

UNIVERSIDAD JAVERIANA



PROYECTO LÍDER

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN LA COMUNICACIÓN Y
RELACIONAMIENTO ENTRE GERENTES DE RELACIONES (GR's) A
CONSULTORES NATURA ORIENTADORES (CNO's) DESDE EL ÁREA DE
MARKETING DE RELACIONAMIENTO Y ENTRENAMIENTO**

NATURA COSMETICOS LTDA

LAURA ALEJANDRA PIÑEROS PARDO

TUTOR: LUIS ALEJANDRO TORRES

**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C**

2017

Tabla de contenido

Resumen ejecutivo	3
Descripción de la Empresa.....	5
Descripción del Área.....	6
Análisis DOFA.....	11
Planteamiento del problema.....	14
Antecedentes	15
Justificación	17
Objetivo General.....	18
Objetivos Específicos.....	18
Marco Teórico.....	19
Marco Conceptual.....	22
Metodología	23
Resultados	25
Conclusiones	51
Recomendaciones	54
Bibliografía	56
Anexos	59

Resumen ejecutivo

El presente trabajo se realiza como proyecto de grado durante la práctica empresarial que se llevó a cabo en la empresa Natura, la cual es de origen brasileño y está enfocada en el cuidado personal y la belleza, específicamente en el Área de Marketing de Relacionamento y Entrenamiento. Dicha compañía se encuentra en diferentes países de América Latina como en un país de Europa; además se posiciona como de gran importancia dentro del sector de Venta Directa (Dinero, 2015).

En el Área de Marketing de Relacionamento y Entrenamiento se maneja una estrategia llamada “rituales ciclares comerciales”, la cual se encarga de mantener conectadas a las Consultoras. Por consiguiente, se desarrollan diferentes tipos de eventos en el *ciclo*, cada 21 días, donde se transmite la nueva estrategia del nuevo ciclo, la revista, los lanzamientos y las promociones de los productos que maneja la empresa.

Este trabajo se centra específicamente en la comunicación y el relacionamiento de las reuniones de ciclo anteriormente mencionadas, donde la Gerente de Relaciones (GR's) comparte exclusivamente con sus Consultoras Natura Orientadoras (CNO's) para proyectarlas dentro del modelo natura e implementar estrategias dentro de su canal. Todo esto con el fin de lograr el cumplimiento de sus metas e indicadores, seguir creciendo y expandiendo la presencia de Natura.

Apartir de la experiencia en la empresa Natura y en el Área de Marketing de Relacionamento y Entrenamiento, surge la pregunta ¿de qué manera se puede mejorar la comunicación y el relacionamiento entre los Gerentes de Relaciones y las Consultoras Natura Orientadoras (GR's y CNO's) desde el área de relacionamiento y entrenamiento?.

De esta manera, en respuesta a la pregunta planteada se concluyen tres problemas fundamentales dentro de la comunicación y el relacionamiento entre las GR's y las CNO's evidenciado en la estrategia de ciclos como venta directa. El primero, hace referencia a que el Área de Marketing de Relacionamiento y Entrenamiento actualmente no está cumpliendo con la meta de las asistencias estimadas (100%) a las *reuniones de ciclo* de las Consultoras Natura Orientadoras. Por lo que, en promedio en los últimos 5 ciclos, en donde cada ciclo dura 21 días se reportó un índice del 72%.

El segundo problema está directamente relacionado con el primero, ya que actualmente no existe un programa estructurado para las reuniones de ciclo, debido a que el único material que reciben por parte del Área de Marketing de Relacionamiento y Entrenamiento como herramienta audiovisual son presentaciones de Power Point. Esto genera desorganización y falta de alineamiento del equipo, además que promueve el desinterés para asistir a las reuniones.

El tercero, se relaciona con que en las reuniones de ciclo se comunica la información de manera general y no hay una comunicación personalizada entre cada una de las CNO's y sus GR's. Pues, cada GR lleva un proceso de tiempo, un número de consultoras a cargo con edades distintas, entre otras variables, las cuales no se están teniendo en cuenta con el fin de tener un adecuado acompañamiento de acuerdo a las necesidades de cada una.

Luego del análisis de los problemas encontrados se propone la herramienta Confluence para mejorar la comunicación y el relacionamiento entre los Gerentes de Relaciones y las Consultoras Natura Orientadoras (GR's y CNO's) desde el área de relacionamiento y entrenamiento. Esto se logra, en un primer momento desde la visión de

otras herramientas, además del análisis y la identificación de fortalezas que resuelven cada uno de los problemas planteados en su conjunto.

Lo anterior, se concluye mediante la utilización de metodologías como entrevistas semi-estructuradas a Jefes Directas, encuestas a CNO's y GR's y focus group a Gerentes de Ventas. Además de una amplia investigación en bases de datos e internet y en el Área de Tecnología de la compañía.

Descripción de la Empresa

Natura es una empresa de Brasil nacida de la pasión por la cosmética y las relaciones. Actualmente está presente en Bolivia, Chile, Perú, Argentina, México, Brasil, Colombia y Francia. En este momento, es la industria líder en el mercado brasileño de cosméticos, fragancias e higiene personal, así como también en el sector de venta directa. En este sentido, reportó ingresos netos alrededor de US\$2.500 millones de dólares, que equivalen a un crecimiento de 5,7% del 2013 al 2014 (Dinero, 2015).

La visión de Natura desde su comportamiento empresarial, la calidad de las relaciones que establece y sus productos y servicios, hacen que se posicione como una marca de expresión mundial. Justamente, es identificada con las personas que se comprometen con la construcción de un mundo mejor, a través de la mejor relación consigo mismo, con el otro, con la naturaleza de la que forman parte y con el todo (Natura, s.f).

De modo que, esta compañía busca crear valor para la sociedad como un todo, generando resultados integrados a nivel económico, social y ambiental. Natura considera que, los resultados sustentables son aquellos alcanzados por medio de las relaciones de calidad, y

es por ello que busca mantener canales de diálogo abierto con todos sus públicos (Natura, s.f).

Al igual, la diferenciación entre esta empresa con otras, se basa en la capacidad de integrar el conocimiento científico y el uso sustentable de la biodiversidad botánica brasileña, transmitiendo en sus productos la mayor expresión de su esencia. Con el fin de desarrollar los productos, se movilizan las redes sociales y la red de relaciones; no realizan pruebas en animales y se ajustan a rigurosas normas de seguridad internacionales. Entonces, los resultados son creaciones cosméticas de alta calidad que proporcionan placer y bienestar a las personas (Natura, s.f).

Adicionalmente, la empresa alienta a sus consultoras a que utilicen y prueben sus productos antes de venderlos, lo cual fomenta una relación de calidad entre el equipo y los clientes. Natura Cosméticos, ha invertido desde 2013 al 2017 cerca de US\$700 millones de dólares para mejorar la competitividad de su infraestructura logística, productiva y tecnológica. Por lo que, presenta un escenario desafiante a nivel macroeconómico, ya que la empresa le apuesta al aumento de su productividad para capitalizar las inversiones existentes y continuar con las nuevas iniciativas (Dinero, 2015).

Descripción del Área

El Área de Marketing de Relacionamiento y Entrenamiento es una de las ocho áreas de la compañía que opera en el país. Ésta maneja la visión de desarrollar un marketing relacional de excelencia, por lo que son considerados referentes en la generación de lealtad, motivación y compromiso de sus públicos, además del cuidado de sus relaciones. En este

sentido, realiza un aporte significativo al desarrollo del negocio, de las personas y a la construcción de un mundo mejor (Galofre, 2017).

Así que, la misión que maneja se relaciona con el ser responsables por construir e implementar una estrategia que agregue valor para la red de relaciones generando vínculos de lealtad. Así mismo, son guardianes de la calidad de las relaciones que establece con la Fuerza de Ventas y sus Consultoras (Galofre, 2017). Dentro de los objetivos del Área está el implementar rituales que preparen a las Consultoras, y entrenamientos que motiven la Fuerza de Ventas. De esta manera, cuentan con algunas instancias para vivir Natura a través de reuniones cada ciclo con la Fuerza de Ventas.

La Fuerza de Ventas se encuentra dividida en siete Gerencias de Ventas, las cuales dependen de los Departamentos de Colombia dentro de las que se encuentran las siguientes: Tierra (Antioquia norte, Choco, Córdoba); Tradición (Cundinamarca Norte, Boyacá, Caquetá, Norte de Santander, Putumayo, Santander y Tolima); Caribe (Antioquia central, Atlántico, Bolívar, Cesar, Córdoba, Magdalena, San Andres Islas y Sucre); Paraíso (Antioquia, Choco, Córdoba); Folclore(Antioquia sur, Bolívar, Boyacá, Cesar, Guajira, Magdalena, Norte de Santander); Amazonía (Caldas, Cundinamarca sur, Guainía, Guaviare, Meta, Quindío, Risaralda, Tolima, Valle, Vaupés y Vichada) y Aves (Cauca, Nariño y Valle).

Los Gerentes de Ventas antes mencionados tienen a cargo Gerentes de Relaciones, las que a su vez manejan algunos municipios de los Departamentos que les corresponden. Tierra (22 GR's.), Tradicional (23 GR's.), Paraíso (20 GR's.), Caribe (23 GR's.), Folclore (18 GR's.), Amazonia (24 GR's.) y Aves (25 GR's.).

El esquema de la organización de la Fuerza de Ventas se encuentra ilustrado en el siguiente diagrama:

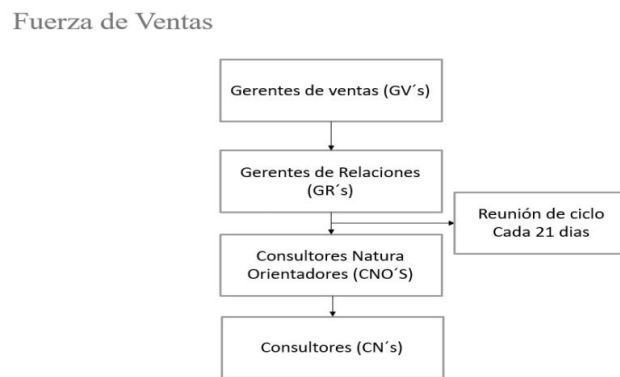


Figura 1. Organización de la Fuerza de Ventas en la Empresa Natura. Piñeros, Laura (2017)

El éxito de la estrategia comercial, además de su estructuración, también depende de la preparación y del compromiso de la Fuerza de Ventas, ya que Natura invierte de manera creciente y constante en la capacitación de las consultoras y consultores que se vinculan a la empresa (Galofre, 2017).

Por otro lado, es necesario tener en cuenta el proceso que se maneja en el Área para comprender ampliamente su funcionamiento. Por lo que, está dividido en diferentes momentos, el primero es la atracción, que se encarga de gestionar y evolucionar el inicio de nuevas consultoras (CN's), así como los materiales de apoyo que soportan su actividad. Esto se realiza a través del Kit de inicio, sitio web de atracción y materiales de comunicación (Galofre, 2017).

El segundo momento, es el de relacionamiento encargado de fortalecer el vínculo y la lealtad de la Fuerza de Ventas entre GV's (Gerentes de Ventas), GR's (Gerentes de Relaciones), CNO's (Consultoras Natura Orientadas) y CN's (Consultoras), por medio de una estrategia integrada de relacionamiento (Galofre, 2017).

En este sentido, se plantea que las consultoras y los consultores representan un eslabón fundamental en el modelo de negocios, ya que por medio de ellos se concreta no sólo la venta de los productos, sino también se comparte la esencia y la propuesta de valor de la empresa. Estas acciones se realizan a través de regalos de cumpleaños y asistencia, análisis de los índices de inactividad y tiempo de actividad, indicador de asistencia, entre otros (Galofre, 2017).

El tercero es el reconocimiento, el cual se basa en reconocer las elecciones, la actitud diferenciada, el compromiso y el desempeño de la Fuerza de Ventas (CN's, CNO's y GR's). Es así como, el objetivo es reconocer el tiempo de relación con Natura y los altos desempeños destacados a lo largo de la actividad. En este caso, se hace a través del reconocimiento de sus destakes, el tiempo de actividad, los marcos de carrera, entre otros (Galofre, 2017).

El último momento trata de eventos o rituales, en el que se tiene como objetivo estrechar las relaciones y trascender el aspecto puramente empresarial, promoviendo una experiencia de marca y fortaleciendo el vínculo con sus públicos. Entre los principales eventos se encuentran: encuentro nacional, fiesta destakes, tiempo de actividad, destakes CNO y contenidos de los Rituales Ciclares Comerciales. En estas situaciones, principalmente se unifica la comunicación entre los diferentes públicos, se muestran resultados, se establecen metas y se muestran lanzamientos (Galofre, 2017).

En consecuencia, la estrategia del Área de Marketing de Entrenamiento y Relacionamiento se encarga de mantener conectadas a las Consultoras con diferentes tipos de “Rituales Ciclares Comerciales”, en donde mediante diferentes tipos de eventos en el ciclo,

que se hace cada 21 días, las Gerentes de Relaciones acompañan y transmiten a las consultoras y CNO's toda la estrategia del nuevo ciclo. De manera que, se resalta en especial la reunión de ciclo donde la GR comparte exclusivamente con sus CNO's, para proyectarlas dentro del modelo natura e implementan estrategias para lograr el cumplimiento de sus metas (Galofre, 2017).

Los “Rituales Ciclares Comerciales” se pueden evidenciar en la siguiente gráfica:

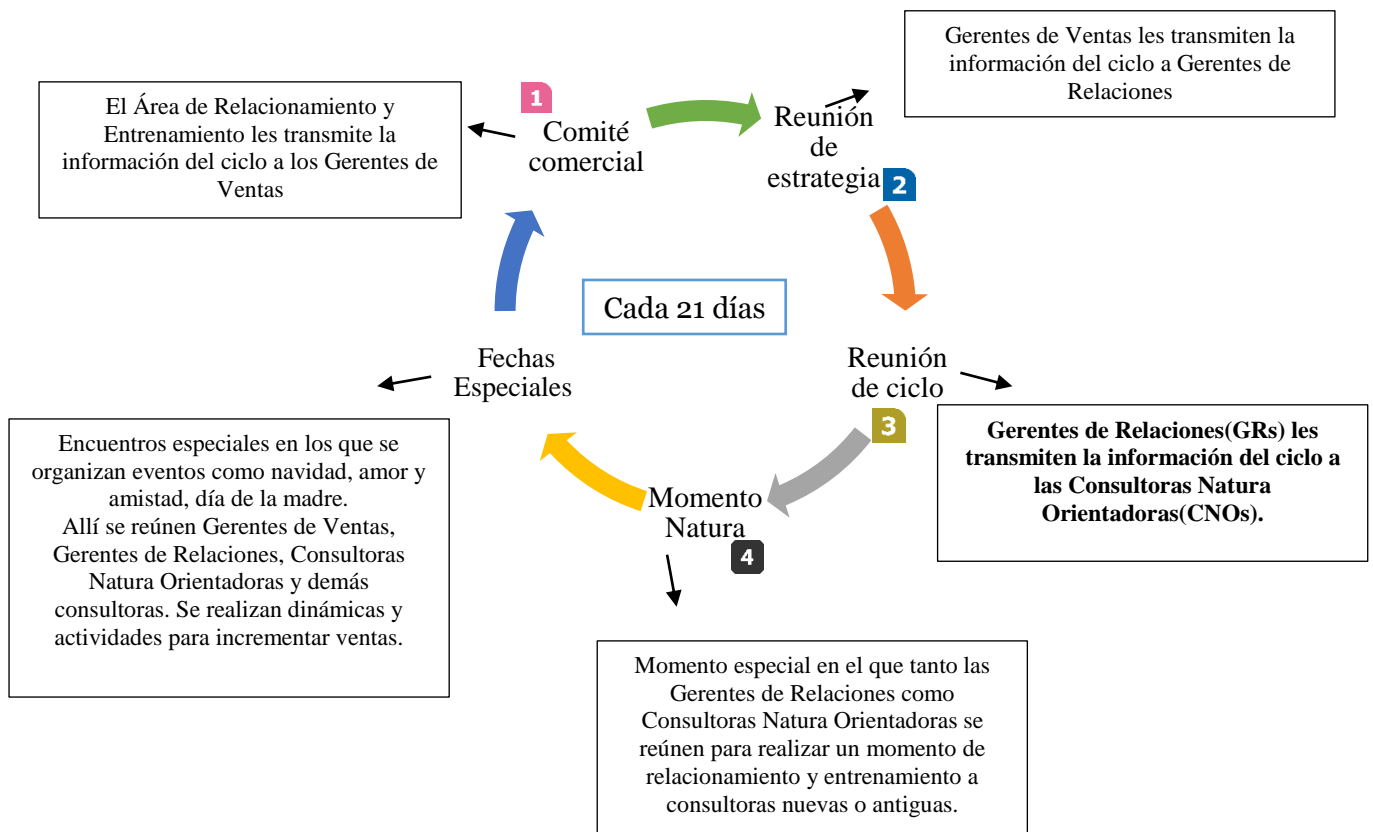


Figura 2. Diagrama de los Rituales Ciclares Comerciales en la empresa Natura. Piñeros, Laura (2017)

En relación a los procesos descritos en el Área, durante la práctica empresarial se presentó una vinculación directa con los rituales y el entrenamiento, por lo que se realizaron tareas de apoyo al Área en las cuales se implementaron estrategias que permitieran el desarrollo de la capacitación y el entrenamiento para la Fuerza de Ventas. Por lo que, se

promovieron cursos presenciales, site entrenamiento y contenidos para los Rituales Comerciales para los Gerentes de Ventas (GV's), las Consultoras Natura Orientadoras (CNO's) y las Consultoras (CN's).

De igual manera, se prestó apoyo a la comunicación de la estrategia ciclar de la empresa, mediante la planificación, la implementación y la supervisión de los contenidos de los Rituales Cíclares Comerciales (Comité Comercial, Reuniones de estrategia, Reuniones de Ciclo, Momento Natura, y Fechas Especiales). Al igual que, por medio del conocimiento y la innovación en los públicos objetivo (Fuerza de Ventas y Canal), y el constante diálogo con los diferentes públicos internos que participaban de manera directa e indirecta en los rituales.

