



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

PROYECTO DE RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO NYX L'ORÉAL

Catalina García Herrera

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA

Administración de empresas

Bogotá

2018

PROYECTO DE RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO NYX L'ORÉAL

Catalina García Herrera

Director:

José Luis Cancelado

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA

Administración de empresas

Bogotá

2018

Tabla de contenido

Introducción	6
CAPÍTULO 1. Análisis situacional	9
1.1 La industria cosmetológica en Colombia.....	9
1.2 Historia L’Oréal	12
1.3 L’Oréal en Colombia.....	14
1.4 NYX en Colombia	15
1.4.1 Target NYX	17
CAPÍTULO 2. Marco teórico	20
2.1 Estado del arte.....	25
2.1.1 Estrategia de retención de talento en Whirlpool.....	25
2.1.2 Accenture, ¿Cómo retener talento en una industria tan dinámica y competitiva?.....	26
2.1.3 Compañía Española de Petróleos S.A. (CEPSA).....	27
2.1.5 Samsung Electronics	29
CAPÍTULO 3. Metodología	31
3.1 Tipo de investigación.....	31
3.2 Fuentes de datos.....	32
3.3 Entrevista semiestructurada a BAs	33
3.4 Entrevista semiestructurada a los superiores de las BAs	33
CAPÍTULO 4. Diagnóstico de la situación de las BAs	36
4.1 Panorama BAs L’Oréal.....	36
4.1.1 Panorama BAs Maybelline	36
4.1.2 Panorama BAs NYX.....	38
CAPÍTULO 5. Definir estrategia de retención para las BAs en NYX	41
CAPÍTULO 6. Factores determinantes para las BAs	43
CAPÍTULO 7. Programas del plan de retención para las BAs de NYX	48
7.1 Campaña de reclutamiento “Sé una maquilladora NYX”.....	48
7.2 Programa “Soy embajadora NYX”	49
7.3 Programa “Makeup artist NYX”	50
7.4 Base de datos BAs	50
CAPÍTULO 8. Plan de acción	52
8.1 Proceso de selección	52
8.2 Desempeño Laboral	53
8.3 Entrenamiento	53

CAPÍTULO 9. Recomendaciones.....	55
CAPÍTULO 10. Conclusiones	56
Bibliografía	58
Anexos	63
Anexo 1: Brand Book NYX español.	63
Anexo 2: Entrevista a Ángela Ortega, Jefe de Marca NYX.	63
Anexo 3: Reporte de Rotación NYX, Semestre I 2018.	65
Anexo 4: Sell Out Final Cierre Julio 2018, Canal Moderno.	66
Anexo 5: Entrevista a Olga Torres, Analista de Retail de la división de consumo masivo.....	67
Anexo 6: Formato de preguntas a candidatas a BA NYX	70
Anexo 7: Entrevistas a BAs (4)	70
Anexo 8: Entrevista a capacitadores (2)	80
Anexo 9: Informe de Rotación anual total consejeras 2018	81

Índice de tablas y figuras

Figura 1: Posicionamiento en el mercado estadounidense de cosméticos según prestigio y público. Fuente: L'Oréal, s.f. (p.15).	18
Figura 2: Mapa de empatía	49
Tabla 1. Matriz nivel de intervención de RRHH en cada factor vs nivel de importancia en promedio que las BAs dan a cada uno de esos factores.....	43
Tabla 2: "Se una maquilladora NYX"	52
Tabla 3: Programa "Soy Embajadora NYX".	53
Tabla 4: Programa "Makeup artists NYX"	54

Introducción

NYX es una marca de cosméticos profesionales de L'Oréal que le apunta a dos tipos de mercado, el primero, cosmetólogos profesionales y el segundo, personas que aman el maquillaje y les gusta mantenerse al tanto de las tendencias y modas. Al ser una marca con productos profesionales, posee un portafolio muy amplio y específico, con 1.800 productos (*Ver anexo 2*), lo cual crea la necesidad de tener asesoras en los puntos de venta capaces de aconsejar a las personas y explicar los usos y beneficios de cada producto. Dichas asesoras son llamadas por la empresa BAs (Beauty advisors), que son fundamentales para impulsar las ventas de la marca y aumentar satisfacción de los clientes.

Para 2017, el mercado de la industria de la belleza creció en un 5% a nivel global y la tendencia se ha mantenido creciente en los últimos años (Statista, 2018). Desde el principio el sector ha sido liderado por grandes marcas como L'Oréal, que hasta el día de hoy se mantiene como la marca líder en el sector de la belleza. No obstante, en los últimos años marcas nuevas y artesanales han tomado fuerza en el mercado, las cuales han creado un concepto de exclusividad y empatía con el consumidor. Estas marcas son impulsadas principalmente en redes sociales, una herramienta que se ha convertido en la responsable de generar y crear nuevas demandas en el sector en los últimos años. Lo anterior se evidencia en que el 50% del crecimiento anual del mercado de la belleza se genera en plataformas digitales, mientras que la otra mitad se concentra en las tiendas físicas (Kestenbaum, 2018). Por lo tanto, para las grandes marcas de belleza, las tiendas físicas siguen siendo su columna vertebral para su estrategia de ventas.

Hoy por hoy, la demanda en la industria de la belleza no solo está regida por la vanguardia, estilo de vida o la respuesta a las necesidades propias del dinamismo del sector. Sino que la relación marca-cliente ha sido transversal para el incremento de las ventas. Una de las variables de esta relación es la capacidad que tiene el personal o BAs presente en las tiendas físicas para influenciar en la experiencia del cliente con la marca y así, motivar su consumo y aportar a la consolidación de la marca como un *top of mind*. Por esta razón, marcas líderes como L'Oréal cuyas ventas dependen de las tiendas físicas, el entrenamiento, preparación y compromiso que tiene con sus BAs es crucial tanto para su estrategia de venta como de marketing.

Sin embargo, en el caso de Colombia, la marca ha tenido problemas para retener dichas BAs, lo cual se traduce en costos por capacitaciones y disminución en ventas mientras se capacita a sus remplazos. Durante el desarrollo de este trabajo se avanzará en el tema mencionado anteriormente, se explicará más a fondo cómo surge dicha problemática y se propondrá un proyecto de retención con su debido plan de acción.

Objetivo general

Diseñar un plan de retención para las BAs de la marca NYX, que contribuya al posicionamiento de la marca.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación de las BAs.
- Revisar planes de retención exitosos de otras marcas relacionadas al interior de L'Oréal y otras compañías de consumo masivo.
- Analizar los factores más importantes para el diseño de plan de retención.
- Determinar los programas del plan de retención para las BAs de NYX.
- Hacer el plan de acción para la retención de las BAs.

Hipótesis

Una propuesta de retención de las BAs enfocada en generar incentivos para el crecimiento profesional de estas dentro de L'Oréal impactaría en su rendimiento y retención.

CAPÍTULO 1. Análisis situacional

1.1 La industria cosmetológica en Colombia

Actualmente, Colombia presenta el cuarto mercado más grande en América Latina en el sector de los cosméticos y se consolida como uno de los grandes objetivos de las marcas a nivel internacional. Según la Industria Cosmética y de Aseo (Andi), en el 2017 el mercado cosmético tuvo un crecimiento de 8,38% frente al 2016, las ventas de estos productos facturaron 3.391 millones de dólares, cifra que representa el 1,3% del producto interno bruto del país. Lo anterior demuestra que, el sector de la industria cosmética se ha posicionado como uno de los sectores más atractivos de la inversión extranjera directa. (Andi, 2018).

Durante 2017, Colombia se ubicó como la cuarta economía y el cuarto mercado más grande en Latinoamérica en productos de belleza y cuidado personal (Cámara de Comercio de Bogotá, 2018). El 12% de empresas pertenecientes al sector son extranjeras y estas lideran las ventas del mercado en un 74% (LegisComex, 2012). Por otra parte, el consumo per cápita de los colombianos en cosméticos es de 80 dólares, mientras que, la media de países como Brasil y México es de 150 dólares (Revista Portafolio, 2017).

Según la revista Portafolio, Belcorp (con las marcas L'Bel, Esika y Cyzone) es la empresa que más vende unidades en Colombia, con un 9,10% de las ventas del mercado en unidades, seguido por Procter & Gamble y Avon con el 9%. Mientras que, L'Oréal se encuentra en el séptimo lugar con 4,9% de participación (Revista Portafolio, 2016).

Teniendo en cuenta lo anterior, la importación de cosméticos tiene una participación alta en el mercado de la industria en Colombia, asimismo la previsión de su crecimiento demuestra que cada vez más marcas como L'Oréal buscarán atrapar a clientes y posicionar su portafolio de marcas en el país.

En Colombia, el principal centro de operaciones de la industria de cosméticos es Bogotá, en el cual se sitúa el 40% del total de la industria en el país, seguido por Antioquia y Valle del Cauca, cada uno con el 30% del total. Según cifras de la Revista Dinero, existen cerca de 35.000 puestos de trabajos directos en este tipo de compañías y 1,2 millones en el negocio de ventas por catálogo de productos de belleza (Dinero, 2017). Por lo tanto, es imprescindible para las empresas dentro de la industria cosmética crear estrategias que les permitan permanecer activas, generar mayores ingresos y rendimientos dentro de un mercado tan grande, competitivo y dinámico.

Una de las características claves para lograr todo lo mencionado anteriormente es la de reconocer la vital importancia que tienen los empleados dentro de la empresa. El capital humano es uno de los recursos más importantes que posee una empresa, puesto que, los trabajadores aportan ventajas competitivas, las cuales permiten a las empresas diferenciarse de la competencia. De igual manera, es labor de las empresas crear políticas efectivas de retención y capacitación del capital humano con el fin de lograr mayor eficiencia y realizar los objetivos trazados.

Sin embargo, una de las principales dificultades con las que se enfrentan las empresas son su baja capacidad para retener talentos dentro de ellas. La mejora del mercado de trabajo y la competición de diversas empresas dentro de un mismo mercado ha hecho que, se recupere la importancia de tomar medidas para brindarle a los empleados condiciones favorables de trabajo y de esta manera, evitar el problema de la rotación no deseada, la cual, genera retraso en los proyectos y mayores costos para la empresa.

La búsqueda de nuevos talentos de la empresa ha hecho que los empleados posean un valor importante en el funcionamiento de esta. Es por esta razón que, L'Oréal ha implementado una política de contratación nueva que ha permitido incrementar considerablemente a sus Beauty Advisors (BAs) por medio de programas como el de *EurOpportunity* el cual ofrece prácticas entre seis y doce meses en Europa y el programa que permite que estudiantes universitarios presenten una estrategia de marketing para la consolidación de la marca The Body. Estos dos programas sirven para lograr detectar las personas con gran potencial dentro de la empresa. Según cifras de L'Oréal en 2011, más de 370 empleados fueron contratados por medio de estas dos modalidades. (Loreal.co, s.f.f).

Es importante resaltar que, el mercado de masas como en el que se enfoca NYX es un mercado que tiene un valor de \$70 billones de dólares, mientras que, el mercado que produce maquillaje de lujo vale \$20 billones de dólares (Portafolio, 2017). Se puede observar el gran auge que están teniendo los productos producidos masivamente a un bajo costo, esto puede responder a factores como la llegada de un nuevo tipo de consumidor, la variación de las tendencias y la variedad de precios que ofrece el mercado.

1.2 Historia L'Oréal

De acuerdo con la página oficial de L'Oréal, su nacimiento se remonta a 1907 cuando Eugéne Schueller creó el primer tinte de cabello y con él, nace L'Oréal bajo el nombre de Aureola, este ingeniero químico de Francia en 1909 funda L'Oréal, Société Française des Teintures Inoffensives pour Cheveux y revoluciona el mundo de la belleza para siempre. El primer tinte con químicos inofensivos que brindaba una gama de colores sutiles y naturales quedó patentado en 1908, que dejó atrás a sus competidores que no brindaban nada parecido a esto. (Loreal.co, s.f.e)

Schueller va más allá de un producto, en 1910 crea una escuela de belleza para la decoración del cabello para demostrar la manera adecuada de usar sus productos y así que estos se trasladarán a salones de belleza, reconoce que su éxito va de la mano con los estilistas, por lo cual se dedica a fortalecer sus relaciones con ellos.

