gerente de Zona	Ejecutivas venta iniciantes	Trabajo en Campo con Gerente para poner en practica el proceso de prospección	3 días
Jefe de Capacitación	Ejecutivas venta iniciantes	Calculo de Ganancias, Modulo Creciendo mi Red	1 día
Jefe de Capacitación	Ejecutivas venta iniciantes	Sistemas e Indicadores para ejecutivas	1 día

Se puede evidenciar que es un programa más corto, dura 14 días, desarrollado por la jefe de Capacitación de la Gerencia, quien es una persona preparada para facilitar estos procesos. Igualmente, podemos advertir que las gerentes de zona solo quedan a cargo de las prácticas en campo y el acompañamiento; el resto de las bases son ofrecidas directamente por la compañía, como un programa con temas enfocados al negocio.

Con este programa que actualmente transmite Belcorp, su red de ejecutivas de ventas crece año tras año. Al hacer una comparación de este sistema de capacitación con el modelo actual de Natura, podemos apreciar algunos datos:

CANTIDAD GERENCIAS		CANTIDAD SECTORES		Secciones por Sector		Cant CNOs	Cant Ejecutivas
NATURA	BELCORP	NATURA	BELCORP	NATURA	BELCORP	Natura	Belcorp
7	21	114	315	5	10	354	3150

De esta información podemos concluir que, por cada sector de Belcorp, hay diez ejecutivas de ventas y, por cada sector de Natura, hay 3,5 CNO que deben responder por las cinco secciones que maneja cada sector, es decir, que el número de CNO no es suficiente para cubrir la demandada de las secciones, pese a que se tiene un programa robusto de formación, pero al no ser liderado por una persona experta sino en cascada se estaría mostrando una evidencia clara de que el proceso de formación no está obteniendo los resultados esperados.

6.3. Propuesta de capacitación para el modelo CNO en Natura

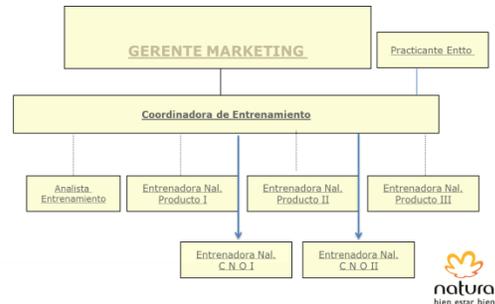
En el presente proyecto se quiere mostrar una propuesta de entrenamiento que acompañe el desarrollo de las CNO. Esta propuesta es un intermedio entre lo que tiene la competencia y el modelo tradicional de Natura, se pretende hacer una mezcla en donde podamos mantener el protagonismo y el rol de capacitación por parte de las gerentes de relaciones, pero al mismo tiempo, un equipo experto en el modelo que esté acompañando la capacitación en temas de estrategia y desarrollo.

Para lograr este planteamiento es necesario hacer un cambio en la estructura de entrenamiento de la compañía como se presentan en las gráficas 4 y 5:

Gráfica 4. Organigrama actual



Gráfica 5. Estructura propuesta



Fuente. Natura cosméticos

Con esta estructura se estarían destinando dos personas para trabajar directamente la formación del grupo CNO, quienes cubrirían las seis regiones del país y cada una tendría a cargo un grupo de tres gerencias.

El planteamiento de la grade o proceso de formación para las CNO debería tener módulos de negocio, esencia, producto y trabajo en campo; asumiría una responsabilidad directamente en el equipo de entrenamiento y las gerentes se encargarían de apoyarlas en todas las gestiones, motivarlas y acompañar su desarrollo.

La *grade* de formación propuesta incluye a los públicos GR y CNO:

Gerentes de relaciones y Gerentes de Ventas (GR/ GV):

Nombre del curso de Entrenamiento	Contenido	Facilitador	Momento (ciclo 21 días)	Espacio físico y duración	Objetivo
Armando mi Grupo de CNOs, importancia y desarrollo del modelo	Importancia del modelo dentro del crecimiento del negocio para la Fuerza de ventas	Entrenadora CNO en compañía del Gerente de Ventas	Primer curso que reciban	Salón hotel, 4 Horas	Mostrar la importancia de tener un modelo sostenible en el tiempo para nuestra FV
Liderazgo de equipos	Como liderar los grupos de CNOs, sin tener dependencia directa en la empresa	Entrenadora CNO y Coach Externo	Ciclo siguiente al primer curso.	Salón hotel, 8 Horas	Dar herramientas de liderazgo de equipos a la FV
Como Gestionar Talentos	Como ayudar a crecer a otros, desarrollando su potencial	Entrenadora CNO	Dos ciclos después del anterior	Salón hotel, 2 días de 8 Horas	Taller practico de motivación que enseñe a descubrir el potencial de los demás
Planeación estratégica para Gerente y proyección de resultados con equipo	Practicas, de planeación estratégica, proyección y manejo de agendas con CNOs	Entrenadora CNO en compañía del Gerente de ventas	Dos ciclos después del taller anterior	Salón Hotel 8 Horas	Entregar herramientas prácticas y aplicables para el manejo estratégico de resultados con las CNOs

Con estos módulos, las gerentes estarían recibiendo herramientas para el manejo de sus grupos de CNO y alternamente este grupo estaría siendo formado por el equipo en otros espacios diferenciadores.