Análisis DOFA

Como complemento a la presentación del Área de Marketing de Relacionamento y Entrenamiento se presenta un análisis de tipo DOFA.

Tabla 1

DOFA - Reuniones de ciclo, desde la perspectiva del Área de Marketing de Relacionamento y Entrenamiento.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Actualmente no se está cumpliendo con la meta de las asistencias estimadas (100%) a las <i>reuniones de ciclo</i> de las Consultoras Natura Orientadoras. En promedio, en los últimos 5 ciclos (cada ciclo dura 21 días), se reportó en un índice del 72% (Sanabria, 2017).	La marca presenta un prestigio empresarial, ya que el nombre de Natura es reconocido en el sector de cosméticos y de cuidado personal; lo que le permite tener la capacidad de atracción de Consultoras (Bernedo Romero & Villanueva Cárdenas, 2013). De igual manera, esto le facilita al Área de Relacionamento y Entrenamiento la atracción de nuevas consultoras.
No existe un programa estructurado para las reuniones de ciclo principalmente entre las Gerentes de Relaciones y Consultoras Natura Orientadoras (GR's y CNO's). Lo cual se evidencia, porque sólo se les envía como herramienta audiovisual la presentación de power point desde el Área de Marketing de Relacionamento y Entrenamiento (Sanabria,	El relacionamiento y entrenamiento que existe en Natura, principalmente en su Fuerza de Ventas, es un importante diferenciador en el mercado. Debido a que, los rituales comerciales que se realizan son más que lugares para realizar pedidos; son espacios creados para crear una cultura e identidad,

2017).	presentándose como las bases unificadoras y el direccionamiento de los objetivos.
El material de apoyo está cargado en una cuenta de Google Drive, herramienta que ayuda a enviar información. Sin embargo, la capacidad de almacenamiento es de 4gb, por lo que cuando se llena dicho espacio es necesario borrarlo. Adicionalmente, solo se cargan vídeos o presentaciones de power point, no material didáctico o entretenido para las consultoras.	Se establecen lugares de contacto con la Fuerza de Ventas cada 21 días, de esta manera se puede llevar un seguimiento constante a los procesos del Área. Lo anterior, ayuda a generar planes de acción con el fin de apoyar y dirigir a las Consultoras en el proceso de cada una.
La reunión de ciclo se realiza de manera muy general, es poco interactiva y no ofrece las suficientes herramientas a las Consultoras para fortalecer su negocio individualmente de acuerdo a sus necesidades.	Natura está en constante búsqueda e innovación permanente en el modelo de comunicación y relacionamiento. Esto se ve reflejado en el centro de estudio e investigaciones que tienen en Brasil y Argentina.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Existe una mayor trayectoria de empresas de Venta Directa en el país como: Velcro, Yambul y Mary Hay (más de 30 años). En este caso, Natura tiene 10 años en el mercado colombiano.	Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas de Colombia (DANE), Colombia es uno de los países de la región con mayor participación femenina en el mercado laboral con un crecimiento del 11% en los últimos 5 años (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2008). Lo cual hace que el negocio sea atractivo para las personas, en donde más del 95% de su Fuerza de Ventas son mujeres.
Se encuentra un alto dinamismo en el sector cosméticos y en la economía del país, lo cual genera incertidumbre y riesgo para la compañía.	Aumentar el número de Consultoras con campañas de marketing e incentivos nuevos creados desde el área de relacionamiento y entrenamiento.

<p>Se ha presentado un crecimiento de Consultoras insatisfechas por los manejos de los rituales, lo cual ocasiona falta de motivación y lealtad con la marca.</p>	<p>Unificar el canal de comunicación para todas las Consultoras, en el cual se puedan realizar cursos y capacitaciones personalizadas interactivas, que les ofrezcan una mayor cantidad de herramientas para hacer crecer su negocio y sentirse más motivadas.</p>
	<p>Desarrollar propuestas y mecanismos innovadores para mejorar la comunicación y el relacionamiento de la Fuerza de Ventas. Principalmente, cambiar la manera en la que se hacen las presentaciones que, según los estudios realizados, son largas, monótonas y poco atractivas para la Fuerza de Ventas. Este punto también se relaciona con las posibles mejoras en los procesos de gestión y seguimiento del canal de ventas, incrementando así el relacionamiento con las Consultoras.</p>
	<p>Como la meta de asistencia a las reuniones de ciclo no son las esperadas, se pueden crear nuevas estrategias con el fin de que las Consultoras Natura Orientadoras al salir de estas reuniones tengan más herramientas interactivas con sus consultoras o nuevos públicos. Todo esto para que la asistencia a las reuniones aumente y las Consultoras Natura Orientadoras tengan motivación de asistir.</p>
	<p>Aprovechar los centros de investigación con el fin de realizar más estudios para aportar soluciones al actual problema de comunicación y relacionamiento en las reuniones de ciclo, el cual amerita soportes tecnológicos como CRM, Social CRM, entre otras herramientas.</p>

En conclusión, el Área de Marketing de Relacionamiento y Entrenamiento ha puesto como punto central de su gestión el desarrollo de los rituales comerciales en donde se genera un vínculo entre los actores involucrados y se transmite la esencia Natura a su Fuerza de Ventas. En este sentido, se rescata que el relacionamiento es uno de sus fuertes diferenciales

en el mercado, debido a que los rituales comerciales que se realizan son más que lugares para realizar pedidos; sino que son espacios para crear una cultura e identidad presentándose como las bases unificadoras y generadoras de un direccionamiento a los objetivos.

Actualmente, uno de sus rituales comerciales llamado *las Reuniones de Ciclo* que se gestiona cada 21 días, se presenta como un espacio de relacionamiento y comunicación entre los Gerentes de Relaciones y las Consultoras Natura. Sin embargo, este ritual tiene un problema en su indicador de asistencia, ya que en sus últimos cinco ciclos ha tenido un porcentaje de 72%, cuando la meta propuesta es del 100%. Por lo cual, se hace evidente la falta de un programa estructurado para las reuniones de ciclo, entre las Gerentes de Relaciones y Consultoras Natura Orientadoras (GR's y CNO's) en donde se genere una comunicación personalizada entre éstos dos actores.

Planteamiento del problema

Dentro de las debilidades del Área se identificaron tres problemas que tienen mayor relevancia dentro del funcionamiento de ésta; el primero es que el Área no cuenta con una suficiente comunicación y relacionamiento para que la Fuerza de Ventas cumpla las metas de asistencia estimadas del 100% a las Reuniones de Ciclo.

El segundo problema es que actualmente no existe un programa estructurado para las Reuniones de Ciclo entre las Gerentes de Relaciones y las Consultoras Natura Orientadoras (GR's y CNO's), debido a que el único material que reciben por parte del Área de Marketing de Relacionamiento y Entrenamiento como herramienta audiovisual son presentaciones de Power Point generales, lo cual promueve la desorganización y la falta de alineamiento. Esto se evidencia en las encuestas realizadas a la mayoría de las Gerentes de Relaciones, en las

cuales se percibe que este recurso de las presentaciones no es atractivo para las Consultoras Natura Orientadoras y tampoco proporciona un apoyo y un relacionamiento efectivo, por lo que deben utilizar recursos propios para lograr motivarlas en su trabajo.

El último hace referencia a que la Reunión de Ciclo se realiza de manera muy general, es poco interactiva y no ofrece las suficientes herramientas a las Consultoras Natura Orientadoras para fortalecer su negocio individualmente de acuerdo a las necesidades de cada una.

Pregunta de investigación

A partir del planteamiento del problema, la pregunta de investigación que se busca responder es ¿de qué manera se puede mejorar la comunicación y el relacionamiento entre los Gerentes de Relaciones y las Consultoras Natura Orientadoras (GR's y CNO's) desde el Área de Relacionamiento y Entrenamiento? con el fin de incrementar la motivación y lealtad con la marca.

Antecedentes

El estudio de Bettysa Dornelas, Felipe Esteves y Jorge Carneiro (2016), titulado “Natura the International Expansion of Brazilian Cosmetics Leader Natura”, es de gran utilidad para entender la trayectoria e importancia de la innovación que tiene la marca, ya que estudia cómo una empresa en mercados emergentes puede entrar a competir en los mercados desarrollados. Es así como se encuentra en un posicionamiento realmente viable, basándose en un modelo de ventas distintivo y de valor para los clientes (Dornelas, Esteves, & Carneiro, 2016).

En este sentido, se resalta el modelo de venta directa que tiene la compañía en el cual es relevante la participación de los mismos clientes quienes realizan las ventas como consultores independientes. Es así como la empresa cree que los mejores resultados se derivan de las relaciones de calidad, con canales de diálogo abierto entre todas las partes involucradas (Dornelas, Esteves, & Carneiro, 2016). Por lo que, este estudio menciona el tema de la importancia de la comunicación y el relacionamiento como parte crucial del modelo de ventas y posicionamiento de la empresa.

Por otro lado, se tiene en cuenta que Natura invierte alrededor del 3% de sus ingresos netos anuales en tecnología, siendo la compañía en la posición 75 entre la clasificación de las compañías más innovadoras de crecimiento en el mundo en 2014 (Forbes, 2015). En este caso, el estudio de Marcio Geovani Jasinski, Luis Bernardes, Carla Diacui Medeiros, titulado “A case study of Natura Campus Open Innovation Plataforma – A Collaborative systems overview”, hace un análisis sobre la importancia de la innovación en una compañía y la interacción con sus clientes, en especial con los sistemas colaborativos en la empresa Natura trayendo resultados efectivos para mejorar la competitividad (Jasinski, Bernardes, & Diacui, 2014).

En consecuencia, el estudio analiza el programa “Campus Natura” que fue creado para establecer redes de innovación entre la empresa y comunidad científica, por ello se generaron una serie de canales de comunicación y relacionamiento entre estas dos partes, como blogs, boletines, las redes sociales, talleres, propuestas de joint venture y desafíos, como parte de la innovación que maneja Natura (Jasinski, Bernardes, & Diacui, 2014). Estas estrategias comunicativas mencionadas en el análisis ponen en relevancia el rol de la

comunicación y el relacionamiento dentro de la compañía y sus esfuerzos para generar espacios adecuados entre las partes para las cuales el programa está enfocado. Lo que demuestra la importancia que de la comunicación y el relacionamiento en la empresa más allá de los Gerentes y los Consultores.

Justificación

El siguiente trabajo tiene como propósito crear valor agregado en la empresa Natura Cosméticos, especialmente en el Área de Marketing de Relacionamiento y Entrenamiento, con ayuda de teorías y métodos de investigación aprendidos por el practicante durante la carrera universitaria y el apoyo del Área en la que se desempeñó en el semestre de práctica.

El valor agregado se divide en dos momentos, el primero se puede tomar como el entendimiento y la evidencia para la empresa de los problemas que tienen las Reuniones de Ciclo. El segundo, proponer una herramienta innovadora para mejorar la comunicación y el relacionamiento en uno de los procesos ciclares del área entre los Gerentes de Relaciones (GR's) y las Consultores Natura Orientadores (CNO's). Entonces, la propuesta se enfatiza en la creación de la herramienta innovadora Confluence que de respuesta a los problemas planteados.

En relación a lo anterior, se busca contribuir a la construcción de un Área mejor organizada y competitiva dentro de la empresa Natura, que mediante la entrega de propuestas atractivas, garantice la motivación y la satisfacción de sus Consultores durante cada ciclo con el fin de fortalecer los vínculos y las bases del sistema de ventas.

De igual manera, se genera un aporte a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, ya que el presente trabajo sirve como modelo para evidenciar la importancia

de la contribución por medio de la teoría, los conceptos, las bases y las estrategias de marketing al desarrollo de nuevas alternativas a problemas empresariales reales.

Asimismo, el trabajo tiene un aporte académico en cuanto a la administración de empresas, el mercadeo, el relacionamiento, la creatividad, la innovación y la comunicación efectiva entre las organizaciones; ya que contribuyé al desarrollo de nuevas investigaciones empresariales del sector cosmético y de la venta directa. Entonces, es una base para posteriores análisis porque aporta material de estudio para el sector y los investigadores del tema.

Objetivo General

Exponer a la compañía cuál es la mejor herramienta para optimizar la comunicación y el relacionamiento entre los Gerentes de Relaciones y las Consultoras Natura Orientadoras (GR's y CNO's) a partir de la reunión de ciclo realizada cada 21 días, con el fin de incrementar en las consultoras la motivación y lealtad con la marca.

Objetivos Específicos

1. Identificar las causas que están generando los problemas de comunicación y relacionamiento en las reuniones de ciclo a través de entrevista con jefe inmediato.
2. Exponer las diferentes opiniones de Gerentes de Relaciones y Consultoras Natura Orientadoras a través de encuestas.

3. Definir las necesidades principales de los Gerentes de Ventas con relación a los desafíos que actualmente tienen los Gerentes de Relaciones (GR's) en su rol a través de Focus Group.
4. Analizar cuáles son las herramientas adecuadas para dar solución a los problemas presentados actualmente en la Reunión de Ciclo con base en la información recogida.

Marco Teórico

En el área de la comunicación y el relacionamiento de los diferentes actores que participan en los modelos empresariales existen algunos acercamientos teóricos que vinculan los modelos de comunicación, la organización o estructura que se maneja y el rendimiento de la empresa. Es por ello que se toman dichas aproximaciones, con el fin de dar soporte teórico al problema que se ha planteado respecto a la comunicación y el relacionamiento entre los Gerentes de Relaciones y las Consultoras Natura Orientadoras (GR's y CNO's) en la empresa Natura.

Es importante definir el término de Venta Directa, para contextualizar y entender el modelo comercial al que pertenece Natura. La venta directa es “La comercialización de bienes de consumo y servicios directamente a los consumidores, mediante el contacto personal de un agente de comisión o mediador mercantil independiente, generalmente en sus hogares, en el domicilio de otros, en su lugar de trabajo, fuera de un local comercial” (Poe, 2006) .

En este sentido, la comunicación y el relacionamiento son variables clave dentro del modelo de Venta Directa de una empresa, ya que existe un contacto directo y personal.

Chester Barnard, quien es considerado miembro de la escuela de ciencia conductual de la teoría de la organización, asegura que “[...] la comunicación ocuparía un lugar central, porque la estructura, amplitud y alcance de la organización están casi totalmente determinados por las técnicas de comunicación.” (Barnard, 1938, pág. 91). En este sentido, la comunicación es una variable importante cuando se quiere estudiar una organización.

Al igual, John Brewer quien estudia la posición del sociólogo Peter Blau, en donde se afirma que “[...] el flujo de comunicación en las jerarquías organizacionales es el resultado combinado (1) de las necesidades de comunicación estructuralmente inducidas de los gerentes y del personal operativo y (2) de las oportunidades que la estructura organizativa que proporciona comunicación entre ellos.” (Brewer, 1971, pág. 479). En este caso, el autor es más específico y hace referencia a la comunicación vista desde dos puntos, uno el de la comunicación propia jerárquica, y dos al de la estructura misma que genera la comunicación entre los actores o su relación.

En consecuencia, estudios como los anteriores nombrados han llevado a caracterizar la comunicación y el relacionamiento entre los actores de una empresa. Es así como, se identifican dos elementos básicos dentro de la comunicación; las personas que se refieren a los miembros de la organización o empresa y las tareas que se relacionan con los aspectos interpersonales que se realizan en la organización. Por lo que, en conjunto se tendría como resultado la estructuración del entorno de las comunicaciones (Conrath, 1973).

Aunque, los acercamientos teóricos nos dan elementos importantes para tener en cuenta dentro de las comunicaciones, siendo las personas y las tareas, no se desarrolla la interacción de éstas dos. Por lo que, al estudiar la comunicación y el relacionamiento dentro

de una empresa se deben identificar las distintas variables que afectan la comunicación y en consecuencia las relaciones dentro de la organización, entonces dicho modelo normativo no es suficiente.

Por esta razón se toman los postulados teóricos de David W. Conrath, quien profundiza la teoría para dar una mirada más amplia del tema en cuestión. En este sentido, las personas son aquellas que forman parte del sistema y quienes realizan la comunicación como parte esencial de las tareas, por lo que depende de las necesidades de comunicación que se tengan según la tarea asignada (Conrath, 1973).

En el caso de las tareas, se afirma que éstas deben ser comprensibles y relevantes desde el punto de vista de la gestión, además que su descripción debe aclarar cómo se requiere que el funcionario se relacione con las demás personas. En este sentido, la estructura de la tarea (relación entre tareas) tiene dos elementos importantes vistos desde la comunicación; uno es el aspecto de las relaciones de la tarea, es decir con quien se debe relacionar para lograr el objetivo, y la otra implica la sustancia de cada relación, es decir, tener en cuenta las características de la comunicación entre dos personas (Conrath, 1973).

De igual manera, la teoría manejada considera importante tener en cuenta los factores ambientales, que son las relaciones espaciales entre las personas, el entorno físico inmediato de los individuos y el equipo de comunicaciones que se disponga, todo esto con el fin de medir el entorno de comunicaciones de la empresa. Las relaciones espaciales, específicamente, tienen dos elementos; la distancia, que se identifican como las plantas de piso, y los inconvenientes, como escaleras, ir al exterior, ascensor, entre otros (Conrath, 1973).

En cuando al entorno físico se consideran varios factores como: 1) si una persona tiene o no una oficina cerrada, 2) cuántas personas comparten la oficina, 3) si hay o no una secretaria disponible para interceptar a las personas que van a la oficina, y 4) el tamaño de la oficina. Al igual, el equipo de comunicaciones que se disponga, como teléfono plano, teléfono con llave, teléfono con altavoz, telecopiadora, terminal de computadora y servicios especiales, variedad de hardware de comunicaciones entre otros. Cada una de los factores que se consideran como ambientales se cuenta como una variable de 0,1 (Conrath, 1973).