La Primera Guerra Mundial termina y las mujeres se convierten en trabajadoras con mayores aspiraciones, entre estas, mejorar su apariencia y evitar las canas, no solo en Francia, sino a nivel mundial, es así como empieza la expansión de L'Oréal a Italia, Austria, Holanda, Reino Unido, Estados Unidos, Canadá y Brasil. (Loreal.co, s.f.e)

La expansión y su éxito motiva a Schueller a seguir investigando e innovando, creando un producto para aclarar el cabello, L'Oréal d'Or, que brindó una opción aún más natural para los cabellos rubios, llegando a expandirse aún más, incluso abrió empresa en Rusia. Buscando modernizar la compañía y el negocio en general, L'Oréal adquiere en 1928 a Monsavon (Loreal.co, s.f.e), una empresa de jabones, el primer paso de la compañía a productos de consumo masivo (actualmente parte de Unilever), que se convierte en un sitio de producción, para mejorar la calidad y reestructurar las campañas publicitarias de dicha empresa. Además, aparece O'Cap, que cambia la conciencia de los franceses de los problemas de higiene por medio de un gel de espuma para lavar el cabello, que pronto se convirtió en la estrella del cuidado del cabello.

Schueller siguió abriéndose espacio en el mercado, no solo con innovación de productos, también de empaques y publicidad, creó el primer jingle de la historia radial, las estrategias publicitarias sorprendieron al público y ganaron más éxito del que ya tenían, incluso, se crearon películas solo dedicadas a capitalizar y promocionar tintes de cabellos de la marca, que luego se convirtieron en clubes y concursos.

En 1933, buscando enfocar a las mujeres en los productos de cuidado cada vez más, se empezó a asociar la industria de la belleza e higiene personal con mayor libertad, así Schueller publica la primera revista mensual de salud y belleza para mujeres, dando un mayor enfoque a las mujeres para pensar sobre la apariencia. L'Oréal continúa innovando los siguientes años principalmente en productos capilares, los primeros “champú” y tintes, además de la continua investigación y aumento de la tecnología en el campo fueron radicales para poner a esta

compañía a la delantera del mercado. Además, el lema “porque lo vales” empezó a cambiar mentes en la época para la aceptación de usar abiertamente productos para el cabello. (Ayala, 2018)

Hoy en día, L'Oréal es la empresa de cosméticos más grande del mundo, con productos de cuidado capilar, color de cabello, cuidado de la piel, protección solar, maquillaje y perfumería. Pionera en investigación sobre dermatología, toxicología, ingeniería de tejidos y biofarmacéuticas, rompiendo records en patentes de nanotecnología en los Estados Unidos. Ubicados en 150 países, comercializando más de 34 marcas y miles de productos, que se encuentran en una amplia variedad de canales de distribución, desde peluquerías y perfumerías de híper y supermercados, hasta establecimientos de salud y belleza, farmacias y correo directo. Además, cuentan con seis centros de investigación y desarrollo en todo el mundo: dos en Francia: Aulnay y Chevilly; uno en Estados Unidos: Clark, Nueva Jersey; uno en Japón: Kawasaki, prefectura de Kanagawa, uno en Shanghái, China y uno en India.

1.3 L'Oréal en Colombia

L'Oréal es una empresa francesa de productos cosméticos y de belleza que ha logrado posicionarse como una de las empresas referentes en el mercado colombiano. Esta empresa llegó a Colombia en 1994 (Portafolio, 2009), posee numerosas marcas de cuidado facial, capilar, maquillaje, perfumería y cuidado masculino. Actualmente se divide en 4 divisiones de la siguiente forma:

División de lujo (DL): Lancôme, Urban Decay, Giorgio Armani, Yves Saint Laurent, Biotherm, Kiehl's, Ralph Lauren, Cacharel, Diesel y Viktor Rolf. (Loreal.co, s.f.a)

División de consumo masivo (CPD): L'Oréal Paris, Garnier, Maybelline, NYX, Vogue, Jolie de Vogue y Wendy. (Loreal.co, s.f.b)

División de productos profesionales (DPP): L'Oréal Professionnel Paris, y Kérastase Paris. (Loreal.co, s.f.c)

División de cosmética activa (DCA): Vichy y Skin Ceuticals. (Loreal.co, s.f.d)

1.4 NYX en Colombia

Esta marca norteamericana se enfoca en ofrecer al público maquillaje profesional e innovador a una gran variedad de precios, lo que ha hecho que, la empresa capture todo tipo de consumidores de acuerdo con sus necesidades y presupuestos. En el mundo, la marca NYX Cosmetics es considerada como líder en la industria de cosméticos masivos debido a su amplia variedad de productos, calidad y alta rentabilidad (*Ver anexo 1*) NYX tiene presencia en más de 70 países. Una de las principales estrategias de la marca fue la utilización de redes sociales para dar a conocerse, esto produjo que, maquilladores independientes y blogueros de YouTube ganara reconocimiento. En el 2014, L'Oréal adquirió NYX Cosmetics con el fin de reforzar su oferta de maquillaje y productos de consumo masivo. (Periódico El Confidencial, 2014).

NYX llegó a Colombia oficialmente con L'Oréal en el 2016 (Revista Modaes, 2016), según la entrevista realizada a la analista de retail en la división de consumo masivo, encargada de NYX y sus puntos de ventas (*Ver anexo 5*), la marca pertenecía a un grupo empresarial de Medellín desde el 2012, como franquicia de un tercero, que básicamente vendía la marca como productos de lujo, con un alto precio y en tiendas en centros comerciales, actualmente son los propietarios de Makeup Factory. Cuando L'Oréal toma la decisión de traer por cuenta propia la marca, el contrato franquiciario con el tercero se acaba y empieza la marca desde cero, con precios más asequibles, pero acomodándose al modelo de ventas al que estaba acostumbrado su consumidor en Colombia, es por esto por lo que se siguió vendiendo en centros comerciales.

Actualmente, el canal de distribución de la marca en Colombia es por venta directa, lo que significa que la marca no utiliza intermediarios para vender sus productos (Effective Management, 2013). Dada la naturaleza del sector y la reciente inmersión de la marca en el mercado colombiano, factores como la información y la atención al cliente son transversales para la estrategia de venta. Es por lo anterior que, la marca contrata personas o también llamados BAs (Beauty Advisors, lo que traduce asesores de belleza) con un alto conocimiento en cosméticos. Para asegurarse de lo anterior, durante el reclutamiento no solo basta la experiencia profesional de las BAs, sino que también NYX ofrece un período de entrenamiento y orientación a los futuros BAs para que tengan la información completa de cada producto y dispongan de ellos de manera pertinente durante el proceso de compra del cliente, ya que la marca posee un portafolio superior a 1.800 productos (*Ver anexo 2*).

Por lo tanto, su estrategia de marketing consiste en un modelo de innovador el cual consiste en crear contenido de moda en las redes sociales y así, cada vez captar mayores consumidores. Por ejemplo, las llamadas “make-up junkies” que son mujeres que utilizan las redes sociales tales como YouTube e Instagram para mostrar a los consumidores las nuevas tendencias en cuanto a belleza proporcionan mayor parte de la publicidad de la empresa. Según cifras del periódico español La Expansión, las make-up junkies representan el 20% del total de las compradoras, ya que llegan a gastar hasta 160 euros al año (La Expansión, 2017).

No obstante, la marca presenta una alta rotación la cual genera que las capacitaciones proporcionadas a sus empleados y entrenamientos no resulten rentables para la empresa (*Ver anexo 3*). Lo anterior se ve traducido en costos operativos y financieros, ya que deben empezar el ciclo de entrenamiento y orientación frecuentemente. A lo largo del presente trabajo de grado se desarrollará esta problemática.

1.4.1 Target NYX

Como se explicó anteriormente, NYX se enfoca en un público que busca maquillaje profesional a precios accesibles, el siguiente gráfico muestra las marcas del mercado norteamericano, clasificándolas según su prestigio y el público al que van dirigido.



Figura 1: Posicionamiento en el mercado estadounidense de cosméticos según prestigio y público. Fuente: L'Oréal, s.f. (p.15).

Como podemos observar, NYX es una marca que apunta a un público profesional y artístico masivo, de las pocas marcas que le apunta a este, esto es una oportunidad por explotar puesto que no tiene competidores directos que le apunten al mismo mercado ni estén posicionados de la misma manera.

En el caso colombiano, en productos profesionales tenemos en el país únicamente como competencia casi directa MAC Cosmetics por su reconocimiento, sin embargo, como observamos en la tabla de posicionamientos (*Ver anexo 1*) la marca apunta a un público más

prestigioso, no masivo. Por otro lado, tenemos Urban Decay y Smashbox que, aunque sí son vendidas en el país, tienen precios muy superiores por lo cual solo va dirigido a un nicho pequeño de la población que tienen este poder adquisitivo (*Ver anexo 5*).

CAPÍTULO 2. Marco teórico

Los empleados representan el capital humano para la productividad y crecimiento de las empresas, ya que, son ellos quienes garantizan que se alcancen los objetivos y metas trazados por estas. Es por esta razón que, es importante identificar cuáles/quienes son los empleados mejor calificados y competitivos para que, de esta manera se incremente la productividad de la empresa por medio de estrategias de retención de talento humano, además, de reducir los costos que se derivan de la fuga de talento. No obstante, la necesidad de retener ciertos empleados, no se limita a aquellos denominados talento o altamente calificados. Retener a cierto tipo de empleado, también nace de los costos que genera un patrón de alta rotación de estos y la ausencia de una estrategia eficaz para evitarlo.

Según Heneman & Judge se han identificado principalmente tres tipos de costos para las empresas: El primero son los costos financieros; se ha calculado que la fuga de talento de una empresa puede costarle directamente de 50%-60% del salario anual de un empleado. Los segundos son costos de reemplazo y de tercero, entrenamiento; estos son aquellos relacionados con el tiempo y materiales de programas de orientación y adaptación personal del empleado (Allen, s.f., p. 4)

Teniendo en cuenta lo anteriormente nombrado, existen múltiples teorías que explican los factores ligados a esta fuga de talento y los factores relacionados a la decisión de cambio de trabajo de un empleado, los cuales pueden ser tanto personales como relacionados con la empresa.

Existen varias razones que explican una alta rotación, entre ellas: las prácticas que existen actualmente de reclutamiento, manejo de relaciones con superiores, la falta de reconocimiento de la marca en el mercado, un sistema de compensación al empleado débil, ambiente laboral débil. Otras incluyen el poco interés hacia el trabajo, la inestabilidad laboral, poca promoción e inapropiado entrenamiento y desarrollo de oportunidades. En los últimos años se ha encontrado que este gran saco de motivaciones responde al nivel de satisfacción laboral de un empleado en la empresa y su ausencia, una razón clave para cambiar de trabajo (Martínez, C. 2007) Si bien Herzberg (1959) citado en Samuel, M. Chipunza, C. (2009) afirma que La motivación se genera internamente y es potenciada por variables intrínsecas a la experiencia laboral, lo cual el llamó “Motivadores”. Estas variables intrínsecas incluyen reconocimiento, las actividades que realiza, responsabilidad, oportunidades de crecimiento y de aprendizaje. De igual manera, explica que hay factores que no están ligados íntimamente con la ejecución de las actividades laborales, pero deben estar presentes para hacer a los empleados felices. Debido a que, en su ausencia, los empleados se encontrarían en una situación neutral. Estos factores extrínsecos son las políticas de la empresa, las relaciones con sus homólogos, salario y el estilo de gerencia de su supervisor inmediato (Samuel, M. Chipunza, C. 2009)

Por otra parte, a la hora de pensar en cómo iniciar una estrategia de retención que esté articulada con la situación de la empresa, es importante reconocer que esta estrategia debe ser integral y abarcar todo el proceso de inclusión e inmersión del empleado en la empresa. De esta manera, esta presente en todas las áreas que abarca la experiencia laboral de este. De acuerdo con

el artículo de David G. Allen, la estrategia de retención debe estar presente en las siguientes fases:

- **Reclutamiento:** el cual implica conocer y dar relevancia a las expectativas del futuro empleado, como las expectativas del rol de la organización durante sus actividades laborales y su proyecto de vida.
- **Selección de personal:** este escenario implica identificar todos los factores que indiquen la probabilidad de la duración en el empleo y definir si esta resulta costosa para la empresa.
- **Socialización:** durante esta etapa se busca relacionar fácilmente el empleado nuevo con todo el personal por medio de actividades de orientación.
- **Entrenamiento y desarrollo:** Esta fase demanda preparar al nuevo empleado tanto en su proceso de adaptación e inicio, como también brindar oportunidades de desarrollo de habilidades alineadas a su proyecto profesional durante su vida laboral.
- **Compensación y recompensas:** esta etapa es transversal a la hora de retener talento y en ser competitivo con respecto a otras empresas. De igual manera, es apropiado reconocer en qué momento y bajo qué circunstancias es idóneo realizar este tipo de incentivos.
- **Supervisión:** la calidad de la relación entre los supervisores o jefes y los empleados son un conductor directo de las tasas de fuga de talento en una empresa. Así como también el nivel de satisfacción que tienen ellos con sus jefes y el trato justo que se les ofrece.
- **Compromiso del empleado:** Reforzar este aspecto dentro de los empleados es clave a la hora de retenerlos. Para ello los empleados deben estar satisfechos con su trabajo, disfrutarlo y disfrutar la organización, creer que su trabajo es importante y sentirse orgullosos de la empresa y, además, creer que su trabajo es valorado (Allen, s.f., pp. 21-25). Cabe resaltar que el grado de inmersión de la estrategia en cada una de las etapas debe ser adoptada según las

características propias de la fuga de personal dentro de la empresa. Asimismo, la naturaleza de la actividad de esta y el dinamismo del sector en el que se encuentra.