Las gerentes continuarían el proceso con el acompañamiento de su gerente de ventas, en temas más enfocados a la gestión del día.

Grade para CNO:

Nombre del curso de Entrenamiento	Contenido	Facilitador	Momento (ciclo)	Espacio físico y duración	Objetivo
Modulo C N O crear nuevas oportunidades.	Que es el modelo CNO?, Carrera del modelo, requisitos y competencias	Entrenadora CNO en compañía de la Gerente	Cuando este en proceso de formación como CNO pocos ciclos antes de su nombramiento	Salón hotel, 2 ½ Horas	Encantar a la CNO, con el modelo comercial y el plan de carrera que se ofrece par a ella
Creciendo como CNO	Importancia de su rol en la empresa, funciones, ganancia y motivación	Entrenadora CNO	En el ciclo del nombramiento.	Salón hotel, 4 Horas	Mostrarle la importancia de su rol, el detalle de sus funciones y hacer la primera proyección de ganancias con el modelo
Taller Como hacer un inicio perfecto	Descripción paso a paso de un inicio perfecto , como actividad primordial en su rol.	Entrenadora CNO en compañía de la Gr	Ciclo siguiente de nombramiento	Salón hotel, 2 Horas	Darle herramientas a nivel metodológico en como se hace un inicio perfecto en natura
Liderazgo para CNO	Taller con herramientas de liderazgo de equipos	Entrenadora CNO	Dos ciclos después del nombramiento	Salón Hotel 4 horas	Entregarle herramientas de formación y desarrollo
Proyección y planeación estratégica	Taller practico de manejo de agenda, planeación por prioridades y administración del tiempo.	Entrenadora CNO	Cuatro ciclos después de su nombramiento	Salón Hotel 8 Horas	Darle herramientas de gestión a las CNOs

El resto de tiempo, la CNO estaría haciendo su trabajo de campo con la gerente de relaciones, quien estaría acompañando su desarrollo y gestionando su resultado.

Con este programa, la CNO tendría bases de formación y desarrollo desde el inicio en una forma consecutiva, con personas expertas en los temas necesarios para que este grupo logre desarrollar de manera eficiente su rol dentro del modelo comercial.

7. Conclusiones

En este trabajo de investigación se observa la gran diferencia que existe en los programas de formación de dos empresas del sector de venta directa, en un programa similar que permite la expansión del negocio, siendo uno más enfocado en temas de negocio y el otro más integral, involucrando varios ejes de la empresa, pero con contenido más filosófico y no tan práctico a nivel comercial.

También se puede evidenciar que con el programa de formación de Belcorp, se tienen cubiertas las secciones de los sectores en un 100%, frente a los de Natura que está en un 70%.

Con respecto a los resultados comerciales, se evidencia una clara relación entre el resultado esperado por la compañía con el desarrollo del modelo CNO, ya que no se ha logrado tener la estructura completa y necesaria para llegar a los objetivos presupuestados.

En las empresas de venta directa, la fuerza de ventas está encaminada a gestionar un resultado, cuando se incorporan nuevos desafíos que implican un cambio de rol en el canal, se debe dar tiempo para asimilar el cambio y ofrecer un programa de formación estructurado que permita desarrollar habilidades necesarias para formar y desarrollar a otros, cosa que la empresa Natura no ha realizado previamente con su fuerza de ventas.

Se puede evidenciar que para estos públicos que no tienen vinculación directa con la compañía y que sus ganancias están directamente relacionadas con sus resultados, se deben ofrecer herramientas prácticas orientadas al logro y consecución de los objetivos.

8. Bibliografía

Primaria

Berry, R. (1999). *Venta directa: del puerta a puerta al marketing multinivel*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Profesionales D & D.

Bohlander, G., Sherman, A. & Snell, S. (2001). *Administración de recursos humanos*. Austin, Texas: Thomson.

Covey, S. (2003). *Los siete hábitos de la gente altamente exitosa*. Buenos Aires: Paidós.

Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. New Jersey: Pearson Education.

Secundaria

Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo de la ONU. (1987). *Informe Brundtland*. Nueva York: Naciones Unidas.

Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación*. México, D. F.: McGrawhill.

Hill, N. (2009). *Think and grow rich*. Lexington: Success Co.

Cibergrafía

Acovedi. (2004). *Memorias Seminario Venta Directa Transformando el Mundo de los Negocios: Aspectos Jurídicos*. Bogotá: Autor.

Acovedi. (2002). *Memorias Seminario Ventas Directas para la Alta Gerencia*. Bogotá: Autor.

Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Gabriola Island, Canadá: New Society Publishers.