En conclusión, los postulados dados por autores como Chester Barnard, Peter Blau y David W. Conrath entorno al estudio de la comunicación y el relacionamiento que existe dentro de una organización o empresa, son útiles para el desarrollo de la investigación propuesta, ya que provee una serie de factores específicos que influyen la manera en que se desarrolla la comunicación y su estudio. Al igual que sirve para generar estrategias en la mejora de la comunicación y el relacionamiento en la empresa Natura entre los Gerentes de Relaciones y las Consultoras Natura Orientadoras (GR's y CNO's).

Marco Conceptual

El concepto de comunicación ha sido ampliamente estudiado desde distintos campos de estudio, por lo que para la presente investigación se toma la definición dada por Tatiana Slama-Cazacu quien ha hecho un estudio de la relación entre la comunicación y el trabajo. En ese sentido, la comunicación se entiende

“[...] no solo la selección de señales, sino también la forma de distribución de los mensajes, la de manejo de las redes en las que quedan incluidos el emisor del mensaje y sus receptores durante la comunicación. Las redes pueden tener la forma lineal de “hilos” que conectan directamente a dos o más personas, o tener la forma de redes con centros de emisión (con un emisor-receptor del mensaje o retransmisión) [...]” (Slama-Cazacu , 1974).

Esta aproximación a lo que significa la comunicación da una mirada amplia y la define como algo complejo con una serie de intervenciones, interferencias, factores, cambios y mezclas y no como simplemente señales que tiene un emisor y un receptor (Slama-Cazacu , 1974). Por ello, es una definición que se ajusta a la complejidad de las interacciones entre individuos que existen dentro de una empresa en donde se busca mayor productividad.

En cuanto al concepto de relacionamiento, este se refiere a la relación social definida como “[...] la realidad inmaterial (que está en el espacio-tiempo) de lo interhumano, es decir, aquello que está entre los sujetos agentes. Como tal, constituye su orientarse y obrar recíproco [...]” (Herrera, s.f, pág. 38). Es así como se desarrollan relaciones de distintos tipos entre los individuos, la familia, el trabajo, las organizaciones, entre otros (Grossetti, 2009). En esta investigación, el relacionamiento está enfocado específicamente en las relaciones de trabajo entre los Gerentes de Relaciones y las Consultoras Natura Orientadoras (GR’s y CNO’s), las cuales se establecen como jerárquicas entre los dos actores dada la relación comercial que tienen.

Metodología

En la primera parte de este proyecto, se busca conocer e indagar acerca de la empresa Natura Cosméticos, en específico del área de relacionamiento y entrenamiento. Para esto se realizan preguntas a los diferentes colaboradores de la organización, a través de un registro fotográfico y trabajo de etnografía asistiendo a los eventos programados. En consecuencia,

con el fin de completar el diagnóstico del Área se realiza una entrevista con la jefe inmediata, por lo que se toma como fuente primaria en donde se conocen las percepciones acerca del área, sus fortalezas, sus debilidades y las oportunidades de mejora.

Para el desarrollo del segundo y tercer objetivo se hace una investigación exhaustiva, registro fotográfico y se asiste a cuatro Reuniones de Ciclo diferentes, debido a que en este momento es donde se transmite la información de Gerente de Relaciones (GR's) a Consultoras Natura Orientadoras (CNO's), con la finalidad de conocer de primera mano el proceso y la estrategia que se maneja allí.

De igual manera, se desarrolla un focus group con un total de siete Gerentes de Ventas para unificar y alinear la información. Las preguntas propuestas en el focus group son las siguientes:

1. ¿Cuáles son los desafíos y/o problemáticas de los GR's en el ejercicio de su rol (Foco en el desempeño)?
2. Creencias que han escuchado (reales o imaginadas), que les impide a las GR's desplegar al máximo su rol y alcanzar los mejores resultados de desempeño.
3. Situaciones en las que percibe a la GR que está más empoderada en su rol.

En consecuencia se diseña un estudio transversal, ya que la información se obtiene a través de encuestas basadas en un cuestionario auto administrado. Se trata con una muestra aleatoria dividida, una para Gerentes de Relaciones (GR's) y otra para Consultores Natura Orientadores (CNO's) por sexo. Así, se estima que el tamaño de la muestra para el cálculo de características con prevalencia desconocida ($p= 0.5$) con una confianza del 90% y para un

total de 150 personas, 70 para Gerentes de Relaciones (GR's) y 70 para Consultores Naturales Orientadores (CNO's).

Resultados

- Para lograr alcanzar el primer objetivo propuesto en cuanto a identificar las causas que están generando los problemas de comunicación y relacionamiento en las Reuniones de Ciclo se realizó una entrevista con jefe inmediato.

Entrevista

Fecha: 12 de septiembre de 2017

Duración: 5:03

Nombre del entrevistador: Laura Piñeros

Nombre de la entrevistada: Andrea Sanabria

Coordinadora de rituales comerciales – Área de marketing de relacionamiento y entrenamiento (jefe inmediata)

Laura Piñeros: ¿Cuál es tu percepción de la reunión de ciclo?

Andrea Sanabria: La reunión de ciclo es un ritual donde nuestras Consultoras Naturales Orientadoras (CNO) conocen todo lo que va a pasar dentro del ciclo por medio de la gerente de relaciones. Nosotros tenemos una reunión cada ciclo donde la gerente de relaciones se reúne con todas sus CNO's le lanza el ciclo, e individualmente a cada una le proyecta de que es lo que necesita desarrollar en el negocio durante ese ciclo.

¿Cuál es la necesidad puntal que tenemos? Es que la reunión de ciclo actualmente en lo que tenemos, no existe un formato establecido, lo que nosotros hacemos desde marketing de relacionamiento y entrenamiento comercial es mandarle la presentación, pero digamos que

no hay un foco claro y adicional hay una misma estrategia para todo el país. Entonces necesitamos las dos cosas, darle como a esas gerentes de relaciones las herramientas para que ellas puedan hacer una buena reunión de ciclo y darle como un foco específico a cada situación por gerencia de ventas.

Entonces actualmente tenemos unos indicadores, un indicador rige esa reunión de ciclo incluidas el 72% de las asistentes, pero si uno empieza a pensar más a fondo, si estamos hablando del negocio de esas CNO's, nosotros deberíamos hacer para que esa reunión fuera el 100%, porque si no conoce la estrategia y no conoce qué es lo que va a pasar en ese ciclo, pues cómo va a implementarlo, cómo va a vender, cómo va a obtener más consultoras, entonces digamos que es parte de las necesidades que tenemos, de volverlo como obligatorio. Y la segunda es como nosotros darle las pautas más grandes a ese gerente de relaciones para que pueda hacer un vínculo más con las CNO's de proyectarlas al negocio. Esas son las dos necesidades puntuales que tenemos.

Laura Piñeros: ¿Podrías darme ideas o propuesta de cuáles son las herramientas que podríamos usar, algo tecnológico, más capacitaciones para ellas?

Andrea Sanabria: Dentro de la reunión de ciclo digamos que nosotros le damos la presentación, pero además de esa presentación nosotros deberíamos darle como ciertos entrenamientos especiales como para que ellas se proyecten como trabajo en equipo. Uno de los grandes problemas que tenemos es que hay algunos sectores que no trabajan en equipo, proyección del negocio. Entonces la estructura debería ser como la primera parte, el lanzamiento normal que tienen que saberlo si o si, la otra parte es ese entrenamiento de esa categoría que están dando, entonces si están dando maquillaje pues entrenarse como en

maquillaje; como la transmisión de conocimiento de la gerente de relaciones a esas CNO's. Y luego hacer como un focus solo en el negocio, como el negocio en general, y luego hacerlo individual. Como que cada uno tenga un material específico para cada necesidad. Es darle más herramientas a la gerente de relaciones para que potencialice ese momento de reunión con sus CNO's.

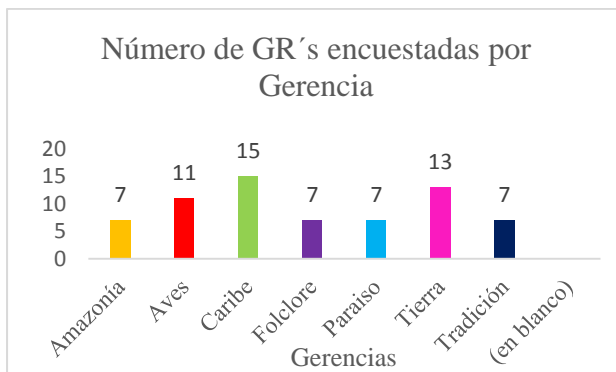
- Para cumplir el segundo objetivo propuesto de analizar las diferentes opiniones de Gerentes de Relaciones y Consultoras Natura Orientadoras a través de encuestas, se usó el recurso de las encuestas a 68 Gerentes de Relaciones (GR's) y a 72 Consultoras Natura Orientadoras (CNO's). Al igual, se le solicitó a la Coordinadora del Área de Marketing de Relacionamiento y Entrenamiento un espacio en cuatro Reuniones de Ciclo, para conocer la dinámica de estos rituales comerciales y para que pudiesen responder la encuesta. Esto con el fin de aclarar dudas, anotar sugerencias y garantizar que las consultoras respondieran. Entonces, para la fecha del 16 de septiembre hasta el 20 de octubre se segmentó el análisis por Gerencia con el fin de estudiarlas y compararlas.

En la primera parte de la encuesta, preguntas del 1 al 4, se buscó conocer la experiencia que tienen las Consultoras y las Gerentes de Relaciones en la compañía. En la segunda parte, se hizo énfasis en las Reuniones de Ciclo para conocer sus opiniones, la cantidad de tiempo que emplean en su presentación y las limitaciones que encuentran. Por último, se indagó sobre las posibles soluciones con el fin de identificar si allí se averigua una de las causas del problema.

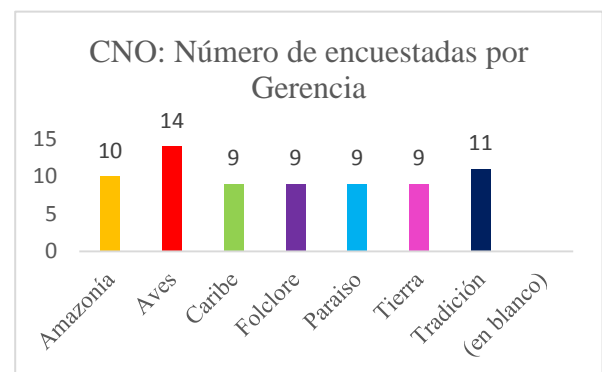
La primera encuesta se aplicó en una muestra de 68 Gerentes de Relaciones de 150 existentes actualmente. Y la segunda encuesta se aplicó a 72 Consultoras Natura Orientadoras (CNO's) de 860 activas en este momento.

Las primeras cuatro preguntas se comparten en las dos encuestas hechas. Al igual, para facilitar el análisis de las gráficas se usan porcentajes, en la primera pregunta de número de encuestadas tanto de GR's como CNO's se divide en el 100% como el total de las Gerencias. En las siguientes preguntas se divide cada gerencia como el 100%, debido a que comparten territorios de ventas, en donde intervienen características similares en el comportamiento del consumidor tales como su región. Todas se realizaron sobre el % del total de las columnas principales.

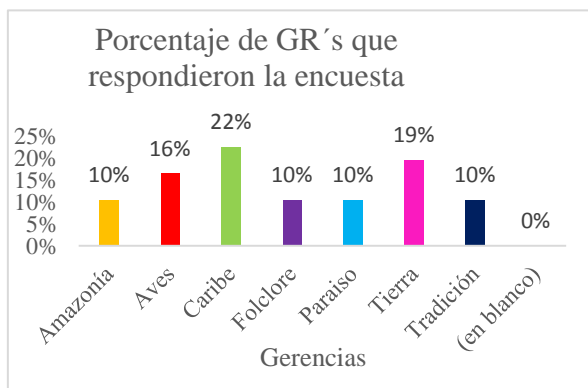
1. ¿A qué Gerencia de Natura pertenece?



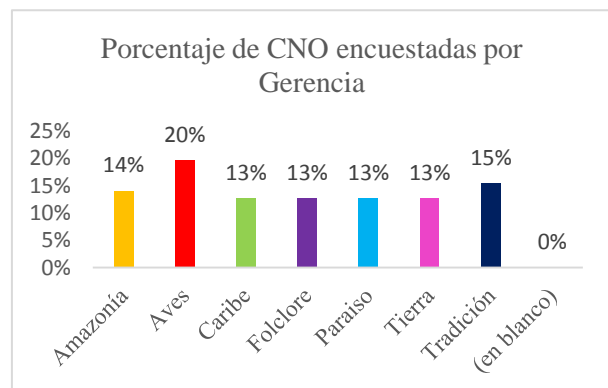
Gráfica 1. Gerencia a la que pertenecen las GR's. Elaboración propia



Gráfica 2.. Gerencia a la que pertenecen las CNO. Elaboración propia

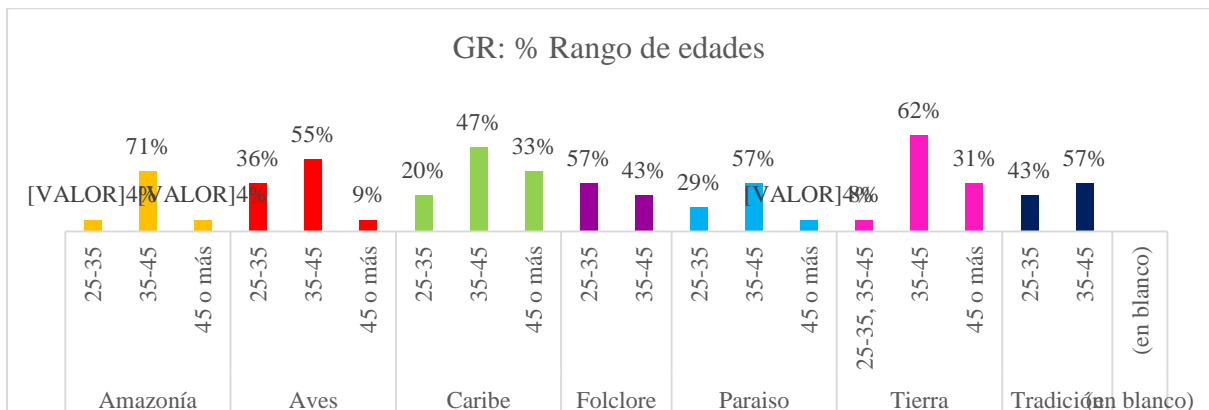


Gráfica 3. Porcentaje de GR's encuestadas por gerencia. Elaboración propia

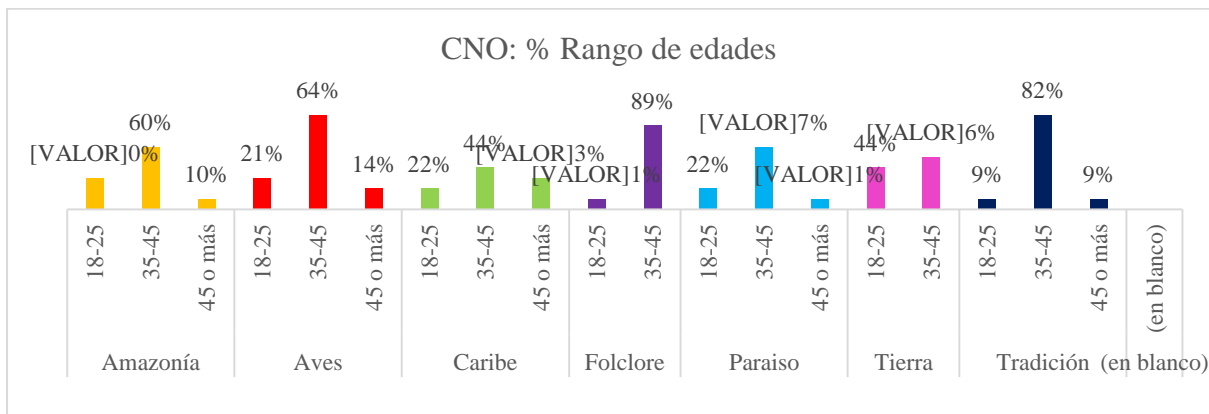


Gráfica 4. Porcentaje de CNO encuestadas por gerencia. Elaboración propia

2. ¿En qué rango de edad se encuentra?



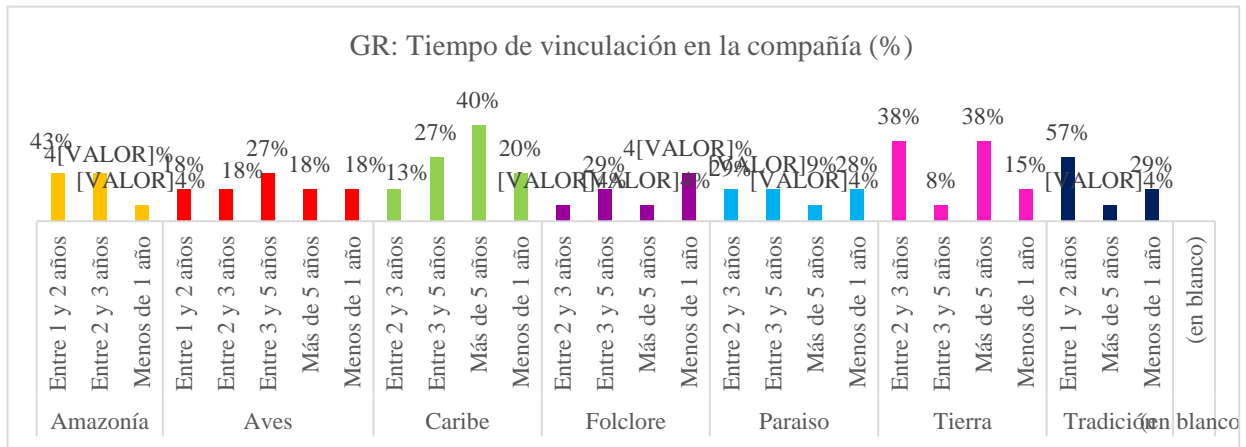
Gráfica 5. Porcentaje de rango de edad de GR's por gerencia
Elaboración propia.