Es importante resaltar que una estrategia de retención de empleado produce impacto dentro de la empresa relacionados no solamente con la reducción de costos, sino con el incremento de ventas, cuya tendencia se acentúa mucho más si los empleados están íntimamente relacionados con la experiencia del cliente con la marca. La teoría *Service Profit Chain* propuesta por la Harvard Business School y soportada por investigaciones en Estados Unidos, hace una relación entre la satisfacción de los empleados y el impacto en la lealtad de los clientes. Lo cual, genera beneficio y crecimiento para la empresa (Heskett, J. Jones, T. Loveman, G. Sasser, E. Schlesinger, L. 2008) Podría afirmarse entonces que, en la intención de reducir costos de rotación a través de la implementación de retención al empleado, se genera paralelamente una mejor productividad del empleado, a su vez la imagen de la marca, ya que son ellos el contacto personal que tiene la empresa con sus clientes directamente, más allá de los productos. Por lo tanto, esto se traduce en la incrementación de ventas.

En la guía para desarrollar una estrategia de retención de David G. Allen, puntualiza que no solamente la estrategia debe pensarse para cada una de las fases de la experiencia del empleado de la empresa, sino que la estrategia debe ser lo suficientemente flexible y particular entre sí para que responda a cada reto y característica propia de la situación inicial de cada una de las fases. Para ello el autor resalta la importancia de posicionar al empleado como un valor y volcar su atención a este.

Existen distintas herramientas para cada fase desde el reclutamiento se menciona la importancia de diseñar un proceso de selección estandarizado que responda a un perfil, es decir que la empresa sepa detalladamente a quién contratar y proveer información clara de todo el portafolio de experiencia que le ofrecerá la empresa. De igual manera, el autor resalta la importancia no solo de crear oportunidades de entrenamiento constante a empleados, sino también de conectar esto con oportunidades de ponerlo en práctica, la implementación de los nuevos conocimientos debe ser innovador. Lo cual, debe ir de la mano con la importancia de cultivar mejores relaciones entre los supervisores y subordinados, los cuáles son claves para crear un ambiente de trabajo ideal y hacerles saber que las tareas que realizan son importantes.

Finalmente, en los últimos años se ha desarrollado un concepto como estrategia para retener empleados llamado “*Employer Branding*” El cual se entrelaza cómo una forma de ejecutar una estrategia de retención que se adapta en todas las fases de implementación mencionadas por David Allen. Este concepto se define como:

Actividad que se lleva a cabo desde el departamento de recursos humanos, aunque pueda estar enmarcado dentro de las funciones del marketing interno (Blasco, Rodríguez y Fernández, 2014) y va dirigida tanto a los empleados actuales de una compañía como a los empleados potenciales para que la marca les resulte atractiva y poder además retener el talento que atraen (Edwards, 2010). Su fin es alinear, motivar y otorgar de poder a sus empleados para que sus vivencias y experiencias en el entorno laboral sea no sólo positiva sino mejor que en las empresas competidoras y así conseguir con mayor facilidad los objetivos de la empresa (Asif y Sargeant, 2000).

(Sánchez, 2017)

Por lo tanto, el *employer branding* se convierte en una manera de tratar cualquier estrategia de retención. Poniendo en el centro a la experiencia del empleado, intensificando el compromiso que la organización tiene con este y haciendo atractiva su experiencia dentro de la empresa.

2.1 Estado del arte

A continuación, analizaremos distintos casos de estrategias de retención de talento humano aplicado exitosamente en empresas de distintos sectores, con el fin de tener una visión más amplia

2.1.1 Estrategia de retención de talento en Whirlpool

La estrategia de recursos humanos de Whirlpool estaba enfocada en atraer y contratar talento diverso, pero a la misma vez se encontraba con que las tasas de fuga de talento eran muy altas. Por lo tanto, decidieron enfocar su estrategia en crear un grupo de herramientas que permitieran evaluar el riesgo de retención, lo cual incluía tres fases: i. Evaluar el impacto de la fuga de talento que enfrentaba la compañía. ii. Entender las razones por la cual un empleado estaba más propicio a cambiar de trabajo. iii. Crear un plan de acción para prevenir esta pérdida. Para probar estas herramientas realizaron una prueba piloto con los empleados de nivel directivo, los cuáles debían responder preguntas relacionada con sus empleados y su relación con los empleados, asimismo, ellos realizar una serie de entrevistas a sus empleados sobre su desarrollo

y alineamiento de su vida profesional. Esto con el fin de medir el nivel de riesgo de retención en el empleado. Como resultado se obtuvo que:

- Los gerentes evalúan la relación de sus empleados mucho más fuerte que cómo la evalúan los empleados hacia los gerentes.
- Encontraron factores de compromiso que los gerentes no tenían en cuenta en su relación con los empleados como: sentirse valioso, realizar labores que generen impacto, ser reconocidos y recompensado y trabajar con personas amables.

Además de este piloto, Whirlpool implementó los grupos focales para discutir este proceso de la relación entre gerentes y empleados. Seguido a los resultados obtenidos Whirlpool diseñó una guía de retención después de las entrevistas, además encontraron que el diseño de las entrevistas era adecuado para seguir implementando dado que, después de los grupos focales y las entrevistas, la relación había mejorado y con ello el riesgo de fuga de talento diverso. (London, 2015).

2.1.2 Accenture, ¿Cómo retener talento en una industria tan dinámica y competitiva?

Accenture es una compañía que pertenece al sector de las tecnologías. El cual, es un sector que por su dinamismo, competitividad y constante innovación debe contar con empleados con muchos conocimientos en el sector, los que en general son muy escasos en el mundo laboral, por lo que retenerlos es un reto transversal para la productividad de la empresa.

Para diseñar las recomendaciones adecuadas que eviten la fuga de este talento, se realizaron grupos focales a los cuáles se les hicieron varias preguntas con el fin de identificar *insights* sobre las preferencias de estos empleados, sus motivaciones y actitud dentro de la empresa.

Dada la naturaleza competitiva del sector de las tecnologías, se encuentra que Accenture les brinda muchas capacidades de aprendizaje profesional. No obstante, las relaciones con sus supervisores y la compensación por su trabajo no son positivas. Lo anterior, ha definido que el nivel de satisfacción con el trabajo sea bajo, aunque para la mayoría trabajar ahí es un sueño, se dan cuenta que es una oportunidad para aprender y no hacer una carrera dentro de esta. Por lo cual, se genera que el compromiso organizacional no esté presente dentro de los empleados. Como conclusión se afirma que el entrenamiento y desarrollo de habilidades no son factores que aportan a la retención de talento debido a que en todas las empresas del sector existe esta oportunidad. Por lo tanto, según Miao Yu, Accenture debe enfocarse en el balance entre el esfuerzo realizado y las compensaciones ofrecidas del empleado, asimismo en el ambiente de trabajo donde estas se realizan dado que entre más tensionado sea, mayor serán los esfuerzos que realicen. (Miao Yu, 2012)

2.1.3 Compañía Española de Petróleos S.A. (CEPSA)

CEPSA es una multinacional que pertenece al sector de hidrocarburos y energéticos. Su principal objetivo en recursos humanos es consolidar el sentido de pertenencia en sus empleados, dado que el sector de hidrocarburos requiere empleados altamente capacitados. Según Eva Mora de la Universidad Rey Juan Carlos, la estrategia de retención de talento de CEPSA se presenta en

dos fases: i. Atraer a los mejores candidatos: proceso de selección: la empresa cuenta con un grupo de especialistas en recursos humanos que se encarga de conocer a profundidad el candidato con el objetivo de que esté se ajuste a las características de la vacante. Asimismo, la transparencia y divulgación de información de las vacantes disponibles. Herramientas como “Trabaja con nosotros” que le permite al candidato asegurarse de la información que tiene de la empresa. ii. Retener a los mejores empleados: Desarrollo profesional y sistemas de evaluación del desempeño: En esta fase la empresa ha desarrollado un “Modelo de Gestión de Recursos Humanos por competencias” Este modelo permite conocer las expectativas individuales y el perfil profesional de cada empleado con el objetivo de identificar las necesidades de desarrollo profesional de cada uno. Con ello también se logra un mayor involucramiento de los jefes de área en los proyectos individuales de las personas que tiene a cargo. (Mora, 2011).

2.1.4 Siemens

Siemens es una multinacional de tecnología que cuenta con gran reputación en el mundo. La demanda de empleados es altamente calificada en una industria que es muy competitiva. Adicionalmente sus empleados eran heterogéneos y provenientes de distintas zonas geográficas, pero que cuyas laborales debían ser cohesionadas. “Los gerentes con equipos en diferentes zonas geográficas tenían que acceder a la información a través de múltiples sistemas. No había una estandarización de los procesos y no se tenía información para el desarrollo y la planeación del personal” resalta el director de desarrollo personal, Dr. Jürgen Siebel. Siemens definió que su principal necesidad, no era adaptarse al personal, sino “una infraestructura global de RH que armonizara con sistemas integrados para todos los procesos de personal de la compañía. Los

Líderes de RH, necesitaban una base maestra en la cual poder basar sus decisiones” (Siemens, s.f.)

Para ello, crearon una plataforma global “*4 success*” una plataforma global que con una serie de herramientas de recursos humanos como: Reclutamiento, Desempeño y objetivos, Calibración, entre otros. Los cuales, son entregados a los gerentes para recolectar información y datos con un lenguaje común, y así utilizar estos datos a la hora de crear planes de retención de talento donde tienen conocimiento quiénes son sus mejores empleados, en donde están sus áreas de oportunidad y cómo poder complementar estas áreas (Siemens, s.f.)

2.1.5 Samsung Electronics

Samsung es líder global en tecnología. No obstante, solo puede mantenerse así si adquiere los mejores talentos en tecnología e innovación. Samsung cuenta con 9 sedes alrededor del mundo y esto hace que su estrategia de retención y reclutamiento sea diversa, de igual manera cuáles serán los lineamientos para generar sentido de pertenencia dentro de estas.

Es por esto por lo que Samsung ha introducido un nuevo esquema de beneficios para retener a los empleados mayormente calificados. Esto, por medio de la realización de *feedbacks* por parte de los empleados y que han logrado que sus beneficios hayan incrementado considerablemente y que adicionalmente, se hayan disminuido las tasas de deserción laboral. Los beneficios concedidos por la empresa se ven traducidos en brindar seguridad para los ingresos futuros de los empleados durante la duración del servicio prestado. Estas medidas han

beneficiado tanto a la empresa como a los empleados; se aumenta el rendimiento laboral al mismo tiempo que, los empleados reciben garantías. (HR Grapevine, 2016)

CAPÍTULO 3. Metodología

3.1 Tipo de investigación

En general, una investigación puede definirse como se cita en el libro proyectos de investigación de Fidias G. Arias “una actividad encaminada a la solución de problemas. Su objetivo consiste en hallar respuestas a preguntas mediante el empleo de procesos científicos” (Cervo y Bervian, 1989, p.41). Por lo tanto, la investigación buscará responder a la problemática a través de una investigación mixta, es decir, la recolección de datos cuantitativos y datos cualitativos relacionados la situación de la alta rotación de BAs en NYX, cuyo análisis sentará las bases para hacer una propuesta de retención que, al mismo tiempo, se encuentre aterrizada con las herramientas que la empresa cuenta para hacer frente a esta problemática.

El diseño de la estrategia se realizará en tres fases: Primero, se hará una revisión de la situación presente de las BAs en NYX y se hará un contraste con los programas que se realizan a las BAs de Maybelline, la cual es también una marca de L’Oréal. En la segunda parte, se realizará entrevistas semiestructuradas a las BAs NYX (*Ver anexo 9*) por medio del cual se identificará los factores que influyen en su vida laboral y, por lo tanto, la probabilidad de que estas renuncien. Finalmente, se hará un análisis de la información recolectada en la que se hará un contraste entre la teoría, la identificación de los factores en las entrevistas hechas a las BAs y la situación actual de NYX frente a ellas para definir la estrategia de retención más apropiada, la cual se estructura en programas y planes de acción de cada programa.

3.2 Fuentes de datos

La información que se extraerá para diseñar la estrategia de retención proviene de las siguientes fuentes (Fuentes, 2014):

- Fuentes primarios: Las fuentes primarias es aquella información que proviene directamente de la población o muestra de la población. En este caso, proviene de las BAs, jefa de marca NYX y la analista retail de la división de consumo. El método más común para realizar la relación cualitativa es la entrevista, la cual consiste en realizar una serie de preguntas previamente hechas con el objetivo de que la información que se obtenga se relacione con la problemática y los factores identificados en el marco teórico. Asimismo, es importante llevar un registro de los detalles accesorios de la entrevista que se define como “Los gestos, las comunicaciones no verbales, el tono de la voz y la velocidad del discurso de las personas ayudan a interpretar el significado de sus palabras” (Taylor & Bogdan, 1987, p.24) Esto es crucial dado que las preguntas serán hechas dentro de un ambiente de trabajo, donde las BAs pueden sentir que cualquier respuesta puede afectar su estabilidad laboral o su relación con su supervisor inmediato. Asimismo, la entrevista será de modo semiestructurada, dado que permite la flexibilidad de realizar preguntas que no se tenía contempladas, esto se debe a que existe la posibilidad de que durante las respuestas surja información que no se tenía contemplada y sea útil. De modo similar se hará con la jefa de marca NYX y la analista retail de la división de consumo.

- Fuentes secundarias: Son aquellas que parten de datos preelaborados, como pueden ser datos obtenidos de anuarios estadísticos, de Internet, de medios de comunicación. En este caso, se utilizará el soporte de rotación de BAs elaborado por NYX Colombia. De igual manera, toda la literatura del tema presentada en el marco teórico del presente trabajo, el cual justificará el análisis para resolver la problemática.

3.3 Entrevista semiestructurada a BAs

La muestra de la población son cuatro BAs y la población es seis BAs, las entrevista a las BAs se llevará a cabo vía email con 3 de ellas y en las oficinas L'Oréal con la cuarta y última BAs, esto se debe a que no pueden ser interrumpidas sus jornadas laborales (*Ver anexo 9*). Lo cual, se infiere que es una muestra representativa. La entrevista tendrá como objetivo crear un ambiente de comodidad y seguridad para que la BA pueda responder con tranquilidad. Por lo tanto, se le hará saber que las preguntas tienen un objetivo de investigación que no está ligada con la empresa y pueda afectar su estabilidad laboral. Las preguntas que se harán responden a los factores que se identificaron en el marco teórico y deberán responder a las expectativas laborales, proyecto de vida y su alineación con las oportunidades ofrecidas por la empresa, relaciones laborales con su superior inmediato, percepción de la marca y compromiso organizacional.

3.4 Entrevista semiestructurada a los superiores de las BAs

Se realizarán las siguientes entrevistas a los superiores de las BAs, con el objetivo de entender no solo las necesidades de las BAs sino también de la compañía, las oportunidades,

retos y dificultades. Por todo esto, se entrevistarán a cuatro superiores, jefe de marca NYX Colombia, analista de retail de la división de consumo masivo y dos de los capacitadores de maquillaje de consumo masivo.

La información de la situación actual de las BAs y los alcances que puede tener NYX para desarrollar una estrategia de retención es manejada por la jefa de marca NYX y a la analista de retail de la división de consumo. A través de estas entrevistas se pretende conocer el grado de compromiso con el desarrollo humano y profesional de las BAs. Es decir, programas o actividades que se realizan dentro de la empresa que involucren los factores que influyen en su retención, asimismo las herramientas con las que se dispone para desarrollar una estrategia de retención.

La entrevista con la jefa de marca NYX (*Ver anexo 2*) tiene como objetivo saber cómo funciona la gerencia de las tiendas NYX en Colombia, el manejo de las BAs, el conocimiento que tiene la empresa de la motivación de las BAs y los diferentes incentivos que tiene la marca con ellas.

Por otra parte, de la entrevista con la analista de retail de la división de consumo (*Ver anexo 5*) se pretende conocer a fondo el desarrollo de las actividades de las BAs, tanto de NYX como Maybelline y otras marcas de consumo masivo, personas con las que tiene contacto diario aparte de los clientes y los principales retos a los que estas se enfrentan diariamente. Además, conoce las limitaciones y oportunidades que la marca presenta en el punto de venta.

Por último, la entrevista a los capacitadores (*Ver anexo 8*) busca conocer el lado más personal de las BAs, que tal vez no se vea plasmado en las entrevistas individuales que se les realizan a estas. Los capacitadores tienen otra perspectiva de la situación, ya que estos tienen continua comunicación con ellas y las tienden a tratar más seguido, tienen una relación más cercana, entienden sus preocupaciones y aspiraciones, que las incentiva y que las desmotiva.

CAPÍTULO 4. Diagnóstico de la situación de las BAs

4.1 Panorama BAs L'Oréal

Las BAs son utilizados por varias marcas en L'Oréal, en consumo masivo, por ejemplo, Maybelline y capilar (Elvive y Fructis) son las marcas que actualmente más beneficios brindan a sus BAs básicamente por su efectividad en el campo. Haremos una comparación entre las BAs de NYX y Maybelline, ya que son ambas marcas de maquillaje, pertenecientes a la misma empresa.

4.1.1 Panorama BAs Maybelline

El caso de Maybelline es muy buen ejemplo para observar los beneficios que un buen grupo de BAs capacitados y orgullosos de trabajar con la marca. Maybelline, en el canal moderno, brinda a sus BAs un salario y una comisión variable que puede llegar hasta \$530.000 pesos colombianos.

La compañía reconoce la importancia de vincular a sus BAs con la marca y generar en ellos compromiso organizacional, es por esto por lo que se crean distintos programas de fidelización con ellos, básicamente en elementos puntuales que sean beneficiosos para ambas partes. Un ejemplo de esto es con los lanzamientos, la marca se asegura que sus BAs tengan los lanzamientos antes de que lleguen al país y a los puntos de venta, para demostrarles a las BAs la importancia que la compañía le da y porque saben que sus productos son buenos y quieren que

ellos se enamoren de los productos, lo que produce que se genere empatía entre ellos y el cliente. Además, de fidelizar a las BAs esta estrategia disminuye las mercaas y permite exigirles a ellos una mejor presentación personal.

Ahora bien, anteriormente cada tres meses se regalaban bonos de coloración para que las BAs mantuvieran su imagen impecable, ahora se modificó y se dejó como un bono libre para que ellas lo inviertan en sí mismos como deseen. Para enfatizar el cariño que les tiene la empresa, cuando estas cumplen años, se les manda un regalo a sus casas, para que sea más personal y al capacitarlas, reciben diplomas y se dan premios de antigüedad para que estudien en el SENA, una capacitación en técnica de venta y servicio al cliente, incluyendo transporte, materiales y horarios flexibles para que asistir a sus clases sin preocupación.

Se identificó que lo que más movilizaba a las BAs eran los premios en dinero a corto plazo, por lo cual se crean concursos cuantitativos sobre ventas de un producto en específico o ventas encadenadas para vender productos de dos líneas distintas, dicho dinero ganado en concurso se paga dentro de la comisión por ventas como extra.

Por último, aparte del dinero, se pudo identificar que los concursos que brindan experiencia única y las que incluyen beneficios para las familias han funcionado muy bien, por ejemplo, idas a cine o parques de diversión con los hijos/esposos incentiva de gran forma. Otro ejemplo y el de mejores resultados hasta la fecha, fue un viaje a Bogotá con hospedaje y todos los gastos pagos, en el caso de las BAs que residen en la ciudad, se hospedaban en el hotel durante ese fin de semana, para el lanzamiento de una línea de maquillaje, el lanzamiento de la

pestañina Big Shot, que hasta el momento no tenía ningún tipo de comercial o publicidad en los medios, logró las mejores ventas durante dos semanas que se han logrado hasta el momento durante un lanzamiento.

4.1.2 Panorama BAs NYX

El caso de NYX se diferencia del resto de las BAs de L'Oréal en un principio por dos cosas que tienen un gran peso, que cambia el panorama por completo, en primer lugar, las ventas de NYX no cubren los costos fijos de estar en centros comerciales y segundo, el equipo es más pequeño y se redujo recientemente por lo poco rentable que ha sido para NYX tener tiendas propias (*Ver anexo 5*). Actualmente, NYX tiene 6 BAs en la ciudad de Bogotá, este número era el doble el año anterior.

Según la analista de retail (*Ver anexo 5*) a nivel global, NYX tiene muchos beneficios, el principal es la contratación directa con la empresa y no por un tercero, como es el caso de Colombia. Además, los vendedores o BAs reciben todos los lanzamientos, ya que, al ser una marca con productos tan específicos, para poder recomendar dichos productos deben ser utilizados por ellas previamente y así, poder recomendarlos. Esto es un beneficio importante para las BAs, ya que les permite tener los productos más actuales sin costos.

En Colombia, la marca tiene gastos fijos como el arriendo en centros comerciales, servicios y administración, lo que conlleva que las metas sean más altas que en otros países, es por esto por lo que durante dos años las BAs solo han cumplido 1 vez la meta propuesta. En

consecuencia, los incentivos monetarios variables de las BAs son casi inexistentes, ya que no logran cumplir sus cuotas y por ello, no ganan comisiones por ventas. Por este motivo es que las metas basadas en ventas no han sido posibles en esta marca y se han enfocado más en metas cualitativas, como, por ejemplo, concursos del mejor maquillaje durante fechas especiales, como Halloween.

Es importante resaltar, que lo explicado anteriormente no significa que la marca no venda bien, porque, de hecho, se estima que las ventas son 4 veces lo que vende MAC Cosmetics que es su competencia directa (*Ver anexo 5*), sin embargo, el precio promedio de MAC Cosmetics es mucho mayor, casi 3 veces el de NYX, que tiene un precio promedio de \$30.669 pesos colombianos en el canal moderno (*Ver anexo 4*) para el mes de julio de 2018. En consecuencia, para NYX es más difícil cubrir los gastos fijos y variables que tiene, por lo cual las cuotas de ventas son más altas.

Por consiguiente, la marca presenta altos niveles de rotación, 54% en el primer semestre de 2018, comparándolo con Maybelline un nivel de rotación del 39% (*Ver anexo 3*), mientras que las demás BAs del canal moderno de consumo masivo tiene un promedio de rotación del 12.8% durante el mismo período del año (*Ver anexo 9*).