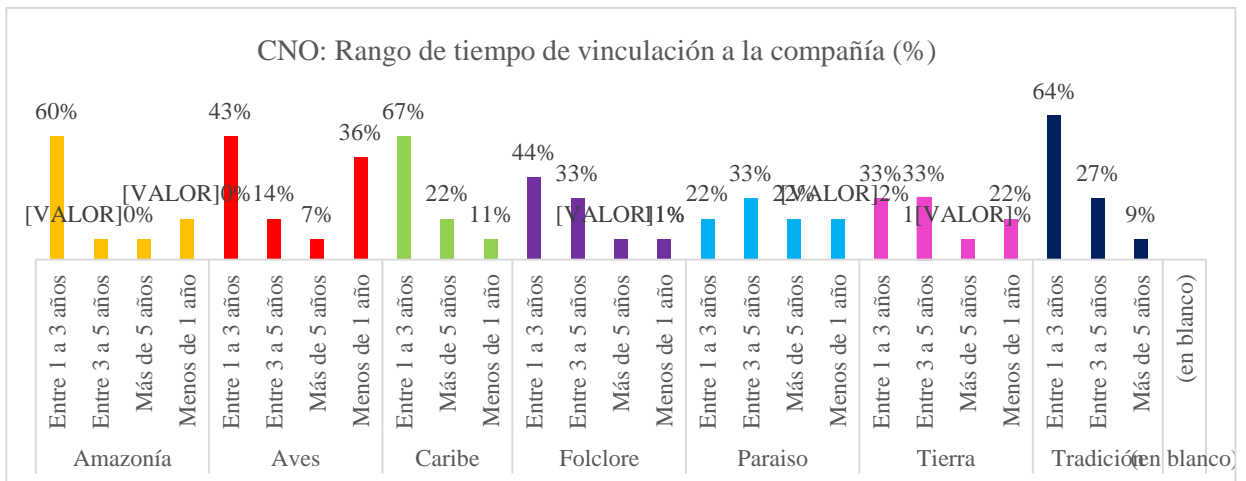
Gráfica 6. Porcentaje de rango de edad de CNO por gerencia
Elaboración propia.

Se evidencia que la mayoría tanto de GR's como CNO's se encuentran en el rango de edades entre 35 a 45 años. El promedio de todas las gerencias para GR's entre 35 a 45 años es del 64%, y el porcentaje de CNO's ente este mismo rango es del 66%. De igual manera, se puede evidenciar que las GR's de Folclore son las únicas que no se encuentran en su mayoría en el rango de edades de 35 a 45 años, por lo que el rango de edad que predomina es de 25 a 35 años con un porcentaje de 57%.

3. ¿Cuánto tiempo lleva vinculada a la compañía?



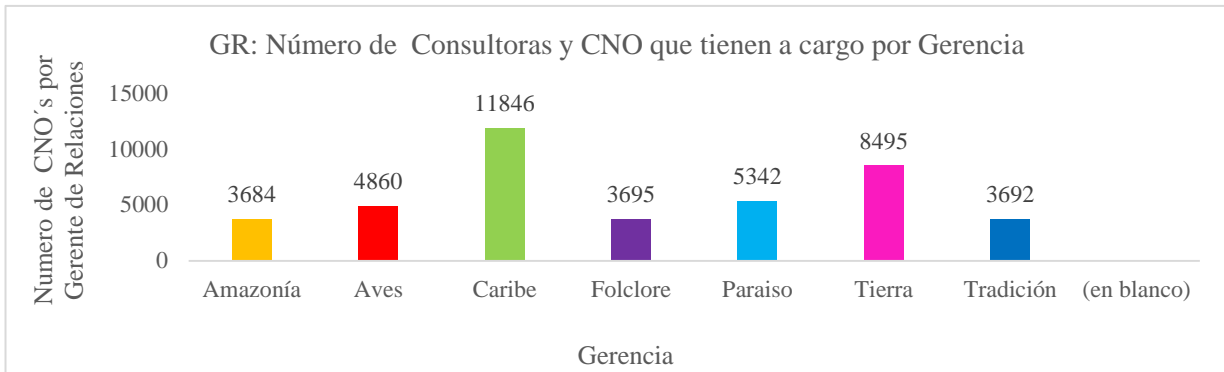
Gráfica 7. Porcentaje de tiempo de vinculación de GR por gerencia
Elaboración propia.



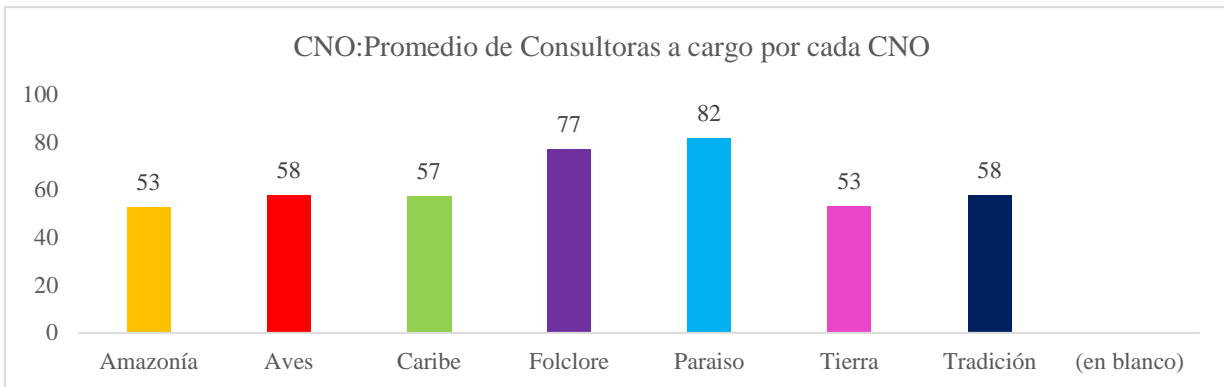
Gráfica 8. Porcentaje de tiempo de vinculación de CNO por gerencia
Elaboración propia.

El tiempo de vinculación a la compañía de las GR's, en su mayoría es de más de 5 años, con un promedio del 24% del total de las gerencias. En la Gerencia que más predomina un alto porcentaje en este rango de edad es en la Gerencia Caribe. En cambio, el tiempo de vinculación a la compañía de las CNO's en su mayoría está entre 1 a 3 años, con un promedio del 73% del total de gerencias.

4. ¿Cuántas consultoras tienes a cargo?



Gráfica 9. Número de Consultoras y CNO a cargo de GR por gerencia
Elaboración propia.



Gráfica 10. Promedio de Consultoras a cargo de CNO por gerencia
Elaboración propia.

Cada Gerente de Relaciones tiene a cargo en promedio 5.944 CNO's y Consultoras (CN's). Cada CNO tienen la responsabilidad de relacionar y entrenar en promedio 62 consultoras cada 21 días.

Apartir de la pregunta número cinco hasta la número trece/catorce son preguntas diferentes para cada una de las encuestas. Por lo que en primer lugar se presentan los datos de la encuesta a las GR's y luego a las CNO's.

Encuesta hecha a las Gerentes de Relaciones

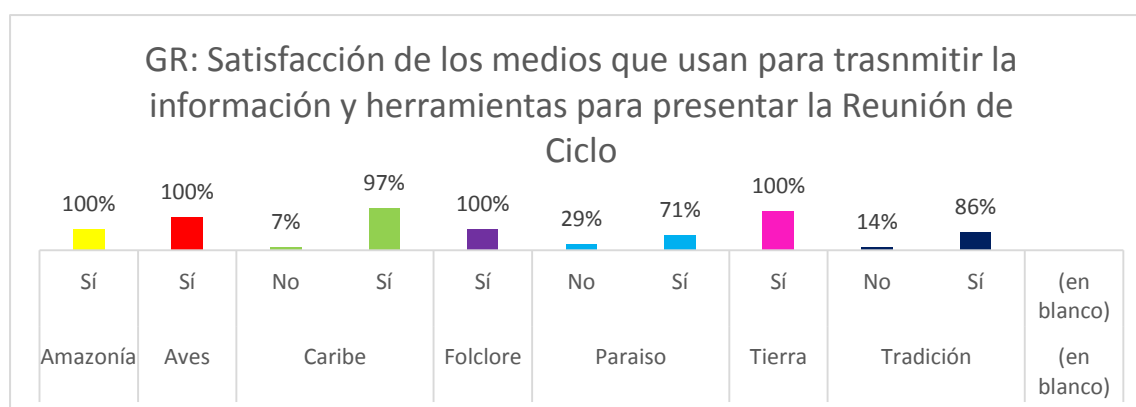
5. ¿Qué tan satisfecha te sientes actualmente con la organización de las herramientas brindadas por la compañía para dirigir las Reuniones de Ciclo? En donde cada valor de 1-5, en donde 1 era nada satisfecha y 5 totalmente satisfecha.



Gráfica 11. Satisfacción con las herramientas brindadas por parte de las GR's por gerencia
Elaboración propia.

Se infiere que en promedio las GR's se encuentran en 3,8 de satisfacción. Es decir, entre satisfechas y muy satisfechas con la organización brindada por la compañía para dirigir las Reuniones de Ciclo.

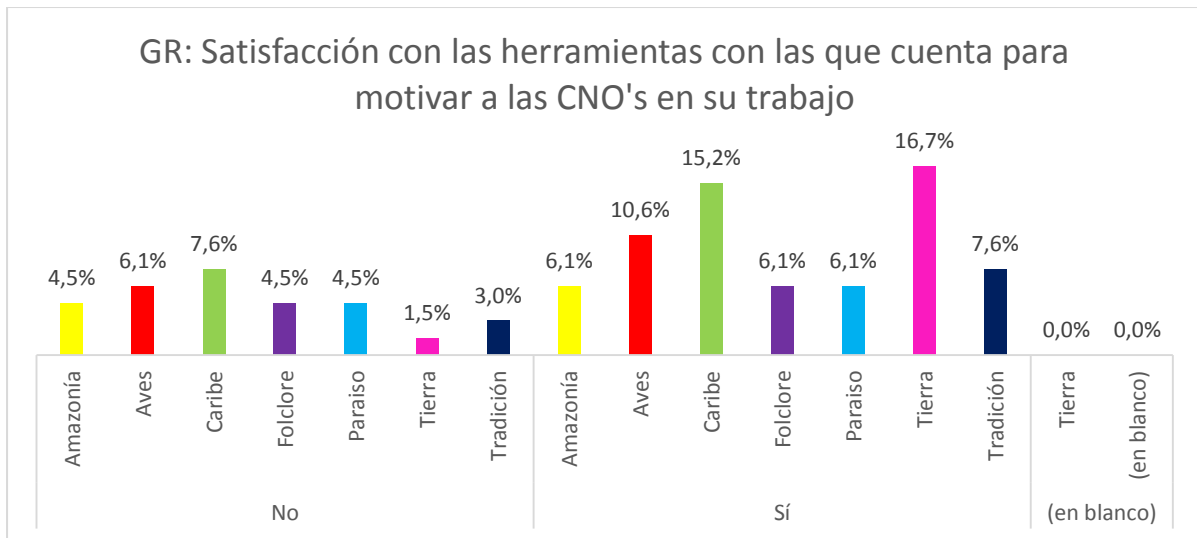
6. ¿Consideras que actualmente cuentas con los suficientes medios de información y herramientas para poder abordar y transmitir la información del contenido del ciclo de manera efectiva?



Gráfica 12. Satisfacción de las GR's con respecto a los medios que usan para transmitir información y herramientas en las Reuniones de Ciclo
Elaboración propia.

Para esta pregunta, cuatro gerencias como Amazonía, Aves, Folclore y Tierra manifestaron estar satisfechas con medios de información y herramientas para poder abordar y transmitir la información del contenido del ciclo. Sin embargo, tres gerencias manifestaron no contar con los suficientes medios de información y herramientas.

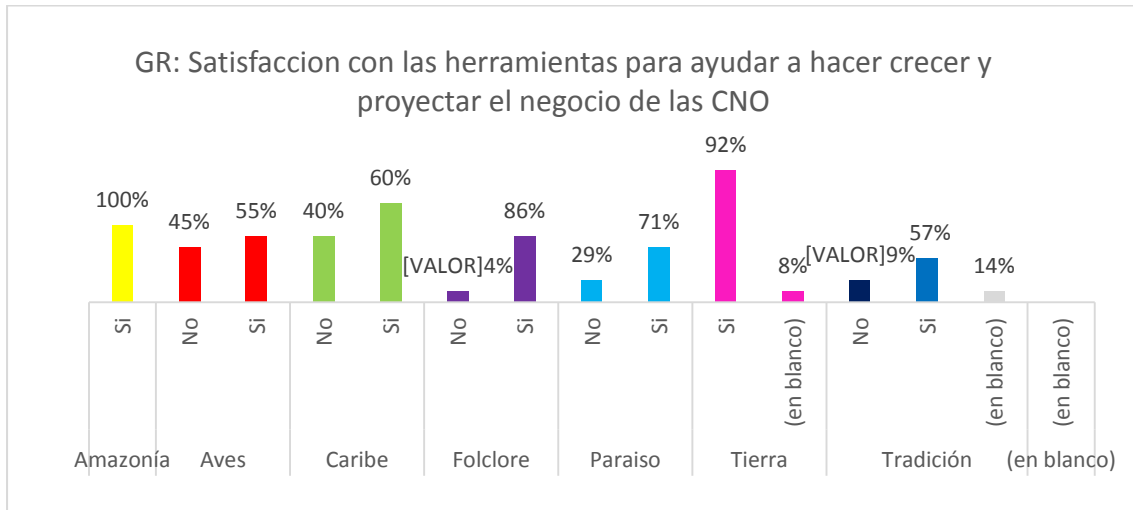
7. ¿Consideras que actualmente cuentas con las suficientes herramientas para lograr motivar a las CNO's en su trabajo?



Gráfica 13. Satisfacción de las GR's con respecto a las herramientas para motivar a las CNO's. Elaboración propia.

Esta pregunta se realizó con el fin de entender si las Gerentes de Relaciones consideran que cuentan con suficientes herramientas que la compañía les brinda para poder lograr motivar a las CNO's en su trabajo. Es así como, se comprobó que en todas las Gerencias hubo al menos una Gerente de Relaciones insatisfecha con las herramientas que la compañía le brinda.

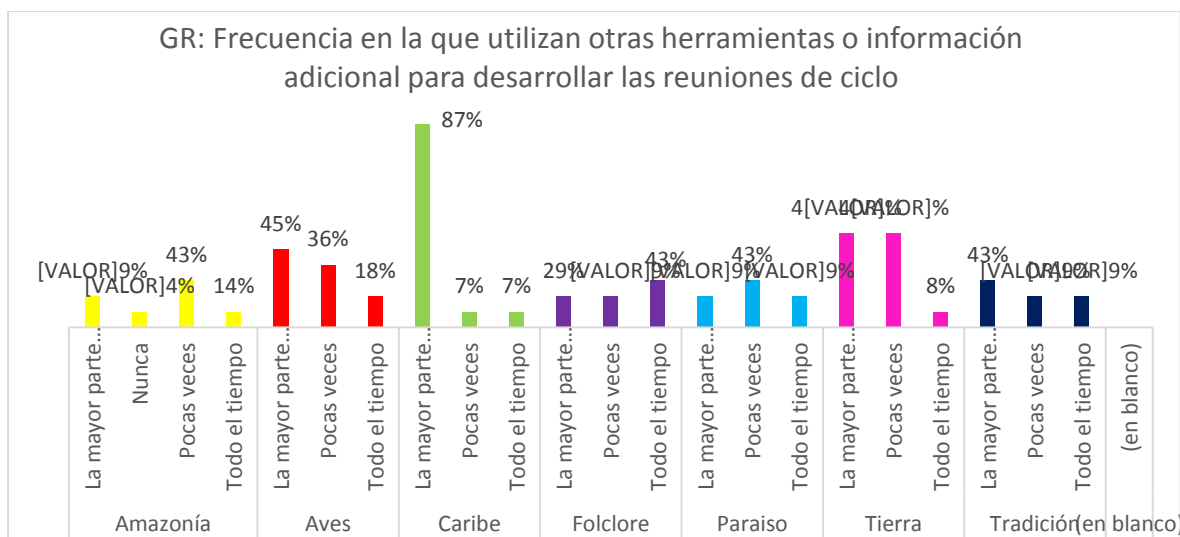
8. ¿Consideras que actualmente cuentas con las suficientes herramientas para lograr que las consultoras crezcan y se proyecten en su negocio?



Gráfica 14. Satisfacción de las Gerentes de Relaciones con respecto a las herramientas con las que cuentan, para lograr que las consultoras crezcan y se proyecten en su negocio. Elaboración propia.

La única Gerencia en la que las GR's están 100% satisfechas con las herramientas que la compañía le brinda para poder ayudarle a sus CNO's a hacer crecer y proyectarlas en su negocio es la Amazonia. Mientras que en las otras Gerencias hay un alto porcentaje de insatisfacción, por ejemplo, en Aves el porcentaje de insatisfacción es de 45%, en Caribe es de 40%, en Paraíso y Tradición del 29%.