Asumiendo que NYX no pueda cubrir que las cuotas sean menores que las actuales o aumentar los incentivos salariales, los estímulos cualitativos tienen que ser más fuertes, dándole un valor superior a los empleados de la marca frente a sus competidores, creando fidelidad a la marca y elevar su calidad de vida laboral.

Por otra parte, las BAs no ven este empleo con posible proyección en el futuro y esto es importante para que ellas deseen permanecer durante tiempos prolongados, posibilidad de ascender o crecer profesionalmente al interior de la compañía.

CAPÍTULO 5. Definir estrategia de retención para las BAs en NYX

La literatura de recursos humanos en retención al empleado es amplia. La cual es principalmente construida a través de ejemplos exitosos que son ajustados a las condiciones particulares de cada empresa y patrones de rotación. Como ya se ha mencionado antes, NYX es una marca de consumo masivo de la empresa L'Oréal y sus BAs tienen como principal función asistir y dar información a los clientes en la compra de estos productos. Esto quiere decir que ellas son el contacto directo de los clientes con la marca, además tienen la habilidad de crear una relación de empatía con los clientes, así como de persuadirlos en sus compras. Es por ello, que su desempeño y motivación diaria puede influir directamente en el nivel de ventas como también a la imagen que tenga los clientes de la empresa.

En la presente investigación, se realizó una entrevista a 5 BAs de NYX Colombia de las 6 que actualmente hay. Lo anterior, con el objetivo de encontrar las razones detrás de la rotación de BAs que se traducían en altos gastos de orientación y entrenamiento a corto plazo para la empresa. Aunque no se pudo tener contacto con las BAs que ya han renunciado. Las actuales BAs respondieron preguntas relacionadas con la importancia del cargo para sus vidas, así como su proyecto profesional. Estas preguntas buscan responder si de alguna manera esta rotación se debe a que NYX Colombia no estaba atendiendo sus necesidades laborales. Cabe resaltar que NYX Colombia no tiene ningún plan de retención laboral con ellas y los incentivos actuales son bonificaciones de venta y entrenamiento tanto al principio como con la llegada de nuevos productos y tendencias. Adicionalmente, se encontró estas bonificaciones de venta no se materializan en la realidad.

Dado lo anterior y conforme a la literatura que se encontró del tema, se utilizará en el diseño de la estrategia el *employer branding* como la herramienta para desarrollar los programas que estarán presentes en las fases de: Proceso de reclutamiento y selección, desempeño laboral y entrenamiento. Estas fases reúnen todas las actividades en las que las BAs son parte y de las cuáles se desplegarán nuevas o cambiarán su dominio con la creación de los programas. Asimismo, se identificó como claves los actores de la oficina de marketing interno, recursos humanos, supervisoras y capacitadoras cómo los ejecutores de dichos programas.

Si bien, cada programa estará ajustado a los factores que se identificarán en las entrevistas con las BAs, estos podrán cómo eje a la BA para posicionar el compromiso organizacional y la marca en estas. Finalmente, los programas estarán ceñidos al poco presupuesto que se cuenta en el momento, es por ello por lo que es necesario cambiarle el enfoque a los programas que ya existen. Bajo esta premisa, se justifica la elección de la herramienta de *employer branding*.

CAPÍTULO 6. Factores determinantes para las BAs

Los factores que se tendrán en cuenta, en la presente investigación, son aquellos que están relacionados con la fuga de talento voluntaria. Estos factores se obtuvieron en las entrevistas realizadas a las BAs que se encuentran vinculadas en la actualidad y el marco teórico de la presente investigación.

Tabla 1. Matriz nivel de intervención de RRHH en cada factor vs nivel de importancia en promedio que las BAs dan a cada uno de esos factores

Factores	Nivel de Intervención de RRHH en cada factor			Porcentaje de importancia de las BAs para cada factor
	Bajo	Medio	Alto	
Salario y bonificaciones	x			20%
Relación con sus superiores			x	10%
Ambiente laboral			x	10%
Capacidad de planificar su carrera profesional		x		10%
Reconocimiento a su trabajo			x	15%
Reconocimiento de la marca en el sector de la belleza	x			5%
Oportunidades de entrenamiento			x	20%

Nota: Tabla de elaboración propia en base a las entrevistas realizadas a las BAs.

Bajo: Existen pocas probabilidades para que NYX pueda cambiar su situación actual en el corto plazo y/o no es un factor relacionado con la estrategia de retención de empleados.

Medio: Existen pocas probabilidades para que NYX pueda cambiar su situación actual, sin embargo, hay herramientas disponibles para mejorar el factor.

Alto: La estrategia puede mejorar directamente la situación actual de estos factores.

Para las BAs, el salario y bonificaciones son un factor determinante para cambiar de trabajo. No obstante, se encontró una tendencia que este factor es importante para aquellas que no ven en la industria de la belleza su proyecto profesional, mientras que para aquellas que sí, definieron como importante: la relación con sus superiores, el ambiente laboral, la capacidad que tienen de planificar su carrera profesional dentro de la empresa, el reconocimiento a su trabajo, las oportunidades de entrenamiento constantes y el reconocimiento de la marca en el sector de la belleza. Por otra parte, Se encontró que 2 de las entrevistas realizan estudios superiores relacionados con el área de administración de empresas, especialmente aquellas que buscan posicionar su proyecto profesional en el sector de la belleza. Esta relación es importante, ya que se encuentran más apasionadas con las actividades de servicio al cliente y venta que realiza a diario. Además, reconocen que la oportunidad de ser BAs es “muy buena” debido a que “aprenden mucho y les ofrece experiencia en cosmetología”.

En este mismo sentido, otra gran diferencia entre las BAs que ven en el sector de la belleza su carrera profesional y las que no, a las primeras les importa el posicionamiento de la marca en el mercado, así como el reconocimiento y evaluación constante de su trabajo. Si bien para ambas son importantes las oportunidades de entrenamiento, las primeras hicieron énfasis en sus respuestas los aspectos que les gustaría aprender o profundizar, mientras que las segundas solo se limitaron a catalogar como “buenas” “importantes” las oportunidades de entrenamiento.

Lo cual evidencia puntos clave para potenciar el compromiso de la marca con el proyecto profesional de cada uno de sus empleados.

Con el objetivo de desarrollar una estrategia pertinente para retener empleados, cuyas acciones se encuentren dentro del espectro del área de recursos humanos. Se han clasificado los factores por el nivel de intervención de esta área entre: Alta, media y baja. Donde alta es el factor que será intervenido directamente en la estrategia. Media, aunque no pueda intervenir directamente se pueden crear acciones para que cambie la situación actual del factor. Finalmente, baja es un factor que no puede ser intervenido por la estrategia debido a que no está relacionado con la retención de empleados o no existen probabilidades de que la estrategia cambie su situación actual. Ahora bien, los criterios que se tomaron en cuenta para realizar esta clasificación fueron los recursos económicos y como ya se mencionó antes, se encuentra dentro del espectro de recursos humanos.

Como resultado de esta relación se obtuvo que los factores que pueden ser intervenidos son: la relación de las BAs con sus superiores, el ambiente laboral, Reconocimiento a su trabajo y oportunidades de entrenamiento. Con respecto al nivel de influencia Medio se identificó a la capacidad de las BAs para planificar su carrera profesional dentro de la empresa, esto es debido a la naturaleza del empleo, lo anterior no quiere decir que no puedan realizar una carrera dentro de la empresa, sino que las opciones para ello son limitadas, por lo tanto, otras estrategias pueden aportar a su proyecto profesional. Finalmente, los factores reconocimiento de la marca en el sector y salario y bonificaciones no serán tomados en cuenta en la estrategia de retención.

Ahora bien, es relevante definir cada factor y los actores involucrados en ellos:

- **El ambiente laboral:** Este factor puede influir diariamente la motivación del empleado y su desempeño. Éste involucra tanto la relación con los otros empleados como el acondicionamiento del espacio de trabajo. Asimismo, reúne la percepción de todas las estimulaciones externas diarias que tiene el empleado en la ejecución de sus actividades. En el caso de las BAs, estas trabajan la mayor parte de su tiempo en las tiendas ubicados en centros comerciales. Su contacto es con clientes y compañeras de trabajo.
- **La relación con sus superiores:** Los superiores más directos son las supervisoras por punto de venta y los capacitadores. Las supervisoras controlan que se estén vendiendo los productos de la manera adecuada, que no haga falta nada en el punto de venta que imposibilite la venta.

Los capacitadores, por otro lado, son quienes las capacitan una vez al mes, tienen un seguimiento de su desempeño continuamente, las mantienen informadas de lanzamientos, modas y tendencias del sector y las educan del uso de los productos.

- **Reconocimiento a su trabajo:** Como forma de incentivo, el reconocimiento ha sido clave para los capacitadores a la hora de generar impacto en las BAs, ya sea con eventos especiales donde se destacan las habilidades y capacidades de estas, como sus resultados con la empresa.

- **Oportunidades de entrenamiento:** Además del entrenamiento de introducción, mensualmente son capacitadas. Cada vez que se efectúa un lanzamiento, los capacitadores tienen una relación muy directa con ellas, por lo cual tienen el número personal de estos y se comunican frecuentemente para estar alineados con los objetivos de la marca y que no existan dudas del uso de productos.

CAPÍTULO 7. Programas del plan de retención para las BAs de NYX

7.1 Campaña de reclutamiento “Sé una maquilladora NYX”

Esta campaña se dividirá de la siguiente manera:

- **Distinción del reclutamiento**

Con el objetivo de atraer candidatas que se sientan apasionadas o interesadas por el maquillaje y al mismo tiempo, demostrar el compromiso y la importancia que la marca les da a sus BAs. Se realizará una campaña de marketing digital y en el punto de venta de reclutamiento que tendrá como slogan “Sé una maquilladora NYX” Como efecto colateral, esta campaña de distinción creará la percepción entre los clientes que las personas que les brinda soporte para la compra de algún producto y las maquilla son personas especializadas y elevará el nivel de confianza de las recomendaciones dadas por las BAs a los clientes.

- **Entrevistas candidatas BAs**

Durante las entrevistas, los reclutadores tendrán un perfil de “la BAs ideal” el cual, les servirá de ruta para escoger la candidata que más se alinee con ese perfil. Para ello, las candidatas deben responder a unas preguntas preestablecidas (*Ver anexo 6*) relacionadas con el perfil ideal. Este perfil será un mapa de empatía como se muestra en la *figura 2*, el cual les ayudará a los reclutadores conocer de cerca lo que una BAs NYX quieren. Por lo tanto, la empresa se asegurará que los distintos programas que les ofrecerá se ajusten a ello.

Figura 2: Mapa de empatía



Nota: Figura de elaboración propia en base a las entrevistas realizadas a las BAs.

7.2 Programa “Soy embajadora NYX”

Las BAs son el contacto directo y tangible que tienen nuestros clientes con la marca. Es por ello, que no solamente deben ser un referente de información en el momento en que los clientes se acercan a la tienda. Sino que también, ellas pueden convertirse en embajadoras de NYX a través de las plataformas digitales. Lo cual tendrá un efecto de sentido de pertenencia de ellas con la marca, se sentirán más responsables e importantes, así como también mejorará su desempeño en el trabajo.

Por otra parte, los clientes percibirán que las personas que los soporta en la compra saben maquillar, están a la vanguardia y tienen conocimientos de la belleza, por lo que inspirará confianza la marca. Para lograr esto, cada 2 meses una BA realizará un vídeo de maquillaje, recomendaciones de nuevos productos y/o nuevas tendencias, los cuáles serán subidos a las plataformas digitales de Facebook e Instagram.

7.3 Programa “Makeup artist NYX”

Si bien, las BAs reciben capacitaciones cada mes de los nuevos productos y tendencias. Estas capacitaciones suelen volverse monótonas. Por lo tanto, este programa busca cambiar la imagen a las capacitaciones e incitar a que las BAs se sientan parte de su proceso de entrenamiento. Esto quiere decir que ellas pueden elegir qué aspectos profundizar, asimismo proponer ideas basadas en las tendencias vistas por ellas mismas en las redes sociales o de la información dada por los clientes.

7.4 Base de datos BAs

Las BAs son el puente directo entre la percepción que tienen los clientes con la marca y el mercado. Es por esto, que ellas se convierten en un activo perfecto de información con respecto a las actitudes del consumidor en el momento de la compra, los productos más demandados, pero por falta de inventarios no se materializa la compra. También, el tipo de cliente que más se acerca y otras cuestiones que el equipo de mercadeo de NYX Colombia pueda utilizar como información para sus estrategias.

Esta base de datos les demuestra a las BAs la importancia de su labor y lo crítico que cada una de sus observaciones se convierte a la hora del funcionamiento adecuado de cada punto de venta. Tan solo con la data que se puede obtener de agotados, impactaría no solo las ventas, sino también la satisfacción de los clientes que se ve afectada cada vez que no encuentran lo que buscan en las tiendas.

CAPÍTULO 8. Plan de acción

Los programas que se desarrollaran con la estrategia de retención de las BAs NYX serán desarrollados en tres etapas del ciclo laboral que existe actualmente, con el fin de generar un impacto en cada una de ellas y que la satisfacción de las BAs sea alta desde su inicio y mayor al pasar los años.

8.1 Proceso de selección

Durante esta etapa inicial se desarrollará las actividades del programa “Sé una maquilladora NYX”, las cuales son “Promoción programa sé una maquilladora NYX” y entrevista a candidatas.

Tabla 2: “Sé una maquilladora NYX”

Actividad	¿Quién la implementa?	¿Cómo la implementa?	¿Cuándo se implementa?	¿Dónde se implementa?
Promoción programa se una maquilladora NYX	Equipo marketing NYX, equipo digital y comunicaciones	Realizando e instalando los diseños de los anuncios, volantes y/o imágenes para las redes sociales de la marca en Colombia que crean pertinentes para lograr el objetivo del programa	Cuando existan vacantes disponibles	En las tiendas de NYX Colombia y redes sociales de la marca en Colombia
Entrevista a candidatas	El área de RRHH y capacitadores de BAs	Realizando las entrevistas a las candidatas a BAs. De igual manera, deberán explicarles los programas a los que estas pueden acceder después de la fase de selección.	Cuando existan vacantes disponibles	En las oficinas de RRHH

Nota: Tabla de elaboración propia en base a las entrevistas realizadas a las BAs.

8.2 Desempeño Laboral

Esta fase contiene todas las actividades implicadas en ser una BAs. El cual, contiene el programa “Soy Embajadora NYX” y “Base de datos BAs”. Los factores que serán intervenidos es el reconocimiento a su trabajo, relación con sus superiores y ambiente laboral.

Tabla 3: Programa "Soy Embajadora NYX".

Actividad	¿Quién la implementa?	¿Cómo la implementa?	¿Dónde se implementa?
Producción de vídeos de las BAs	<ul style="list-style-type: none">- Equipo de marketing NYX- Equipo digital- BAs- Supervisoras BAs	<p>La oficina de marketing – división digital serán los encargados de la producción y edición de los vídeos, asimismo serán quienes suban los vídeos a las plataformas.</p> <p>Por su parte, las BAs por voluntad propia se encargará de crear el contenido del vídeo, el cual es obligatorio tener contenido de las nuevas tendencias y productos de NYX. Su contenido será soportado y supervisado por las supervisoras y el equipo de marketing.</p>	Cuenta de Instagram, YouTube y Facebook de NYX Colombia

Nota: Tabla de elaboración propia en base a las entrevistas realizadas a las BAs.

8.3 Entrenamiento

Esta fase se desarrolla paralelamente con las actividades laborales de las BAs y contiene las oportunidades de entrenamiento y de desarrollo profesional que tienen las BAs dentro de la empresa. Por lo tanto, en esta fase se implementará el programa “Makeup artists NYX”

Tabla 4: Programa “Makeup artists NYX”

Actividad	¿Quién la implementa?	¿Cómo la implementa?	¿Cuándo se implementa?	¿Dónde se implementa?
Capacitaciones de Make-up artists NYX	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisoras BAs - BAs - Equipo de marketing NYX 	<p>Se desarrollará además de las capacitaciones mensuales, antes de estas, una serie de workshops entre las supervisoras y las BAs. Estas últimas, hablarán de las nuevas tendencias que perciben en el mercado de manera general y propondrán en qué quieren profundizar. De igual manera, se cambiará la imagen de estas capacitaciones con el objetivo de que ellas sientan que no están aprendiendo porque es obligatorio, sino que les aporta a sus vidas laborales y se sienten participes de ello.</p>	Entre media hora y una hora antes de las capacitaciones mensuales	Lugar donde se hacen las capacitaciones mensuales

Nota: Tabla de elaboración propia en base a las entrevistas realizadas a las BAs.

CAPÍTULO 9. Recomendaciones

- Se recomienda al área de Recursos Humanos que soporte al área de Marketing en los lineamientos, eslóganes y producción escrita en general para los programas “Sé una maquilladora NYX” y “Soy embajadora NYX” los cuales, busquen atraer y generar conciencia del compromiso de la empresa con ellas. Además, de limitar el alcance de las propuestas que puedan derivarse de estos programas.
- Se recomienda al área de mercadeo incluir a las BAs en los eventos de promoción de la marca como los distintos concursos que realizan, donde estas pueden ser parte del jurado.
- Se recomienda al área de recursos humanos destinar más presupuesto a los programas que se derivan de esta estrategia con el objetivo de que estén en constante renovación y atendiendo a las nuevas demandas de satisfacción laboral.
- Se recomienda a la marca NYX Colombia sumarle más importancia al rol de BAs en todas aquellas estrategias que supongan esfuerzos para incrementar las ventas y mejorar la imagen de la marca. Ya que se demostró en el presente trabajo que su desempeño afecta la relación que tiene el cliente con la marca.

CAPÍTULO 10. Conclusiones

La industria cosmetológica ha crecido en los últimos años y sigue creciendo alrededor del mundo, es por esto por lo que L'Oréal debe seguir invirtiendo en sus marcas de maquillaje que son las que más posibilidad de crecimiento tienen, sobre todo aquellas inversiones que impulsen las ventas en sus puntos de venta ya existentes. La investigación que se realizó durante este trabajo nos demostró que no toda inversión debe ser monetaria, y de allí nacen las oportunidades de crecimiento y desarrollo de NYX.

Además de la investigación realizada, las entrevistas al interior de la empresa lograron identificar distintas oportunidades, entre las más destacadas son el valor que las BAs les dan a las capacitaciones y al reconocimiento de su trabajo, estos son factores que condujeron al planteamiento de cuatro programas como: “Sé una maquilladora NYX”, “Soy embajadora NYX”, “Makeup artists NYX” y “Base de datos BAs”.

Dichos programas, proponen destacar el rol de estas en la empresa y posicionarlas como un activo de información de las nuevas demandas y actitudes de los consumidores, así como un medio para que la marca genere empatía y acercamiento con los clientes. De esta misma manera, estos programas generan sentido de pertenencia y satisfacción laboral de las BAs con su trabajo, mientras que al mismo tiempo se disminuye las probabilidades de rotación inesperada. Es importante resaltar que lo anterior se logra un cambio en el enfoque en cómo se llevaban a cabo programas con las BAs, asimismo, la nueva inmersión de ellas a actividades ya existentes y

programas como “Base de Datos BAs” que no solo le brinda información importante y actualizada a la marca, también le demuestra al equipo lo importante que es cada miembro.

Finalmente, es importante resaltar que los reclutadores deben poner alto empeño en contratar personas alineadas con el mapa de empatía y con lo que la empresa puede ofrecerles, así como que se sientan motivadas y satisfechas con las actividades que ejecutarán. Esto garantizará la implementación exitosa de la estrategia de retención.

Bibliografía

- Ayala, C. (febrero de 2018). Bien Pensado. Obtenido de <https://bienpensado.com/historia-marca-loreal/>
- Allen, David G. (s.f.) Retaining Talent: A Guide to Analyzing and Managing Employee Turnover. SHRM Foundation. Shrm.org. Obtenido de: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Retaining-Talent.pdf>
- Arias, F. (julio de 2012) El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica. Editorial EPISTEME, C.A. 6a Edición. Caracas. Obtenido de: <https://ebevidencia.com/wp-content/uploads/2014/12/EL-PROYECTO-DE-INVESTIGACION-6ta-Ed.-FIDIAS-G.-ARIAS.pdf>
- Díaz, M. (septiembre de 2018). Entrevista realizada por C. García. Bogotá.
- Dinero.com (septiembre de 2017). Cómo le va al negocio de cosméticos y aseo en Colombia- Obtenido de: <https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/como-le-va-al-negocio-de-cosmeticos-y-aseo-en-colombia/250404>
- Effective management (2013) Claves para gestionar precio, producto y marca. N° 263. Obtenido de: http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdlic/MEL/AP/AM/01/Claves.pdf
- Gilliland, Nikki. (julio 16 de 2018). How challenger brands are redefining the beauty industry. econsultancy.com. Obtenido de: <https://econsultancy.com/how-challenger-brands-are-redefining-the-beauty-industry/>
- Giraldo, A. y Ximena, R. (octubre 22 de 2018). Entrevista realizada por C. García. Bogotá.
- Heskett, J y Jones, T. (agosto de 2018). Putting the service profit chain to work. Hbr.org. Obtenido de: <https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work>

HRGrapevine.com. (julio 29 de 2016). How to retain and attract top talent through benefits - A case study. HRGrapevine.com. Obtenido de:

<https://www.hrgrapevine.com/content/article/2016-07-26-how-to-retain-and-attract-top-talent-through-benefits-a-case-study>

Juárez Llaro, Lidia Isabel y Torraca Bulnes, Marleny Consuelo. (2017). Relación de la satisfacción laboral y la rotación de personal de ventas de la distribuidora de productos de consumo masivo Dizoe S.A.C. de la ciudad de Trujillo año 2017. Repositorio.upn.edu.pe. Obtenido de:

<http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/11599/Juarez%20Llano%20Lidia%20Isabel%20-%20Torraca%20Bulnes%20Marleny%20Consuelo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kestenbaum, Richard. (septiembre 9 de 2018). The biggest trends in the beauty industry.

Obtenido de: <https://www.forbes.com/sites/richardkestenbaum/2018/09/09/beauty-industry-biggest-trends-skin-care-loreal-shiseido-lauder/#3143349c6982>

La República. (noviembre de 2013). Empresas L'Oréal crecerá el doble de lo que aumenta el mercado de cosméticos. Obtenido de: <https://www.larepublica.co/empresas/loreal-colombia-crecera-el-doble-de-lo-que-aumenta-el-mercado-de-cosmeticos-2083116>

Lerma, H. (2009). Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto. ECOE Ediciones. 4a Ed., Bogotá. p.40. Obtenido de:

<http://roa.ult.edu.cu/bitstream/123456789/3244/1/METODOLOGIA%20DE%20LA%20INVESTIGACION%20PROPUESTA%20ANTEPROYECTO%20Y%20PROYECTO.pdf>

London, J. (septiembre 8 de 2015). Case Study: Whirlpool's Diverse Talent Retention Strategy.

Diversity best practices in Bonnier Corporation. Obtenido de:

<https://www.diversitybestpractices.com/news-articles/case-study-whirlpools-diverse-talent-retention-strategy>

Londoño, K. (septiembre de 2018). Entrevista realizada por C. García. Bogotá.

L'Oréal. (2015). Brand Book NYX español. L'Oréal Bogotá.

L'Oréal (julio 2018). Reporte de Rotación NYX, Semestre I 2018. L'Oréal Bogotá.

L'Oréal (agosto 2018). Sell Out Final Cierre Julio 2018. L'Oréal Bogotá.