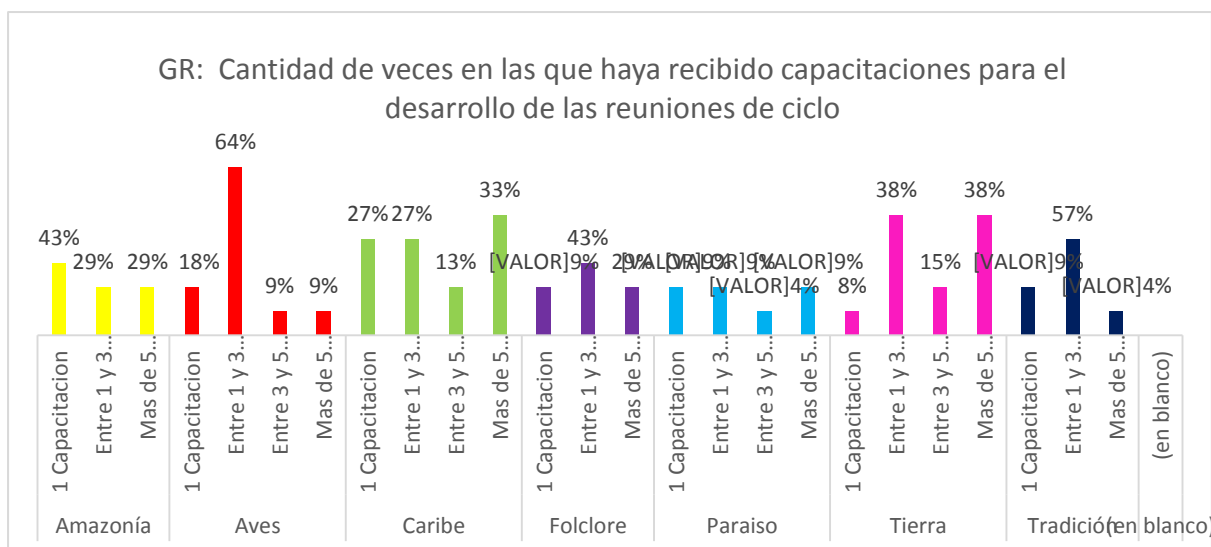
9. ¿Con qué frecuencia utilizas otras herramientas e información adicional a la que te envían de Natura en las Reuniones de Ciclo?



Gráfica 15. Frecuencia en la que las Gerentes de Relaciones tienen que utilizar otras herramientas o información adicional para desarrollar las reuniones de ciclo. Elaboración propia.

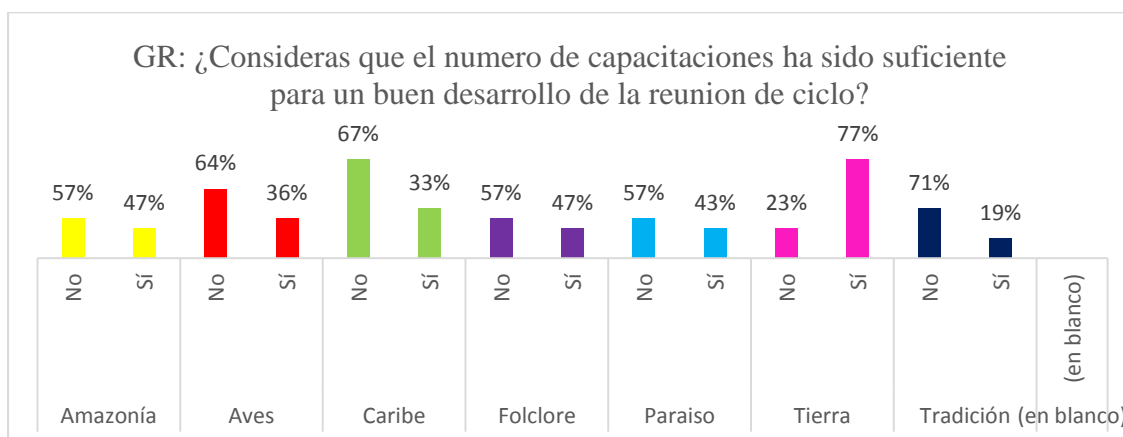
En esta pregunta se logró evidenciar que las GR's tienen que usar información o herramientas adicionales para lograr el buen desarrollo de las Reuniones de Ciclo. La Gerencia que manifestó que utiliza la mayor parte del tiempo otros recursos fue Caribe con un porcentaje del 87%.

10. ¿Durante el tiempo que llevas en Natura, cuántas veces has recibido capacitaciones para el desarrollo de las Reuniones de Ciclo?



Gráfica 16. Cantidad de capacitaciones que han tenido las GR's para el desarrollo de las Reuniones de Ciclo. Elaboración propia.

11. ¿Consideras que las capacitaciones han sido suficientes?

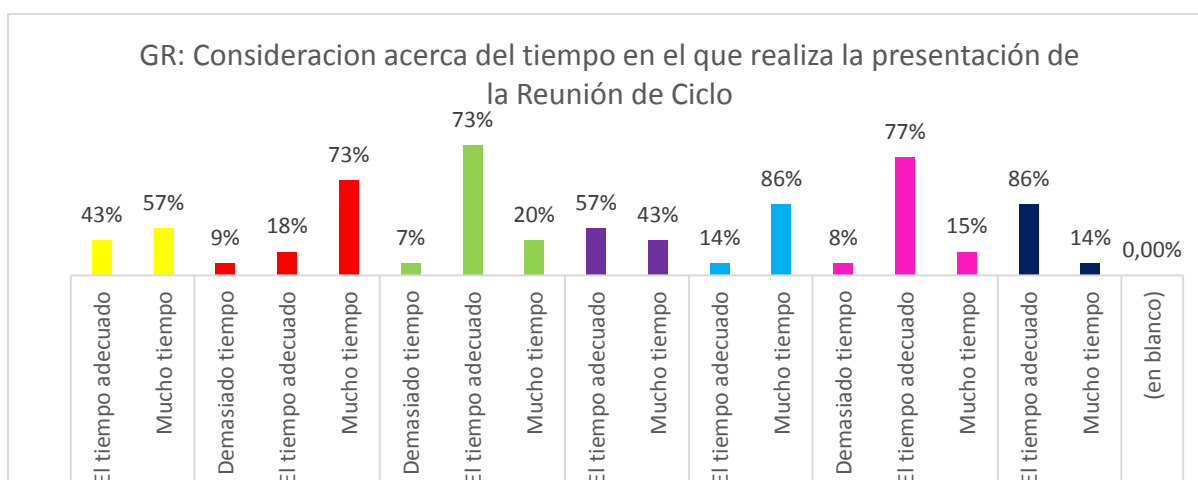


Gráfica 17. El número de capacitaciones que se les dan a las GR's como suficiente. Elaboración propia.

Se muestra que las GR's en promedio han recibido entre 1 a 3 capacitaciones para capacitarse en cómo realizar las Reuniones de Ciclo. Sin embargo, estas no han sido suficientes, se evidencia en el gráfico que hay un alto porcentaje de insatisfacción, por lo que falta más capacitaciones enfocadas en el mejoramiento de esta reunión.

12. Consideras que el tiempo en el que comunicas las presentaciones enviadas desde

Natura para el desarrollo de la Reunión de Ciclo te toma...

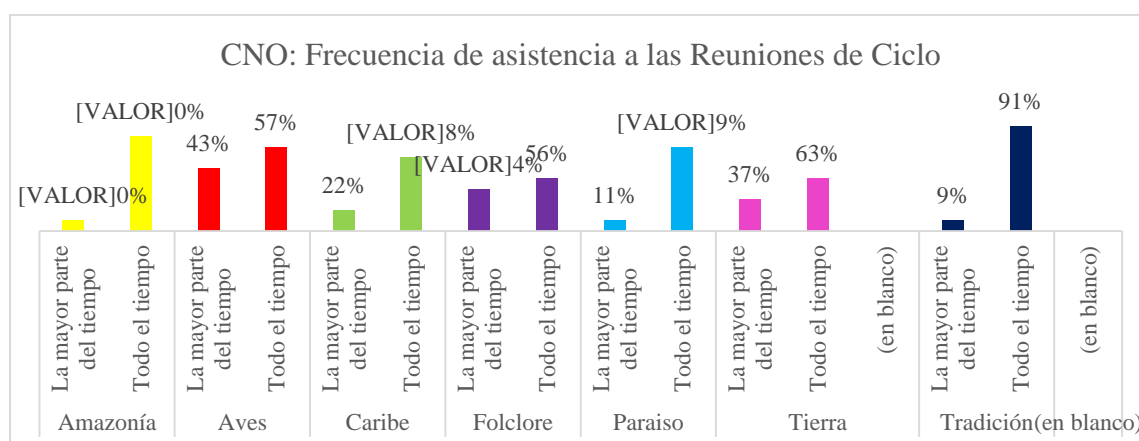


Gráfica 18. Consideración acerca del tiempo en el que se realiza la presentación de la Reunión de Ciclo. Elaboración propia.

Se evidencia que la mayoría de GR's, en promedio 53%, consideran que las Reuniones de Ciclo les toma el tiempo adecuado. Sin embargo, en promedio el 42% de las GR's considera que les toma mucho tiempo.

En cuanto a la entrevista hecha a las Consultoras Natura Orientadoras, se consideran relevante exponer tres preguntas más.

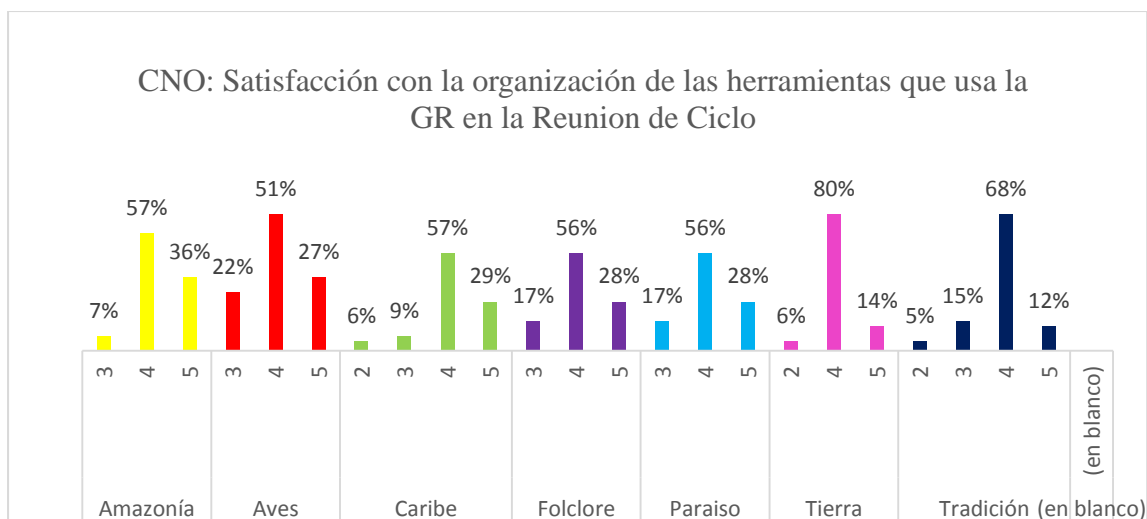
5. ¿Con qué frecuencia asiste a las Reuniones de Ciclo programadas por la Gerente de Relaciones (GR)?



Gráfica 19. Frecuencia de asistencia a las Reuniones de Ciclo. Elaboración propia.

Según los resultados obtenidos en esta pregunta las CNO's la mayoría (75%) asisten todo el tiempo a las Reuniones de Ciclo programadas, mientras que el otro (25%) asiste la mayor parte del tiempo.

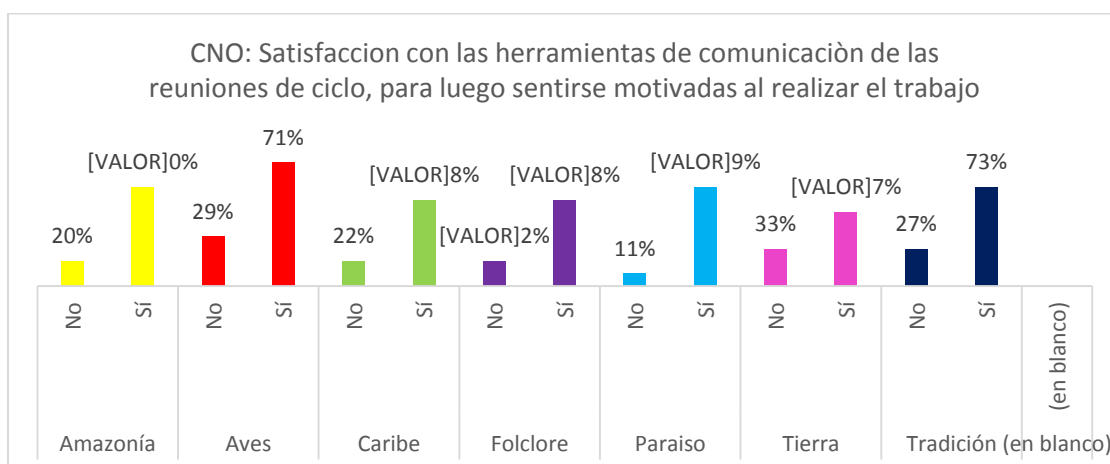
6. ¿Qué tan satisfecha te sientes actualmente con la organización de las herramientas con las que cuenta la Gerente de Relaciones para el desarrollo de las Reuniones de Ciclo?



Gráfica 20. Satisfacción con la organización de las herramientas que usa las GR's. Elaboración propia.

Con el fin de conocer su percepción y satisfacción de acuerdo con la organización de las herramientas que utiliza la GR en las reuniones de ciclo, se encontró que la mayoría de las Gerencias la satisfacción con la organización de las herramientas que utiliza la GR en las Reuniones de Ciclo se encuentra en 4: Muy satisfecha.

7. ¿Consideras que actualmente cuentas con las suficientes herramientas de comunicación en las reuniones de ciclo para que te sientas motivada al realizar tu trabajo?



Gráfica 21. Satisfacción con las herramientas de comunicación de las reuniones de ciclo, para luego sentirse motivadas al realizar el trabajo. Elaboración propia.

Se evidenció que en todas las Gerencias hay porcentaje de insatisfacción, el promedio de todas las Gerencias de las CNO hay un 23% de insatisfacción con las herramientas de comunicación de las Reuniones de Ciclo, además que éstas no las están ayudando a lograr motivarse en su trabajo.

- Para lograr desarrollar el tercer objetivo específico, se conocieron las necesidades principales de los Gerentes de Ventas con relación a los desafíos que actualmente tienen las Gerentes de Relaciones (GR's) en su rol. Esto se logra por medio de la realización de un Focus Group.

Focus Group

Fecha: 17 de agosto de 2017

Duración: 60 minutos

Nombre del entrevistador: Laura Piñeros (LP)

Nombre de los asistentes: -

-María Emilia Delgado (MED): Coordinadora de Recursos Humanos

-Camilo Hurtado (CH): Gerente de Ventas Amazonía

- Filipe Moura (FM): Gerente Comercial

-Claudia Jiménez (CJ): Gerente de Ventas Aves

-Rafael González (RG): Gerente de Ventas Tradición

-Adriana: Gerente de ventas Caribe.

-María Adelaida Hoyos (MAH): Gerente de Ventas Tierra

-Alba Lidia Arciniegas (ALA): Gerente de Ventas Folclore

-Adriana Gutiérrez (AG): Gerente de Ventas Paraíso

-Laura Jacome (LJ): Gerente de Entrenamiento y rituales comerciales

-Liliana Herrera (LH): Entrenadora Comercial

-Angélica Rodríguez (AR): Entrenadora Nacional

LP: ¡Buenas tardes! Hoy vamos a realizar un Focus Group.

En donde se intentan resolver tres situaciones:

1. Desafíos/problemáticas de los GR's en el ejercicio de su rol (Foco en el desempeño)
2. Creencias que han escuchado (reales o imaginadas) que les impiden a las GR's desplegar al máximo su rol y alcanzar los mejores resultados en el desempeño.
3. Situaciones en las que percibe a la GR que está más empoderada y posicionada frente a su rol.

Se realiza con fin académico y para la mejora de las reuniones de ciclo que actualmente se llevan a cabo, la idea es que cada uno vaya levantando la mano a medida que quieran participar.

LP: Entonces la primera pregunta es: ¿Qué desafíos/problemáticas encuentra de los GR's en el ejercicio de su rol (Foco en el desempeño)?

CH: Principalmente falta empoderamiento y autonomía. Las gerentes de relaciones no tienen claro cuando seguir instrucciones a rajatabla o cuando pueden ser más creativas, autónomas, libres. Es un error.

Hay muchas diferencias en los niveles de las gerentes, en cuanto a ejecución y a niveles de visión sistémica. Entonces hay buenas ejecutoras pero que a nivel de estrategia no lo logran. Y hay otras que tienen un perfil mucho más gerencial, pero en la ejecución se quedan cortas, entonces es encontrar ese balance.

MED: ¿Diferencia de perfiles?

CH: En cuanto a ejecución versus visión sistémica o visión gerencial.

MAH: Vemos que hay muchas falencias en ese sentido, y empezando también porque nosotros las privamos o les metemos temor en muchas cosas de mucho cuidado con esto, entonces no le damos tanta libertad. En lo que, si consideramos que son libres en la creatividad del encuentro, reuniones de ciclo, son libres de implementación, de hacerlo. O sea hay unas cosas sí, pero hay otras en las que inclusive, la respuesta que ellas obtienen de las diferentes áreas, si la respuesta no la busca el gerente de ventas no se las dan. Entonces ellas ahí no tienen como ese poder de que la gente les responda como también a tiempo, esa convicción que crean las personas. Son muy libres en cómo cuida a las consultoras, en las agendas, en el tiempo y demás, pero hay muchas otras en las que nosotros mismos les coartamos.

MED: La toma de decisiones, que se les dificulta. Lo que dice Adriana, falta la autonomía en cuanto a su día a día, sus tiempos, las estrategias en los rituales que hacen, de acuerdo o ¿cómo lo ven?

FM: Yo creo que es una de las cosas que es parte falta de la autonomía, parte del protagonismo. Hoy yo veo en muchos casos una dependencia del gerente de ventas, entonces es una falta de una competencia. No podemos tener un gerente de relaciones, que llevan 8 años en la empresa que depende de su gestor para ver si va bien o mal. Es claro que el gestor

va a tener una responsabilidad, pero hay algunas que no saben ni que van a hacer, deberían tener más autogestión.

MED: ¿Creemos entonces que el desafío es más autogestión más que autonomía?