Loreal.co. (s.f.a). División de lujo. Loreal.co. Obtenido de:

<http://www.loreal.co/marcas/division-de-lujo.htm>

Loreal.co. (s.f.b) División de consumo. Loreal.co. Obtenido de:

<http://www.loreal.co/marcas/division-de-consumo.htm>

Loreal.co. (s.f.c) División de productos profesionales. Loreal.co. Obtenido de:

<http://www.loreal.co/marcas/division-de-productos-profesionales.htm>

Loreal.co. (s.f.d) División de cosmética activa. Loreal.co. Obtenido de:

<http://www.loreal.co/marcas/division-de-cosmetica-activa.htm>

Loreal.co. (s.f.e) Historia. Loreal.co. Obtenido de: [http://www.loreal.co/grupo/bienvenido-](http://www.loreal.co/grupo/bienvenido-loreal/historia.htm)

[loreal/historia.htm](http://www.loreal.co/grupo/bienvenido-loreal/historia.htm)

Loreal.co. (s.f.f) Marcas división de productos de gran consumo. Loreal.co. Obtenido de

<http://www.loreal.es/marcas/división-de-productos-de-gran-consumo/nyx-cosmetics>

Martínez, N. (2007). Recursos humanos y management empresarial. El caso de satisfacción

laboral. Cuadernos.uma.es. Obtenido de: <http://cuadernos.uma.es/pdfs/pdf632.pdf>

Miao, Yu (2012). A Case Study - Employee Retention and Turnover in Accenture. Masters thesis, Dublin, National College of Ireland. Obtenido de: <http://trap.ncirl.ie/824/>

Milena, S. (septiembre de 2018). Entrevista realizada por C. García. Bogotá.

Mora, E. (diciembre de 2011) Caso CEPSA: ¿Cómo atraer y retener a los mejores profesionales? Universidad Rey Juan Carlos. Editorial Pearson. Obtenido de: <http://recursos.pearson.es/delacalleortizdeurbina/material/casos%20generales/CGC01.pdf>

Neerpal Rathi, Kidong Lee, (2017) Understanding the role of supervisor support in retaining employees and enhancing their satisfaction with life, Personnel Review, Vol. 46 Issue: 8, pp.1605-1619. Obtenido de: <https://doi.org/10.1108/PR-11-2015-0287>

Ortega, A. (30 de agosto de 2018). Entrevista realizada por C. García. Bogotá.

Peoplenext.com.mx. (s.f.) Siemens success factors. Obtenido de: <https://peoplenext.com.mx/siemens.htm>

Portafolio.co. (agosto de 2016). Estas son las firmas de cosméticos y aseo que lideran el mercado. Obtenido de: <http://www.portafolio.co/negocios/estas-son-las-firmas-de-cosmeticos-y-aseo-que-lideran-el-mercado-499293>

Portafolio.co. (mayo de 2017). Bogotá, el gran centro de la industria cosmética colombiana. Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/bogota-el-gran-centro-de-la-industria-cosmetica-colombiana-506101>

Portafolio.co. (junio 1 de 2009). L'Oréal: compañía francesa con 100 años de dedicación a la belleza. Obtenido de: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/l-oreal-compania-francesa-100-anos-dedicacion-belleza-377604>

Samuel, M y Chipunza, C. (julio de 2009). Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea. Academicjournals.org. Obtenido de:

<https://academicjournals.org/journal/AJBM/article-full-text-pdf/66279C117823>

Sánchez, S. (febrero 27 de 2017). Detección, Atracción, Selección y Retención del Talento en RRHH. Repositorio.comillas.edu. Obtenido de:

<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/24130/TFM000756.pdf?sequence=1>

Sandy, R. (septiembre de 2018). Entrevista realizada por C. García. Bogotá.

Taylor, S. Bodgan, R. (1987). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Editorial Paidós. 1ª ed., Barcelona 1987. P. 24. Statista 2018.

<https://es.statista.com/estadisticas/601048/porcentaje-de-crecimiento-anual-en-cosmetica-2004/>

Torres, O. (octubre 2 de 2018). Entrevista realizada por C. García. Bogotá.

Anexos

Anexo 1: Brand Book NYX español.



(L'Oréal, 2015)

Anexo 2: Entrevista a Ángela Ortega, Jefe de Marca NYX.

Entrevista

Nombre: Ángela Ortega

Cargo en L'Oréal: Jefe de Productos de NYX y L'Oréal Paris Maquillaje

1. Cuéntame tu historia en L'Oréal, cuanto tiempo llevas trabajando con la compañía y en que cargos te has desempeñado.

Llevo trabajando 6 años y 9 meses en la compañía. Durante este tiempo he desarrollado estos cargos: Practicante de RRHH, Analista de Merchandising, jefe de productos junior en Maybelline y el cargo actual.

2. ¿Qué caracteriza a la marca NYX?

NYX es una marca que se caracteriza por vender productos profesionales de muy buena calidad a un precio muy accesible. Tiene un portafolio de 1,800 SKUs perfecto para cualquier amante del maquillaje.

3. ¿Cuán efectivo son los BAs en NYX?

Los BA's de NYX necesitan más dominio de maquillaje. Son las personas encargadas de dar la experiencia que la marca promete para sus clientas.

4. ¿Qué crees que es lo que más motiva y desmotiva a los BAs en NYX actualmente?

Lo que más motiva a un BA es trabajar con una marca reconocida como NYX, la formación que se les da más avanzada, el estilo que la marca proyecta. Lo que más desmotiva a un BA son los incentivos.

5. Desde tu punto de vista, ¿qué destaca en los BAs en NYX que logran ascender en sus carreras profesionales?

Proactividad, tener una pasión por el maquillaje que permita mostrar a las clientas su expertise, orientación a resultados y a ventas.

6. ¿Qué es lo más difícil de trabajar con BAs en esta marca?

La complejidad del portafolio

7. ¿Crees que puedan existir incentivos adicionales para los BAs? ¿podrían ser incentivos por monetarios?

Totalmente, pueden existir incentivos como plan de carrera, beneficios donde se les de productos de la marca regularmente, concursos internos, etc

8. ¿Crees que existe algo por mejorar por parte de L'Oréal hacia los BAs de NYX?

Está todo por hacer. Creo que en este momento estamos empezando a entender la marca y es necesario un acompañamiento más cercano con ellos. Adicionalmente, creo que se puede hacer más participes de las actividades de la marca y que ellos puedan ser un referente de tendencias de maquillaje.

9. ¿Qué planes tiene NYX para el futuro en Colombia?

Seguir creciendo y posicionarnos como la mejor marca de maquillaje profesional

10. ¿Qué les espera a los BAs de NYX en el futuro?

Una carrera con L'Oréal como compañía

(Ortega, A., agosto 30 de 2018)

Anexo 3: Reporte de Rotación NYX, Semestre I 2018.

Se les exige que se maquillen y usen lanzamientos, que también se les regala, para que puedan recomendarlo mejor. Que se enamoren del producto

Motivaciones: Lanzamiento para las BAs: los lanzamientos más importantes del año, incluye una mañana para darles productos nuevos, regalos, es una activación para ellas. Concurso con el producto, la que más venda dicho producto o una meta similar, puede ganar una anqueta o un incentivo monetario. Generalmente son concursos cortos de 3 días, un fin de semana.

Concurso Total mes – incentivo monetario mayor, pero la duración del concurso es mayor.

Concurso Encadenado – Se venden dos productos juntos, ejemplo polvo True Match con pestañina Temptation.

Realmente, lo que más las incentiva es los incentivos monetarios.

Los incentivos monetarios, entran en su comisión, o bono Sodexo

Mejor resultado: año pasado la pestañina Big Shot, septiembre, solo estaba en quioscos, sin comercial, la ganadora se traía a Bogotá a la fiesta del lanzamiento con influenciadoras. Mejores ventas en 2 semanas. Funciono más que un comercial.

Debe ser: siempre se les de a ellas el lanzamiento antes de que llegue, pero no siempre pasa.

BAs se motivan con cosas con sus hijos (la mayoría) boleta para cine, salitre mágico.

Detalles especiales: Cumpleaños a su casa: un regalo, una tortica.

Diplomas: mejor BA del mes, mejor encadenamiento

Premio a antigüedad a nivel nacional, 10 de Bogotá capacitación con el SENA en técnica de venta y servicio al cliente, incluía diploma. Incluía transporte, horarios flexibles. cuadernos

¿Cómo es la situación actual de las BAs NYX?

El equipo es mas pequeño, 6 personas, anteriormente 12 personas.

Global: la marca tiene muchos beneficios. Deben tener todos los lanzamientos, ya que, los productos son tan específicos por lo cual los BAs deberían probarlo, es la única forma en que así lo puedan recomendar con seguridad.

En Colombia no pasa lo mismo, por el desempeño de la marca

En global son contratados con L'Oreal, en Colombia no, es por un tercero.

Las metas nunca son alcanzables, solo 1 vez han cumplido su cuota.

Por esto se hacen: Concursos cortos más cualitativos, en vez de cuantitativo. Ejemplo, el mejor maquillaje de las BAs, en Halloween.

NYX vende 4 veces en unidades que MAC y Cromantic. Pero por gastos de operación, las cuotas de cumplimiento son muy altas.

En Bogotá, en arriendo NYX paga 30 millones vs. MAC que paga 16 millones.

A nivel global, lo común es que NYX venda 70% de las ventas de MAC, a nivel global. En Colombia esto se superó

NYX en México, solo tiene una tienda, no es una ciudad principal.

En Colombia, también se tiene shop in shop, como Falabella. La marca siempre necesita BAs destacadas para poder cumplir las ventas.

Gastos de la operación: Pagar servicios, arriendos, administración, costos fijos que no dependen de la venta.

Actualmente, en Colombia cerrar una tienda nos costaría 1.200 millones

Lo más importante: Que las BAs se enamoren de la marca, si están enamoradas, tienes ventas

Los mejores BAS son las que más sonrío, les gusta lo que hacen, la forma en que ven las cosas, están al tanto de los lanzamientos.

(Torres, O., 2 de octubre de 2018)

Anexo 6: Formato de preguntas a candidatas a BA NYX

1. Datos personales

- Nombre
- Edad
- Último diploma obtenido: Secundaria () Técnico () Profesional ()
- Educación superior en curso: Sí () No ()
- Indique nivel de educación superior que cursa: Técnico () Profesional ()
- Conocimientos en el área de cosmetología: Básico () Medio () Alto ()

2. Información relación BAs con NYX

- ¿Por qué decidiste aplicar a nuestro programa de BAs?
- ¿Qué es lo que más te gusta de nuestra marca?

3. Información relación BAs con sus actividades laborales

- ¿Cuáles son tus expectativas de trabajo?
- ¿Te gustaría participar en eventos de NYX por fuera de tus horarios laborales?
- ¿Qué te motiva a trabajar/ dar lo mejor de ti en tus actividades diarias?
- ¿Te gusta el maquillaje y el sector de la belleza? Cuéntanos cómo se ve reflejado en tu vida.
- ¿Cómo te describirías? Tu personalidad.
- ¿Qué crees es lo más importante para vender?

Nota: Formato propio en base a la investigación realizada.

Anexo 7: Entrevistas a BAs (4)

Entrevista BA no. 1

Nombre: Karen Londoño

1: ¿Por qué decidiste entrar a NYX?

Pues en un principio me gusta mucho el maquillaje y estaba en busca de trabajo. Una amiga que trabaja en Maybelline me contó que estaban buscando impulsadoras y mande mi hoja de vida.

2: ¿Qué es lo que más te gusta de trabajar aquí?

Me gusta que siempre nos regalan uno que otro producto. También, nos capacitan y nos enseñan muchas cosas de la cosmetología.

3: Descríbenos tu empleo ideal

Mi empleo ideal sería aquel en el que aprenda mucho todos los días, maneje mi tiempo, pueda aportar de lo que sé y esté en constante movimiento.

4: Actualmente, ¿estás cursando algún estudio de nivel técnico o profesional? Indicar sector de estudio.

Sí, estudio en el SENA un técnico.

5: Nos podrías contar un poco de tu proyecto profesional a futuro. Cierra los ojos y cuéntanos ¿Cómo te ves? o ¿Qué te ves haciendo?

Me veo con un título profesional de administración de empresas, creando mi propia empresa y ser independiente.

6: Si pudieras cambiar solo una cosa de tu trabajo, ¿Qué cambiarías?

Siento que es muy monótono. Quizá si fuera más dinámico.

7: ¿Qué piensas de la marca NYX frente a otras?

No es tan conocida, pero siempre atrae muchas clientas que quieren descubrir nuevas marcas.

8: ¿Qué es lo que más valoras de trabajar aquí?