RG: Es distinta a la normal no es que no es eso, y vamos a eso, a empoderarse, a decir oye yo soy gerente, frente a esta situación tengo que marcar una diferencia, porque si bien no es que llovió y ¿qué hago? O es que se salió tal estuche, entonces no hice nada, entonces es sumarse al papel protagónico de cambiar.

MED: Entonces en resumen ese es un desafío, desarrollar autonomía y autogestión, comprender que cada CNO es diferente, que depende mucho de ese rol que tienen con la CNO, que entonces también es más de empoderamiento sobre su rol y hacer otras cosas con las CNO's. Ser eficientes en tiempos de gestión administrativa versus gestión comercial

CH: Y la última es la eficiencia en tiempo para la gestión operativa del ciclo comercial.

LP: La siguiente pregunta es: Creencias que han escuchado (reales o imaginadas) que les impiden a las GR's desplegar al máximo su rol y alcanzar los mejores resultados en el desempeño.

CARIBE: Son muy convenientes, es decir todo lo que nos beneficie sin esa visión del todo no tengo en cuenta cómo afecto, como más personal y no corporativo.

MED: Que con todo eso que les llega, sin una capacidad un poco más de análisis de ese todo que les llega. Adherencia al pasado. Conveniencia no la entiendo muy bien.

Liliana Blandón: Ahí donde dice capacidad de análisis también estaría la capacidad de planeación y organización.

MED: Y baja inteligencia emocional que no les permita afrontar esos cambios desde la parte racional sino desde lo que están sintiendo desde esas emociones que les llega.

MED: ¿Creen que ellas no puedan planearse o tienen la creencia de que no puedan planear u organizar?

AG: No, ellas pueden tener la información, pueden tener la herramienta, pero en el momento de ejecutar esa planeación sufre, siente que no necesita 24 horas sino 25.

ALA: y también es un poco de resignación, todas dicen el tiempo no alcanza, entonces a la que medio le alcanzaba, dice ay si no alcanza. Si es algo real pero lo maximizan.

AG: y aquí es donde viene el tema de prioridades, o sea si hablábamos que es diferente el manejo del tiempo de una gerente de comerciales a la de la capital. Entonces ahí vienen temas de entrenamiento, lo asociamos y es el entrenamiento por convicción y no por obligación.

MED: ¿Entonces la gracia es que ellas entrenan y se capacitan porque hay que hacerlo?

AD: pero no encuentran realmente el sentido y ese beneficio que a mediano y largo plazo trae el entrenarse y el óptimo desarrollo

ALA: otro punto que hablábamos era el compromiso con lo aprendido. Cómo implemento toda esa capacitación, esa información a mi rol; porque muchas veces se queda solamente en la teoría y en la práctica no lo vemos.

LJ: Sientes que tienen que practicar, que tienen que volver a repasar lo que vieron. Piensan que con el entrenamiento presencial es suficiente y no se empoderan con repasarlo y ejecutarlo de la mejor forma.

LH: posiblemente no son todas, pero algunas no ponen en práctica lo que ven en el curso. Entonces les baja un curso, listo les damos un curso pero después de que se termina se olvidó. Entonces no es como tan ejecutable las acciones que se desarrollan dentro del taller.

MED: ¿ahí también es un poco de seguimiento?

AG: autodesarrollo y autogestión, que ellas se responsabilicen y no busquen en los factores externos responsabilizar o en los demás cierta situación.

CH: la culpa siempre es del mundo

AG: y algo muy importante que también lo veíamos en Argentina y es la metodología unificada de lo que es ser *. Porque hacemos todas de diferente manera, en miras de hacer las cosas bien pero siempre con criterios diferentes pretendiendo llegar a un mejor resultado. Entonces si tenemos que tener una metodología unificada.

El otro punto era el material y los recursos para sus rituales. Que ellas ya lo vienen mencionado que es que deben ver y si quieren ver algo diferente y mucho más atractivo, están invirtiendo en ellas para poderlo lograr.

Hablamos la atención a nivel de servicio a las gerentes desde Natura. O sea ellas lo compartían, el tiempo que les toma tratar de solucionar un caso buscando en las áreas el apoyo es muy complejo y eso las lleva a que el tiempo no lo optimicen, que realmente un caso les puede tomar una mañana o un día. Entonces de hecho hace mucho tiempo están solicitando un directorio, de que personas son las personas claves a que les ellas podrían ir para solucionar de manera rápida las diferentes situaciones que se les presentan.

MED: ¿Cómo pueden solucionar y darles herramientas a sus consultoras también para que ellas mismas puedan gestionar ese tipo de problemas que se les presenta?

AG: Falta de conocimiento de un rol, o sea tener claridad desde que salen cuál es su rol, sus funciones y eso iba de la mano con lo que mencionaban al comienzo, las competencias, toda esa parte del rol, pero que ella tenga claro cuando inicia. Y consistencia en los procesos de aprendizaje, y es darles continuidad.

ALA: un acompañamiento a las CNO's en todos los distintos momentos de desarrollo y formación, hasta que las CNO's ya queden súper empoderadas de su rol.

MED: ¿el objetivo es acompañarla y empoderar a las CNO's?

ALA: si, es decir tener un acompañamiento más personalizado.

LJ: hasta que ellas ya sientan que están listas para desempeñar absolutamente todo.

ALA: Lo que pasa es que la gerencia tampoco ha recibido todas las herramientas en autonomía y pues tampoco va a poder transmitirla a todo su equipo de CNO`s. Entrenamiento de GR que lidere a las CNO`s, como un valor agregado.

MED: transmitir conocimiento e información a sus CNO´s

ALA: el manejo de emociones en doble vía.

MED: entonces ahí hay un foco de cómo la jefe puede manejar las emociones de su equipo que también va un poco ligado al liderazgo.

ALA: emociones, manejo de conflictos, todo lo que es unir a los equipos. Hay algunos que piensan totalmente desintegrados después de ser muy buenos, y es justamente es por esta razón.

Manejo de herramientas: virtuales, de todo tipo de herramientas con las que cuentan y están disponibles en este momento pero que no son aprovechadas. Muchas veces inclusive hacen cambios y las gerentes no se enteran y las CNO´s no terminan aprovechando. Entonces es un cuidado en la comunicación

MED: ¿Algo más?

ALA: Darle más herramientas a las CNO´s para generar compromisos en las CNO`s, pues con los cuidados legales.

AR: Ahí que lo colocaste de comunicación, a mí me parece y lo he observado, creo que le daría más tranquilidad a la gerente de relaciones para manejar a un grupo de CNO que ella tenga claro cuál es el rol de las CNO´s, conozca el contrato de las CNO´s, sepa el alcance del perfil de una CNO´s. Para que ella con tranquilidad darle manejo a situaciones varias que se puedan presentar con ellas. Me parece que hay mucho desconocimiento, hay gerentes de relaciones que no conocen el contrato que firma una CNO y por eso de ahí surge el miedo o

el temor que no sé cómo hablarle, que decisión tomar. O sea, a veces se sienten de manos atadas, pero por desconocimiento, me parece que sería súper importante.

ALA: De pronto el conocimiento si lo tienen, pero la gente no sabe cómo hacerla mover o motivar para que la CNO realmente de una manera más persuasiva.

AG: pero yo no entiendo Angélica si es el momento del nombramiento de las gerentes que se enredan en el nombramiento por los requisitos legales. Y de hecho tuve un caso en este ciclo, cumplió con todo, pero no la pudimos nombrar porque tuvo un caso legal y se echó para atrás absolutamente todo. Entonces yo creo que sobretodo en esos casos si necesita la gerente una mayor información del manejo.

CJ: No pues es que incluso cuando nosotros hicimos una reunión de estrategia, como estrategia, como tengo una gerente que es abogada, hicimos una lectura ampliada del contrato y entendimos. Porque había una posición legal que nos explicaba varios conceptos y de ahí que la toma de posesión de la gerente de Aves cambio, desde esa lectura que hicimos, porque claro si nosotros no entendemos el termino pues no lo procesa.

CH: de que ellas no entienden el porqué, ven solamente la novedad sin entender por qué traemos esto. Exactamente, cual es el propósito corporativo de lo que está pasando, y ellas al estar en su campo son las que están más aisladas del proceso de la compañía. Hay que buscar dentro del ritual de alguna manera en los temas estrictos que se entienda ese acercamiento con los procesos de la empresa, para darles una visión del todo y terminar de comprender al mundo.

MED: acercarlas un poco más a la estrategia grande

CJ: claro, el saber cómo es impacta y que tome la decisión de hacer o de dejar de hacer con o sin sentido.Cuál es la diferencia.

LP: y la última pregunta que queremos responder, es la siguiente: ¿Situaciones en las que percibe a la GR que está más empoderada y posicionada frente a su rol?

RG: en temas de los resultados, es un momento de rendición de cuentas de alguna manera. Es un momento de acercamiento en donde ellas se afectan las unas a otras, pueden tener una oportunidad para ver prácticas y poder cambiar el modo de o ritmo del ciclo, que es lo que hacen las otra compañeras o reflexionar cuáles son sus tendencias con respecto a lo que están haciendo las otras. Pero si necesitamos unas presentaciones muy claras, hay que no son adaptadas a las necesidades de las gerentes específicas, entonces es una presentación muy global más bien de las prioridades, de la gerencia y de los sectores específicos. Poco innovadoras, hay unas presentaciones que lo único que traen o cambian es un número, no hay ningún contexto, lo que dificulta la atención si el gerente no lo modifica.

Falta sobretodo experimentación, y parece que es una agenda eterna en la que cualquier departamento le da pereza, oye es que quiero bajar esto, y baja no sé manutención, pero en el ámbito de querer hacer una presentación que se haga definitiva, pues no sé ponen 20 slides o la presentación en general que tiene 150 slides, entonces sabemos el tiempo que una persona presta atención a una presentación.

La prioridad para nosotros es reestructurar el ritual, hacerlo más eficiente y con una agenda clara de tiempo. ¿Qué es lo que queremos buscar con todo esto?, que sea un ritual o un momento más asertivo y no que la gerente por tema de tiempos les de una exposición tan densa de miles de temas, que sea más estratégico, atractivo y enriquecedor para ellas y que sea más sensorial, es el momento para ellas para poder tener un acercamiento más a todos los productos, salvo que es una limitación en el presupuesto pero a veces hay gerentes que los han probado, no todas las gerentes son nuevas.

MAH: Acá otro punto que hablábamos y era que es muy importante era que y por qué pensar que reestructurar el ritual como tal, porque muchas veces o la mayor parte del tiempo de la creación de estrategia se la lleva ver la presentación de las promociones, que ya la gente inclusive la ha visto y la revisa, entonces debe ser más bien como la concentración de es la

oportunidad que nosotros como gerentes de ventas tenemos de integrar todo el equipo reunido ahí para poder fijar una estrategia más clave, más comercial, más este es el camino, mire esta promoción es valiosa por esto, porque usted le puede llegar por acá, y si le tenemos que jugar a la productividad porque sea el caso de la gerencia de ventas el problema de la productividad.

Entonces que sea más la oportunidad de nosotros como gerentes de ventas podemos aprovechando que tenemos a todo el equipo reunido de verdad de si formar una estrategia, que no sea solo informativa de ir a ver una presentación de muchos slides, que muchas veces se repite, además, porque además se traduce a que es lo mismo que ellas van a ir a hacer o al encuentro o a la reunión de ciclo.

LP: Muchas gracias por sus respuestas y tiempo.

- Para poder desarrollar el cuarto objetivo, se investiga con el área de tecnología de la compañía y en internet cuáles son las herramientas que podrían ser las más adecuadas para mejorar la comunicación y el relacionamiento en las Reuniones de Ciclo.

En este sentido, actualmente Natura para las Reuniones de Ciclo tiene una cuenta de Google Drive en la que sube contenido de presentaciones de power point y videos. Sin embargo, esta solo almacena 4gb y cuando se acaba el espacio se debe eliminar todo el contenido propuesto. Lo anterior, genera que las consultoras no puedan acceder y estudiar o ver la proyección de ciclos anteriores.

Entonces, después de analizar las diferentes herramientas actuales que podrían servir, como lo son: plataforma e -learning, Moodle, share point, CRM y Cofluence y Jira. Se escoge

la herramienta Confluence, debido a que atacan los problemas planteados en este trabajo. Por lo que las razones son:

- Confluence ayuda a que exista una herramienta estructurada para las Reuniones de Ciclo entre las Gerentes de Relaciones y Consultoras Natura Orientadoras (GR's y CNO's), ya que es una plataforma flexible que se adapta al modo de trabajar de cada equipo y que se puede personalizar para ajustarse a cualquier necesidad, dependiendo de cada Gerencia.

- Esta herramienta brinda a las GR's y CNO's la información más interactiva para que cada GR, sea más independiente y autónoma en su reunión de ciclo, ya que presenta la información necesaria para el nuevo ciclo además de poder escoger la información que considere pertinente de la plataforma confluence. En el sistema se incluyen temas como entrenamientos en las diferentes categorías, rendimiento de cada CNO, juegos interactivos del ciclo, retroalimentaciones, espacio para notas o apuntes del proceso de cada CNO, entre otros. De igual manera, permite a cada equipo o Gerente de Relaciones (GR) enviar feedback que se ajusta al contexto y realizar interacciones rápidamente hasta la finalización de cada reunión de ciclo.

- Confluence combina la rapidez de hacer material interactivo desde el Área de Marketing de Relacionamiento y Entrenamiento, con ventajas del trabajo colaborativo, entre el área y las GR's en línea.

- Crea un entorno centralizado que permite organizar el trabajo de cada equipo y acceder a él, lo que facilita la búsqueda de la información necesaria para sacar adelante cada necesidad personal o grupal.

- No existe un límite de espacio para almacenar información, permitiendo poder ver ciclos anteriores, actividades que estaban pendientes, asistentes a cada encuentro,

recomendaciones de Gerentes de Ventas, comunicación en línea entre GR's y CNO's, entre otras.

- Se presenta un video de la herramienta Confluence, con la finalidad de tener una mayor comprensión <https://www.youtube.com/watch?v=FNs-prJkz0g>.
- Igualmente, se realiza la creación de una cuenta gratis para poder analizar si esta herramienta es la más adecuada, subiendo contenidos e información. <https://reuciclo.atlassian.net/wiki/discover/all-updates>
- El costo anual de esta herramienta para 1001-1200 usuarios está en \$19,000 dólares. Actualmente el numero de GR's y CNO's activas es de 1.025. Esto quiere decir que en promedio el costo de implementar esta herramienta por mes es de \$1,6 dólares por usuario (según la conversión monetaria de dólares a pesos del día octubre 26/2017, \$2.890x 1.6\$ = \$4.624COP).

Usuarios	Precio anual
1-10	100 \$
11 - 15	750 \$
16 - 25	1250 \$
26 - 50	2500 \$
51-100	5000 \$
101-200	8000 \$
201-300	10 000 \$
301-400	11 000 \$
401-500	12 000 \$
501-600	13 000 \$
601-800	15 500 \$
801-1000	17 000 \$
1001-1200	19 000 \$
1201-1400	21 000 \$
1401-1600	23 000 \$
1601-1800	25 000 \$
1801-2000	27 000 \$

Tomado de Confluence.

Además de suscripciones mensuales, Confluence ofrece una suscripción anual las cuales tienen un descuento que equivale a dos mensualidades gratuitas. Una vez se realice la creación de la cuenta y administrada con los contenidos que se mostrarían en un ciclo normal, se compartió con el Área de Marketing de Relacionamiento y Entrenamiento y el Área de Tecnología, siendo aprobada y validada por las mismas para incorporarla en las herramientas del Área.

Conclusiones

En conclusión, luego de realizar las encuestas a Gerentes de Relaciones (GR's) y a las Consultoras Natura Orientadoras (CNO), el Focus Group a los Gerentes de Ventas, la entrevista a la jefe inmediata, la visita a cuatro Reuniones de Ciclo y la búsqueda en internet de herramientas innovadoras apoyada del área de tecnología de la compañía.

Se puede concluir en relación al primer objetivo y basándose en la entrevista a la jefe inmediata que, actualmente en las Reuniones de Ciclo no existe un formato o herramienta establecida, y que solamente desde el Área de Marketing de Relacionamiento y Entrenamiento Comercial se proporciona a las GR's una presentación en power point con el contenido del ciclo, y se suben a una cuenta de Google Drive con poco espacio de almacenamiento. Al igual, da cuenta que la presentación es general para todas las Gerencias, entonces no hay un enfoque según las necesidades que tiene cada una de ellas.

De igual manera, que las Reuniones de Ciclo deberán volverse obligatorias para las CNO's, debido a que el indicador de asistencia de éstas está actualmente en 72%, por lo que este debe aumentar al 100%. En este sentido se considera que, lo mínimo que deben conocer las CNO's (estrategia, lanzamientos, promociones del ciclo) se los transmite la GR en cada

Reunión de Ciclo, por ende si no asisten cómo van a implementar, cómo van a vender, cómo van a obtener más consultoras.

Por último, algunos sectores no trabajan en equipo y no se proyectan en el negocio. Por lo que, cada equipo debería tener un material específico de acuerdo con sus necesidades, lo que ayuda a potencializar el momento de la Reunión de Ciclo.

En cuanto al segundo objetivo mediante la realización de dos encuestas dirigidas a las Gerentes de Relaciones (GR's) y a las Consultoras Natura Orientadoras (CNO) se puede concluir lo siguiente, primero que el índice de rotación de la mayoría de GR's es muy bajo ya que llevan más de 5 años en la compañía. Además, las capacitaciones que han recibido para las Reuniones de Ciclo en este tiempo se muestran insuficientes, lo que puede indicar que las GR's desean desarrollarse profesionalmente en Natura, pero necesitan un apoyo constante, específicamente en cómo llevar a cabo una buena Reunión de Ciclo.

Segundo, hace referencia a que la mayoría de CNO's llevan vinculadas a la compañía entre 1 a 3 años, expresando estar insatisfechas con las capacitaciones recibidas en las Reuniones de Ciclo para poder estar motivadas al salir a su trabajo habitual. Lo cual, puede estar generando que la asistencia a estas reuniones no sea la esperada por parte de las CNO's.

Tercero, es que las GR's tienen que usar información o herramientas adicionales a las que les envían desde el Área de Relacionamiento y Entrenamiento para lograr desarrollar las Reuniones de Ciclo. Esto, está generando que no haya un alineamiento en la información y la comunicación, lo que lleva a que se presente una desorganización en la estrategia de cada ciclo y una transmisión de información incorrecta.

Por último, se encuentra que todas las Gerencias no se comportan de la misma manera, por lo cual es necesario tener un espacio para que se conozca exactamente la estrategia del nuevo ciclo. Para luego tener un espacio en donde dispongan de una herramienta personalizada según las necesidades de cada Gerencia y de cada equipo de trabajo.

Para el tercer objetivo se desarrolló un Focus Group con los gerentes de ventas, con el fin de conocer los desafíos que ellos ven actualmente en las Gerentes de Relaciones (GR`s) en su rol. Es así como se concluye que existe una falta de empoderamiento y de autonomía de las Gerentes de Relaciones (GR`s), ya que dependen de los Gerentes de Ventas para tomar decisiones.

También se concluye que es necesario comprender que cada CNO es diferente y que es necesario reconocerlo y capacitarla para que cada vez esté más empoderada en su rol.

El contenido que disponen actualmente las GR`s, les permite a las CNO conocer el contenido del ciclo, sin embargo, no pueden ejecutar algún contenido después de salir de la reunión para recordar lo visto.

En cuanto al objetivo general de este proyecto, que se expresa como, exponer a la compañía cuál es la mejor herramienta para optimizar la comunicación y el relacionamiento entre los Gerentes de Relaciones y las Consultoras Natura Orientadoras (GR`s y CNO`s), a partir de la Reunión de Ciclo realizada cada 21 días con el fin de incrementar en las consultoras la motivación y lealtad con la marca.

Luego de una investigación a profundidad con el Área de Tecnología de la compañía y de conocer y analizar los problemas y necesidades tanto del Área de Marketing de Relacionamento y Entrenamiento Comercial, de los Gerentes de Ventas (GV`s), de las Gerentes de Relaciones (GR`s) y las CNO (Consultoras Natura Orientadoras). Se optó por una herramienta llamada Confluence, la cual es una plataforma flexible que se adapta al modo de trabajar de cada equipo y que se puede personalizar para ajustarse a cualquier necesidad.

De esta manera, se optimizan las reuniones de ciclo a través de la creación de un formato establecido, en el que cada Gerencia pueda tener un espacio específico, con un enfoque de acuerdo con sus necesidades y un espacio de almacenamiento sin límites. Al igual, si alguna CNO no puede asistir a la Reunión de Ciclo, se habilita la opción de entrar en la carpeta correspondiente y ver la reunión, las actividades, las presentaciones, las notas, y las dinámicas. Por lo que, esta herramienta le permitirá a cada GR trabajar en equipo con un material específico de acuerdo con sus necesidades.

Conjuntamente, la utilización de la herramienta propuesta ayuda a que las GR`s no tengan que usar información o herramientas adicionales a las que les envían desde el Área de Relacionamento y Entrenamiento para lograr desarrollar las Reuniones de Ciclo. Es así como, la viabilidad y utilidad de dicha herramienta fue corroborada con la validación y aprobación por parte del Área de Tecnología y el Área de Marketing de Entrenamiento y Relacionamento. A su vez esta herramienta sirve como precedente para la mejora de la Reunión de Ciclo desde otras áreas de Natura Cosméticos.

Recomendaciones

Dados los hallazgos en la investigación, se le propone al área de marketing de relacionamiento y entrenamiento reestructurar el ritual comercial de la reunión de ciclo, para hacerla más eficiente.

Con el uso de la nueva herramienta Confluence, se podrá ayudar a mejorar la comunicación y el relacionamiento entre las gerentes de relaciones y consultoras natura orientadora. Esta herramienta les permitirá solucionar las 3 necesidades expuestas en la investigación.

Al contar con una herramienta sofisticada, que permita estructurar la estrategia general para cada ciclo y además le permita a cada GR extraer la información, actividades, herramientas, apuntes, entre otros, según las necesidades específicas de cada CNO o de su grupo en general, se lograra un valor agregado a este ritual comercial.

Bibliografía

Dinero. (26 de febrero de 2015). *Así evoluciona el negocio de cosméticos en Colombia*.

Recuperado el 22 de agosto de 2017, de Revista Dinero:

<http://www.dinero.com/empresas/articulo/facturacion-natura-cosmeticos-colombia-durante-2014/206219>

Natura. (s.f). *Institucional*. Recuperado el 20 de agosto de 2017, de Natura:

<http://www.natura.com.co/Institucional>

Galofre, C. (03 de marzo de 2017). Marketing de relacionamiento y entrenamiento.

Marketing de relacionamiento y entrenamiento . Bogotá, Colombia: Natura cosméticos Ltda.

Bernedo Romero, P., & Villanueva Cárdenas, J. (2013). *PLAN ESTRATÉGICO*

EMPRESARIAL DE NATURA 2006 - 2010". Recuperado el 15 de agosto de 2017, de sitio

web de Universidad del Pacífico:

http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/269/Pedro_Tesis_maestria_2013.pdf?sequence=1

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (Diciembre de 2008). *Colombia: El futuro de los cosméticos*. Recuperado el 15 de agosto de 2017, de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo: http://www.investincolombia.com.co/Adjuntos/076_Descargar%20-%20Sector%20Cosm%20E2%80%9Aticos%20Colombia.pdf

Dornelas, B., Esteves, F., & Carneiro, J. (2016). Natura – The International Expansion of Brazilian Cosmetics Leader Natura: In Search of a European Scent. *The Challenge of Bric Multinationals*. , 317-347.

Jasinski, M., Bernardes, L., & Diacui, C. (2014). A case study of Natura Campus Open Innovation Platform – A Collaborative systems overview. *IEEE* , 446 - 450.

Poe, R. (2006). *El liderazgo al estilo Ola 4: Contruyendo redes*. New York: Time & Money Network Editions.

Chaparro, C. A. (2009). *DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE DEL BANCO*. Tesis, PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA , Bogotá.

Zarazúa Vilchis, J. L., & Espinosa Infante, E. (2010). *Las técnicas de simulación en el proceso de la capacitación del personal como parte de un sistema complejo*. México.

Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executi*. Cambridge: Mass Harvard University Press.

Brewer, J. (1971). Flow of Communications, Expert Qualifications and Organizational Authority Structure. *American Sociological Review* , 475-484.

Conrath, D. (1973). Communications Environment and Its Relationship to Organizational Structure. *Management Science* , 586-603.

Slama-Cazacu , T. (1974). La comunicacion y el proceso laboral. *Revista Mexicana de Sociología* , 695-708.

Herrera, M. (s.f). *La relacion social como categoria de las ciencias sociales* . Recuperado el 29 de agosto de 2017, de sitio web de Dialnet.uniroja:

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/757639.pdf>

Grossetti, M. (2009). ¿Qué es una relacion social ? Un conjunto de mediaciones diádicas.


REDES- Revista hispana para el análisis de redes sociales , 44-62.

Alderete, M., & Gutiérrez, L. (2012). *TIC y productividad en las industrias de servicios en Colombia*. Medellín.

Sanabria, A. (25 de septiembre de 2017). Percepción de las reuniones de ciclo. *ordinadora de rituales comerciales – Área de marketing de relacionamiento y entrenamiento*. (L. Piñeros, Entrevistador)

Anexos

1. Matriz inicial de análisis de rendimiento y competencias elaborada por el jefe inmediato

 PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS PROGRAMA DE PRACTICAS UNIVERSITARIAS - PRÁCTICA PROFESIONAL MATRIZ INICIAL DE ANÁLISIS DE RENDIMIENTO Y COMPETENCIAS ELABORADA POR EL JEFE INMEDIATO			
Nombre de la Empresa	Natura Cosméticos Ltda.		
Área de trabajo	Marketing de relacionamiento y entretenimiento		
Nombre completo del estudiante	Laura Alejandra Piñeros Pardo		
Jefe o responsable de práctica	Andrea Sanabria		
Cargo del jefe o responsable de práctica	Coordinadora de rituales		
1. MATRIZ INICIAL DE ANÁLISIS DE RENDIMIENTO DEL ESTUDIANTE EN PRACTICA PROFESIONAL			
Para cada criterio por favor indique el porcentaje correspondiente, dentro del rango indicado, de acuerdo a la escala de calificación que identifique el desempeño del estudiante.			
ASPECTO	ESCRIBA EL % CORRESPONDIENTE DE 0% - 100%	NO APLICA (x)	ESCALA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
1. Calidad del trabajo:			EXCELENTE
Concepto general de la calidad del trabajo realizado hasta el momento por el estudiante	90%		100% - 90%
2. Fundamentos profesionales:			BUENO
Conocimiento y manejo de bases teóricas y herramientas en el desarrollo de sus labores	90%		89% - 75%
3. Criterio			ACEPTABLE
Capacidad de observar y determinar acciones a seguir para el logro de objetivos con justificaciones que soporten la decisión	85%		74% - 60%
4. Análisis			DEFICIENTE
Capacidad de reconocer y presentar los aspectos más relevantes de una serie de información y datos recolectada.	90%		59% - 0%
5. Capacidad investigativa			NO APLICA
Capacidad de buscar información útil para el desarrollo de labores del área.	85%		X
6. Habilidades de comunicación escrita			
Redacción, ortografía y presentación de informes	90%		
7. Habilidades de comunicación oral			
Facilidad para expresar y transmitir oralmente determinada información	90%		
8. Puntualidad			
Entrega oportuna de productos	90%		
9. Capacidad de Liderazgo			
Capacidad para coordinar y dirigir un grupo o ciertas actividades	85%		
10. Capacidad para Innovar			
Capacidad para dar diferentes alternativas a situaciones específicas y aportar a soluciones prácticas	85%		
11. Esfuerzo			
Constancia y persistencia para alcanzar un objetivo	90%		
12. Responsabilidad			
Capacidad para cumplir con los deberes y responsabilidades, sin control permanente	100%		
13. Compromiso con la empresa			
Sentido de pertenencia con la empresa	100%		
14. Capacidad de trabajo en equipo			
Coordinación y colaboración con compañeros en trabajos que involucren al equipo	90%		
15. Comportamiento y actitud con superiores			
Relación con sus superiores	100%		
16. Comportamiento y actitud con compañeros			
Relación con sus compañeros	100%		

2. MATRIZ INICIAL DE ANÁLISIS DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DEL ESTUDIANTE EN PRACTICA PROFESIONAL

COMPETENCIAS PERSONALES

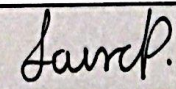
Para cada definición por favor indique con una X EN LA CASILLA CORRESPONDIENTE la periodicidad con la que observa que el estudiante pone en práctica dicha competencia. Si en el desarrollo de la Práctica empresarial y dadas las condiciones de la empresa no se han presentado situaciones donde el estudiante haya podido demostrar dicha competencia por favor deje la casilla en blanco.

DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA	NO APLICA
1. Tiene disposición para trabajar por objetivos ajenos	X				
2. Tiene un trato amable y cordial con los demás	X				
3. Tiene facilidad para trabajar en colaboración con otros	X				
4. Reconoce y valora la opinión de otros	X				
5. Busca Información suficiente para cumplir con los objetivos trazados		X			
6. Cuestiona y busca diferentes alternativas para lograr resultados		X			
7. Tiene facilidad para resolver retos de manera innovadora		X			
8. Logra hacerse entender por los demás		X			
9. Tiene claridad y fluidez en su expresión oral	X				
10. Se anticipa a situaciones futuras		X			
11. Desarrolla acciones considerando otras alternativas		X			
12. Tiene en cuenta los efectos que sus acciones tienen a largo plazo		X			
13. Identifica oportunidades de mejora para la entidad		X			
14. Lidera y sienta precedente en todas las tareas en las que se involucra					—
15. Se pone al frente de su equipo de trabajo, obteniendo los resultados esperados.					—
16. Tiene seguridad en sí mismo	X				
17. Toma decisiones con criterio propio					—
18. Reconoce y valora sus capacidades y competencias	X				
19. Mantiene posturas claras en situaciones de controversia					—
20. Maneja situaciones de tensión		X			
21. Conserva su capacidad de análisis en una situación de crisis					—
22. Sabe argumentar y defender sus ideas frente a terceros					—
23. Fomenta alianzas para lograr consensos	X				
24. Tiene la capacidad para acomodarse en situaciones y contextos sociales diferentes	X				
25. Organiza de manera clara sus ideas y sabe plasmarlas por escrito	X				
26. Reconoce y se le facilita identificar los aspectos mas relevantes de una situación o problema	X				
27. Tiene capacidad para resolver un problema articulando diversos enfoques, conceptos, y explicaciones administrativas.	X				

COMENTARIOS ADICIONALES SOBRE LA CALIDAD DEL TRABAJO DEL ESTUDIANTE, RECOMENDACIONES


Laura tiene un potencial enorme para lograr sus objetivos, resalto su compromiso y esfuerzo para realizar sus funciones.


 FIRMA Y NOMBRE DEL JEFE O RESPONSABLE DE PRÁCTICA


 FIRMA DEL ESTUDIANTE

FECHA EVALUACIÓN INICIAL DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL: 30 agosto 2019

2. Matriz final de análisis de rendimiento y competencias elaborada por el jefe inmediato

 PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS PROGRAMA DE PRACTICAS UNIVERSITARIAS - PRÁCTICA PROFESIONAL MATRIZ FINAL DE ANALISIS DE RENDIMIENTO Y COMPETENCIAS ELABORADA POR EL JEFE INMEDIATO			
Nombre de la Empresa	Natura cosméticos Uda		
Área de trabajo	Marketing de relacionamiento y entend		
Nombre completo del estudiante	Layra Alejandra Piñeros Pardo		
Jefe o responsable de práctica	Andrea Sanabria		
Cargo del jefe o responsable de práctica	Coordinadora rituales comerciales		
1. MATRIZ FINAL DE ANÁLISIS DE RENDIMIENTO DEL ESTUDIANTE EN PRACTICA PROFESIONAL			
Para cada criterio por favor indique el porcentaje correspondiente, dentro del rango indicado, de acuerdo a la escala de calificación que identifique el desempeño del estudiante.			
ASPECTO	ESCRIBA EL % CORRESPONDIENTE DE 0% - 100%	NO APLICA	ESCALA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
1. ACTITUD PERSONAL Y PROFESIONAL EN LA PRÁCTICA			EXCELENTE
Asumió las responsabilidades asignadas con ENTUSIASMO y COMPROMISO	100%		100% - 90%
Mostró ACTITUD positiva y DISPOSICIÓN hacia el trabajo	100%		BUENO
Tiene gran RESPONSABILIDAD ante las tareas asignadas, tomándolas como desafíos	100%		89% - 75%
Mostró INTELIGENCIA EMOCIONAL y PROFESIONAL en el manejo de los obstáculos e inconvenientes	90%		ACEPTABLE
Cumplió con la PUNTUALIDAD esperada	100%		74% - 60%
2. RELACIONES PERSONALES Y PROFESIONALES EN LA ENTIDAD			DEFICIENTE
Identificó la MISIÓN y PRINCIPIOS de la Entidad	100%		59% - 0%
Estableció los canales de COMUNICACIÓN e INTERCAMBIO necesarios para realizar su trabajo	100%		
Mantuvo buenas RELACIONES PERSONALES Y PROFESIONALES con sus interlocutores y compañeros	100%		
Influyó en la generación de una DINÁMICA DE TRABAJO APROPIADA al interior de la Entidad	100%		
3. ALCANCE DEL TRABAJO REALIZADO			
Cumplió con las funciones y trabajos propuestos en la CALIDAD esperada	100%		
Cumplió con los OBJETIVOS y METAS planeados durante la práctica	100%		
Cumplió con la OPORTUNIDAD (capacidad de respuesta efectiva y eficiente) frente a las funciones y actividades de la práctica	100%		
Hizo un aporte real al DESARROLLO CONCEPTUAL y realización del trabajo	100%		
Hay un VALOR AGREGADO que deja el (la) estudiante	100%		
4. EL IMPACTO DEL TRABAJO REALIZADO			
Contribuyó a mejorar los OBJETIVOS Y ORIENTACIONES del trabajo propuesto	100%		
Formuló ACTIVIDADES CONCRETAS de trabajo en procura de los objetivos planteados	100%		
Logró el MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN del área de prácticas y/o la Entidad	100%		

2. MATRIZ FINAL DE ANÁLISIS DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DEL ESTUDIANTE EN PRACTICA PROFESIONAL

COMPETENCIAS PERSONALES

Para cada definición por favor indique con una X EN LA CASILLA CORRESPONDIENTE la periodicidad con la que observa que el estudiante pone en práctica dicha competencia. Si en el desarrollo de la Práctica empresarial y dadas las condiciones de la empresa no se han presentado situaciones donde el estudiante haya podido demostrar dicha competencia por favor deje la casilla en blanco.

DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA	NO APLICA
1. Tiene disposición para trabajar por objetivos ajenos	X				
2. Tiene un trato amable y cordial con los demás	X				
3. Tiene facilidad para trabajar en colaboración con otros	X				
4. Reconoce y valora la opinión de otros	X				
5. Busca información suficiente para cumplir con los objetivos trazados	X				
6. Cuestiona y busca diferentes alternativas para lograr resultados	X				
7. Tiene facilidad para resolver retos de manera innovadora		X			
8. Logra hacerse entender por los demás		X			
9. Tiene claridad y fluidez en su expresión oral		X			
10. Se anticipa a situaciones futuras		X			
11. Desarrolla acciones considerando otras alternativas		X			
12. Tiene en cuenta los efectos que sus acciones tienen a largo plazo		X			
13. Identifica oportunidades de mejora para la entidad	X				
14. Lidera y sienta precedente en todas las tareas en las que se involucra	X				
15. Se pone al frente de su equipo de trabajo, obteniendo los resultados esperados.	X				
16. Tiene seguridad en sí mismo		X			
17. Toma decisiones con criterio propio		X			
18. Reconoce y valora sus capacidades y competencias		X			
19. Mantiene posturas claras en situaciones de controversia		X			
20. Maneja situaciones de tensión		X			
21. Conserva su capacidad de análisis en una situación de crisis	X				
22. Sabe argumentar y defender sus ideas frente a terceros		X			
23. Fomenta alianzas para lograr consensos	X				
24. Tiene la capacidad para acomodarse en situaciones y contextos sociales diferentes	X				
25. Organiza de manera clara sus ideas y sabe plasmarlas por escrito	X				
26. Reconoce y se le facilita identificar los aspectos más relevantes de una situación o problema	X				
27. Tiene capacidad para resolver un problema articulando diversos enfoques, conceptos, y explicaciones administrativas.	X				

COMENTARIOS Y/O RECOMENDACIONES FINALES SOBRE EL DESEMPEÑO Y/O RENDIMIENTO DEL ESTUDIANTE

Laura se destaca por su compromiso y calidad de su trabajo.

FIRMA DEL JEFE O RESPONSABLE DE PRÁCTICA

FIRMA DEL ESTUDIANTE

FECHA EVALUACIÓN FINAL DE LA PRÁCTICA UNIVERSITARIA: 3 de Noviembre del 2017

3. Certificación de la entidad

Bogotá, 29 de Agosto del 2017

YO, ANDREA SANABRIA, estoy al tanto del avance en el proyecto líder "PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN LA COMUNICACIÓN Y RELACIONAMIENTO ENTRE GERENTES DE RELACIONES (GR's) A CONSULTORES NATURA ORIENTADORES (CNO's) DESDE EL AREA DE MARKETING DE RELACIONAMIENTO Y ENTRENAMIENTO", el cual está siendo elaborado por LAURA ALEJANRA PIÑEROS PARDO en el marco de su Práctica Empresarial/Social en NATURA COSTETICOS LTDA.

Firma del estudiante:

Larreal.

Firma del jefe:



4. Carta de confidencialidad de la información

5. Carta Aval Tutor (Entrega Final)

Señores:

Coordinación de Taller de Grado
Departamento de Administración de Empresas
Pontificia Universidad Javeriana

Ref. Aval PARCIAL Segunda Entrega Proyecto Líder Modelo Tradicional¹

Cordial saludo:

Por medio de la presente como Director (a) del estudiante LAURA ALEJANDRA PIÑEROS PARDO

Certifico que conozco PARCIALMENTE el proyecto líder titulado "PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN LA COMUNICACIÓN Y RELACIONAMIENTO ENTRE GERENTES DE RELACIONES (GR's) A CONSULTORES NATURA ORIENTADORES (CNO's) DESDE EL AREA DE MARKETING DE RELACIONAMIENTO Y ENTRENAMIENTO"

El cual se deberá subir a la plataforma por parte del estudiante el día 7 de noviembre de 2017.

Atentamente,

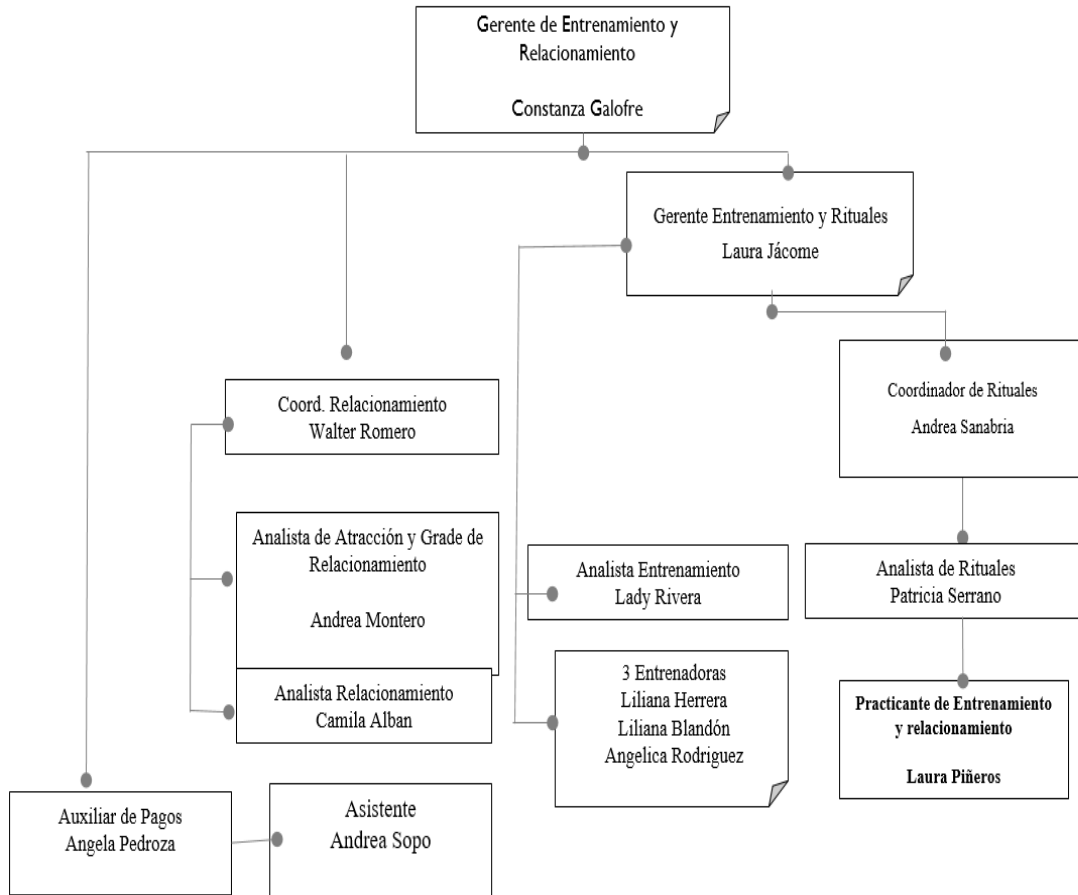


¹ Si usted como tutor desconoce el trabajo realizado por el estudiante o lo conoce parcialmente, deberá radicar una carta dirigida a la Coordinación de Taller de Grado donde justifique por qué desconoce y no da aval al proyecto líder del estudiante.

Firma Tutor Luis Alejandro Torres Valdivieso

6. Organigrama Área Marketing de Relacionamiento y Entrenamiento

Entrenamiento y Relacionamiento-2017



Fuente: Tomado de: Presentación en Power Point área de Marketing de relacionamiento y entrenamiento. Empresa: Natura cosméticos Ltda.

7. Figura: Cronograma de actividades

Objetivo específico	1. Realizar una entrevista con jefe inmediato, para identificar las causas que están generando los problemas de comunicación y relacionamiento en la Fuerza de Ventas.			2. Diseñar y aplicar una encuesta dirigida a Gerentes de Relaciones y las Consultoras Natura Orientadoras (GR's y CNO's), identificando las diferentes opiniones acerca de los problemas más relevantes con el fin de definir sus causas.			3. Identificar las necesidades prioritizadas de los gerentes de ventas con relación a los desafíos que actualmente tienen los gerentes de relaciones (GR's) en su rol, a través de Focus Group.			4. Estructurar un plan para mejorar la comunicación del canal de ventas, con su respectivo presupuesto y tiempo de ejecución, con el fin de ejecutarlo en lo posible en el semestre de práctica para el logro del objetivo general			
Actividad	1.1 Realizar preguntas a los diferentes colaboradores de la organización y asistir a eventos programados.	1.2 Desarrollar investigación escrita acerca de antecedentes y diagnóstico de la compañía y el área	1.3 Diseñar y aplicar entrevista con jefe inmediato - Realizar guion de la entrevista.	2.1 Diseñar la encuesta, 75 para Gerentes de Relaciones y 75 para Consultores Natura Orientadores	2.2 Visitar 4 reuniones de ciclo diferentes, ya que allí es donde se transmite la información de Gerente de Relaciones (GR's) a Consultoras Natura Orientadoras (CNO's) y aplicar las encuestas	2.3 Tabular y analizar los datos recogidos	3.1 Desarrollar el guion del Focus Group, acordar fechas con los 7 Gerentes de Ventas y buscar un sitio adecuado	3.2 Implementar Focus group a los Gerentes de Ventas	3.3 Transcribir el Focus Group para analizar los resultados	4.1 Diseñar plan de mejoramiento de acuerdo a la información recolectada	4.2 Generar presupuesto del proyecto	4.3 Definir tiempos y responsables de la implementación	4.5 Ejecución del proyecto
Sem1	■												
Sem2	■												
Sem3	■	■											
Sem4		■	■										
Sem5			■	■									
Sem6				■	■								
Sem7					■	■							
Sem8						■	■						
Sem9							■	■					
Sem10								■	■				
Sem11									■	■			
Sem12										■	■		
Sem13											■	■	
Sem14												■	■
Sem15													■
Sem16													■
Sem17													■

Fuente: Cronograma de actividades realizado por Laura Piñeros. Prácticante en Natura Cosméticos Ltda.

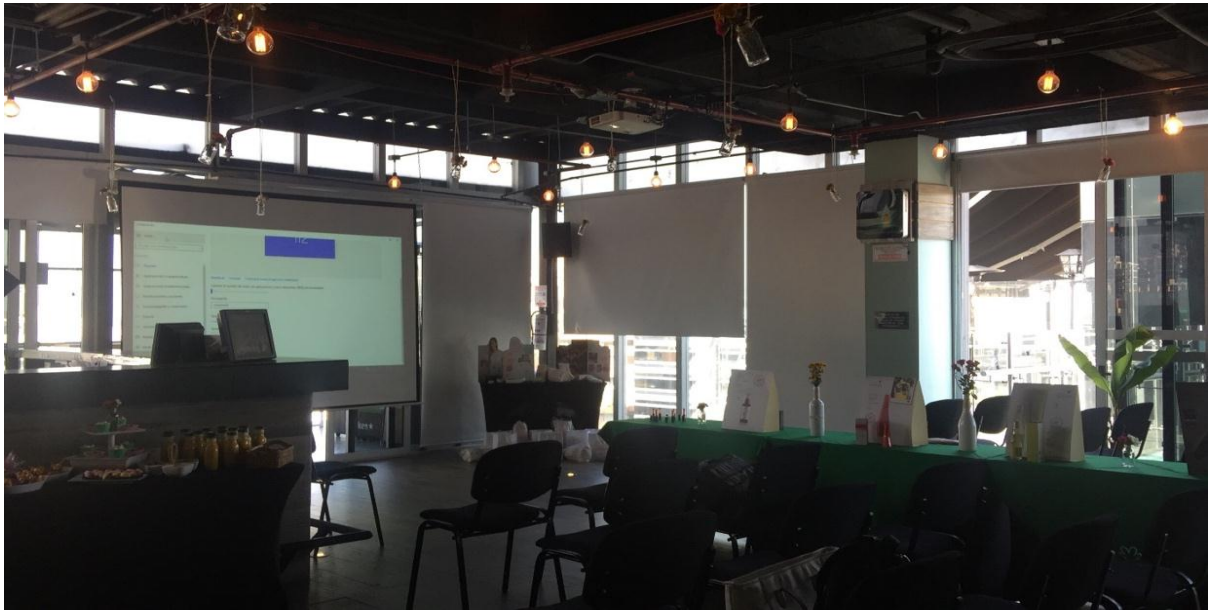
8. Imágenes recolectadas en las reuniones de ciclo



Tomada por Laura Piñeros. Prácticante en Natura Cosméticos Ltda.



Tomada por Laura Piñeros. Prácticante en Natura Cosméticos Ltda.



Tomada por Laura Piñeros. Prácticante en Natura Cosméticos Ltda.



Tomada por Laura Piñeros. Prácticante en Natura Cosméticos Ltda.



Tomada por Laura Piñeros. Prácticante en Natura Cosméticos Ltda.



Tomada por Laura Piñeros. Prácticante en Natura Cosméticos Ltda.



Tomada por Laura Piñeros. Prácticante en Natura Cosméticos Ltda.

9. Encuestas dirigidas a Gerentes de relaciones y Consultoras Natura Orientadoras

La siguiente encuesta se realiza con un fin académico, para conocer las opiniones de consultoras natura orientadoras y gerentes de relaciones con respecto a la comunicación de las reuniones de ciclo, de esta manera se podrá generar un plan de mejoramiento en la comunicación y relacionamiento entre GR's y CNO's. Se realiza desde el área de marketing de relacionamiento y entrenamiento.



Encuesta para Gerentes de Relaciones

Pontificia Universidad Javeriana
Proyecto Líder – Natura Cosméticos
Área Marketing de relacionamiento y entrenamiento

Encuesta dirigida para Gerentes de Relaciones

1. Indica en que gerencia de Natura te encuentras

A.Tradición

B.Tierra

C.Paraiso

D.Aves

E.Amazonía

F. Caribe

G.Folclore

2.¿En qué rango de edad te encuentras?

A.18-25

B.25-35

C.35-45

D.45 o más

3.¿Cuanto tiempo llevas vinculada a la compañía?

A.Menos de 1 año

B.Entre 1 y 2 años

C.Entre 2 y 3 años

D.Entre 3 y 5 años

E.Más de 5 años

4.¿Cuántas consultoras tienes a cargo?

5.¿ Que tan satisfecha te sientes actualmente con la organización de las herramientas que cuentas para las reuniones de ciclo?

1	2	3	4	5
Nada satisfecho	Poco satisfecho	Satisfecha	Muy satisfecho	Totalmente satisfecha

6.¿Consideras que actualmente cuentas con los suficientes medios de información y herramientas para poder abordar y transmitir la información del contenido del ciclo de manera efectiva?

A.Sí

B.No

7.¿Consideras que actualmente cuentas con las suficientes herramientas para lograr motivar a las CNO's en su trabajo?

A.Sí

B.No

8.¿Consideras que actualmente cuentas con las suficientes herramientas para lograr que las consultoras crezcan y se proyecten en su negocio?

A.Si

B.No

9.¿Con qué frecuencia utilizas otras herramientas e información adicional a la que te envían de Natura en las reuniones de ciclo?

A.Nunca

B.Pocas veces

C.La mayor parte del tiempo

D.Todo el tiempo

10. ¿Durante el tiempo que llevas en Natura, cuantas veces has recibido capacitaciones para el desarrollo de las reuniones de ciclo?

A.1 Capacitacion

B.Entre 1 y 3 Capacitaciones

C.Entre 3 y 5 capacitaciones

D.Mas de 5 capacitaciones

11.¿Consideras que las capacitaciones han sido suficientes?

A.Sí

B.No

12. Consideras que el tiempo en el que comunicas las presentaciones enviadas desde Natura para el desarrollo de la reunión de ciclo te toma...

A.Muy poco tiempo

B.Poco tiempo

C.El tiempo adecuado

D.Mucho tiempo

E.Demasiado tiempo

13.Al momento de utilizar la presentación que te envían, lo que mas te toma tiempo es:

Si tuvieras la oportunidad de modificar algo en las herramientas de comunicación que te envían desde las oficinas ¿Que modificarías?

La siguiente encuesta se realiza con un fin académico, para conocer las opiniones de consultoras natura orientadoras y gerentes de relaciones con respecto a la comunicación de las reuniones de ciclo, de esta manera se podrá generar un plan de mejoramiento en la comunicación y relacionamiento entre GR's y CNO's. Se realiza desde el área de marketing de relacionamiento y entrenamiento.



Encuesta para Consultoras Natura Orientadoras

Pontificia Universidad Javeriana
Proyecto Líder – Natura Cosméticos
Área Marketing de relacionamiento y entrenamiento

1. Indica en que sector de Natura te encuentras

- A.Tradición
- B.Tierra
- C.Paraiso
- D.Aves
- E.Amazonía

2. ¿En qué rango de edad te encuentras?

- 1) 18-25
- 2) 25-35
- 3) 35-45
- 4) 45 o más

3. ¿Cuánto tiempo llevas vinculado con la compañía?

- 1) Menos de 1 año

- 2) Entre 1 y 2 años
- 3) Entre 2 y 3 años
- 4) Entre 3 y 5 años
- 5) Más de 5 años

4. ¿Cuántas consultoras tienes a cargo?

5. ¿Con qué frecuencia asiste a las reuniones de ciclo programadas?

- 1) Nunca
- 2) Pocas veces
- 3) La mayor parte del tiempo
- 4) Todo el tiempo

6. ¿Qué tan satisfecha se siente actualmente con la organización de las herramientas con las que cuenta para el desarrollo de las reuniones de ciclo?

- 1) Insatisfecha
- 2) Poco satisfecha
- 3) Satisfecha
- 4) Muy satisfecha

7. ¿Considera que actualmente cuenta con las suficientes herramientas de comunicación en las reuniones de ciclo para lograr sentirse motivada al realizar su trabajo?

- 1) Si
- 2) No

8. ¿Durante el tiempo que lleva en Natura Cosméticos, cuántas veces ha recibido capacitaciones que le ayuden a hacer crecer su negocio?

- 1) 1 capacitación
- 2) Entre 1 y 2 capacitaciones
- 3) Entre 2 y 3 capacitaciones
- 4) Más de 3 capacitaciones

9. ¿Durante el tiempo que llevas en Natura, cuántas veces has recibido capacitaciones en las diferentes categorías?

10. ¿Crees que en las reuniones de ciclo se abordan todos los temas para poder hacer crecer tu negocio?

11. Si tuvieras la oportunidad de modificar algo de la reunión de ciclo, ¿qué modificarías? _____

12. Considera que el tiempo en que la gerente de relaciones realiza las presentaciones de la reunión de ciclo te toma...

1	2	3	4	5
Muy poco tiempo	Poco tiempo	El tiempo adecuado	Mucho tiempo	Demasiado Tiempo

13. ¿Cuál es el tema que más te interesa aprender en las reuniones de ciclo?

15. Si tuviera la oportunidad de modificar algo de la reunión de ciclo, ¿qué modificarías?