Siempre estamos aprendiendo y eso me gusta porque siendo que en el sector de la belleza siempre hay trabajo y es un sector en el que me siento muy cómoda y soy muy buena.

9: ¿Qué es lo que más te genera satisfacción/felicidad/motivación cuándo trabajas?

Que la clienta esté feliz con la marca y sea frecuente, entonces, ya nos empezamos a reconocer.

Hay varias así y eso me genera mucha felicidad.

10: ¿Cómo calificas las oportunidades de entrenamiento que ofrece NYX?

Son muy buenas, cada que hay un producto nuevo en el mercado se aprende muchísimo.

11: ¿Te gustaría participar en más eventos de NYX? Si es así, ¿Qué te gustaría hacer en esos eventos?

Me encantaría, es la mejor manera de poner en práctica lo que aprendemos. Pues no sé me imagino que maquillar o hablar de los productos.

12: ¿Qué otras cosas te gustaría aprender en NYX?

Me gustaría aprender todas las tendencias y quizá un poco más de cómo se mueve el sector de la belleza.

13: ¿Cómo es la comunicación con tu supervisora?

Excelente. De verdad, que el ambiente laboral es una de las mejores cosas que el trabajo te ofrece.

Clasificación

Califica cada enunciado siendo 1 no tan importante a 10 muy importante los motivos que te llevan a cambiar o aplicar a un empleo.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Salario y bonificaciones										x
Relación con superiores								x		
Ambiente laboral				x						

Capacidad de planificar tu carrera profesional								X		
Reconocimiento a tu trabajo					X					
Reconocimiento de la marca en el sector de la belleza				X						
Oportunidades de entrenamiento										X

(Londoño, K., septiembre 2018)

Entrevista BA no. 2

Nombre: María Alejandra Díaz

1: ¿Por qué decidiste entrar a NYX?

Llevo 4 meses, decidí entrar porque me gusta el maquillaje y estaba en busca de trabajo. Me pareció el empleo adecuado.

2: ¿Qué es lo que más te gusta de trabajar aquí?

Lo que más me gusta de trabajar como BA es que trabajo en lo que me apasiona y cada día aprendo algo nuevo en cuanto a técnicas de maquillaje, ventas y como persona, el mayor reto es destacar por mi trabajo y complacer en todo sentido a cada cliente.

3: Descríbenos tu empleo ideal

No lo había pensado. Me gustaría un empleo en el que haga cosas que me llenen y que tengan impacto.

4: Actualmente, ¿estás cursando algún estudio de nivel técnico o profesional? Indicar sector de estudio.

En el momento no, pero tengo planificado ingresar a la universidad.

5: Nos podrías contar un poco de tu proyecto profesional a futuro. Cierra los ojos y cuéntanos
¿Cómo te ves? o ¿Qué te ves haciendo?

Me gustaría trabajar en el sector de la belleza, como teniendo mi propio negocio de productos y manejar personal, atender clientes.

6: Si pudieras cambiar solo una cosa de tu trabajo, ¿Qué cambiarías?

Me gustaría que tuviéramos beneficio en cuanto a precios por trabajar con la empresa.

7: ¿Qué piensas de la marca NYX frente a otras?

Pues pienso que es una excelente marca pero que es poco conocida. Hace falta que la gente conozca más acerca de los lugares donde se encuentran todos los puntos de venta, ya que hay personas que conocen solamente un punto o no saben de la presencia física de nyx cosmetics en Colombia.

8: ¿Qué es lo que más valoras de trabajar aquí?

Pues, mi experiencia ha sido muy satisfactoria, la empresa es muy cumplida, valora nuestro trabajo y tiene una esencia muy acorde a mi personalidad y a mi profesión.

9: ¿Qué es lo que más te genera satisfacción/felicidad/motivación cuándo trabajas?

lo que más nos motiva es la satisfacción del cliente y aprender cada día más.

10: ¿Cómo calificas las oportunidades de entrenamiento que ofrece NYX?

Muy buena. Los capacitadores nos enseñan lo que está en tendencia y se esmeran para que aprendamos.

11: ¿Te gustaría participar en más eventos de NYX? Si es así, ¿Qué te gustaría hacer en esos eventos?

Sí, me encantaría. Tal vez maquillar sería una buena opción. Por el momento, este mes estamos realizando un concurso interno entre todas y todos los BAS de Medellín, Cali y Bogotá

participando con maquillajes artísticos, el ganador tendrá una anqueta de productos NYX, esto es un incentivo y nos conecta un poco más con la esencia de la marca.

12: ¿Qué otras cosas te gustaría aprender en NYX?

Quizás intentar estar sincronizados con las nuevas colecciones, sé que es un poco difícil, pero eso sería muy bueno para la marca.

13: ¿Cómo es la comunicación con tu supervisora?

En el poco tiempo que llevo Con la empresa considero que siguen siendo los mismos.

Clasificación

Califica cada enunciado siendo 1 no tan importante a 10 muy importante los motivos que te llevan a cambiar o aplicar a un empleo.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Salario y bonificaciones										x
Relación con superiores				X						
Ambiente laboral								X		
Capacidad de planificar tu carrera profesional					X					
Reconocimiento a tu trabajo								X		
Reconocimiento de la marca en el sector de la belleza	X									
Oportunidades de entrenamiento										x

(Díaz, M., septiembre 2018)

Entrevista BA no. 3

Nombre: Sandy Regino

1: ¿Por qué decidiste entrar a NYX?

Decidí entrar porque me habían contado que a empresa era muy buena

2: ¿Qué es lo que más te gusta de trabajar aquí?

Me gusta aprender a maquillar y el uso de los productos.

3: Descríbenos tu empleo ideal

Mi empleo ideal sería aquel, bueno, primero aquel que devengue un buen salario, sea muy dinámico y haga lo que me guste.

4: Actualmente, ¿estás cursando algún estudio de nivel técnico o profesional? Indicar sector de estudio.

En el momento curso un técnico en administración.

5: Nos podrías contar un poco de tu proyecto profesional a futuro. Cierra los ojos y cuéntanos ¿Cómo te ves? o ¿Qué te ves haciendo?

Me gustaría ser profesional en contaduría pública y llevar la contabilidad de varias empresas.

6: Si pudieras cambiar solo una cosa de tu trabajo, ¿Qué cambiarías?

Quisiera que mis tareas diarias fueran diferentes.

7: ¿Qué piensas de la marca NYX frente a otras?

Yo no sabía mucho del mundo del sector de la belleza cuando ingresé a NYX. Me he dado cuenta de que es poco reconocida, pero que sus clientes les gusta muchísimo la marca.

Especialmente porque no testea en animales, es como la diferencia con las otras marcas.

También pues es muy accesible.

8: ¿Qué es lo que más valoras de trabajar aquí?

Valoro las relaciones con mis compañeras de trabajo y la supervisora. Además, siempre están preocupados porque sepamos todo acerca de los productos.

9: ¿Qué es lo que más te genera satisfacción/felicidad/motivación cuándo trabajas?

Realizar ventas. Me gusta mucho poder persuadir a las personas.

10: ¿Cómo calificas las oportunidades de entrenamiento que ofrece NYX?

Excelentes y acorde a lo que hacemos como BAs

11: ¿Te gustaría participar en más eventos de NYX? Si es así, ¿Qué te gustaría hacer en esos eventos?

Me parece una experiencia interesante para salir de la ruta y conocer más de cerca lo que hace la empresa. Me gustaría quizá hacer parte de la creación de los eventos o también maquillar.

12: ¿Qué otras cosas te gustaría aprender en NYX?

Técnicas de venta. Sería muy bueno, ya aprendemos a maquillar. Pero saber vender es muy importante.

13: ¿Cómo es la comunicación con tu supervisora?

Excelente. El ambiente laboral aquí es agradable.

Clasificación

Califica cada enunciado siendo 1 no tan importante a 10 muy importante los motivos que te llevan a cambiar o aplicar a un empleo.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Salario y bonificaciones										x
Relación con superiores					x					
Ambiente laboral								x		
Capacidad de planificar tu carrera profesional								x		

Reconocimiento a tu trabajo				x						
Reconocimiento de la marca en el sector de la belleza				x						
Oportunidades de entrenamiento										x

(Regino, S., septiembre 2018)

Entrevista BA no. 4

Nombre: Sandra Milena Morales

1: ¿Por qué decidiste entrar a NYX?

En la bolsa de empleo, había una vacante para trabajar en NYX

2: ¿Qué es lo que más te gusta de trabajar aquí?

Me gusta que siempre estamos aprendiendo cosas nuevas.

3: Descríbenos tu empleo ideal

Mi empleo ideal sería aquel que me permita balancear mi vida personal y profesional.

4: Actualmente, ¿estás cursando algún estudio de nivel técnico o profesional? Indicar sector de estudio.

En estos momentos estudio psicología.

5: Nos podrías contar un poco de tu proyecto profesional a futuro. Cierra los ojos y cuéntanos

¿Cómo te ves? o ¿Qué te ves haciendo?

Mi proyecto profesional sería trabajar en una fundación con niños víctimas de violencia.

6: Si pudieras cambiar solo una cosa de tu trabajo, ¿Qué cambiarías?

Me gustaría poder hacer cosas diferentes, no sé como como variedad en lo que hacemos.

7: ¿Qué piensas de la marca NYX frente a otras?

Pienso que, aunque sea poco reconocida, tiene mucho potencial y sus productos son excelentes.

8: ¿Qué es lo que más valoras de trabajar aquí?

Valoro que siempre estén pendientes de nosotras, que tengamos todas las herramientas para ofrecer el mejor servicio al cliente y estemos motivadas.

9: ¿Qué es lo que más te genera satisfacción/felicidad/motivación cuándo trabajas?

Hacer feliz a mis clientes cuando las maquillo y claro, cuando hago una venta.

10: ¿Cómo calificas las oportunidades de entrenamiento que ofrece NYX?

Muy buenas y pertinentes para llevar a cabo nuestras actividades

11: ¿Te gustaría participar en más eventos de NYX? Si es así, ¿Qué te gustaría hacer en esos eventos?

Me encantaría. Quizá en aquellos que tengan algún impacto en la parte social. Me gustaría maquillar y ayudar a que el evento salga bien.

12: ¿Qué otras cosas te gustaría aprender en NYX?

Quizá aprender cosas al ritmo de lo que está en tendencia.

13: ¿Cómo es la comunicación con tu supervisora?

Muy bien, ella siempre está atenta a nosotras.

Clasificación

Califica cada enunciado siendo 1 no tan importante a 10 muy importante los motivos que te llevan a cambiar o aplicar a un empleo.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Salario y bonificaciones										x
Relación con superiores								x		

Ambiente laboral					x					
Capacidad de planificar tu carrera profesional				x						
Reconocimiento a tu trabajo								x		
Reconocimiento de la marca en el sector de la belleza	x									
Oportunidades de entrenamiento										x

(Morales, S., septiembre 2018)

Anexo 8: Entrevista a capacitadores (2)

Entrevista

Nombres: Andrés Giraldo y Ximena Rueda

Cargo: Capacitadores de maquillaje CPD

1. ¿Cuál crees que es la principal razón de rotación en NYX de BAs?

Andrés: Las niñas sienten que la marca está siendo abandonada, no hay presupuesto para ellas, las metas son imposibles, los lanzamientos no se incentivan, en general no se ven motivadas.

Ximena: Además, como con nosotros aprenden tanto, siempre les salen mejores ofertas y es muy difícil pedirles que se queden cuando los beneficios en otros lados son mayores.

2. ¿Qué crees que es lo que más les motiva a ellas?

Ximena: Las capacitaciones, a ella les gusta aprender y saber de lo último que se está usando, muchas veces llegamos a enseñarles algo y se nota que han investigado antes y se ven mil tutoriales.

Sentirse que están en una marca dinámica y activa, cuando se les hacen actividades son las BAs más motivadas porque es muy raro que eso pase. También todo lo que influya a la familia o premios que beneficien a las familias.

Por otro lado, aman las capacitaciones, son súper atentas en aprender y coger cada detalle, porque son amantes del maquillaje y de su profesión.

3. ¿Cuál es el mayor reto como capacitador de NYX?

Andrés: Los lanzamientos, son tantos SKUs que es difícil destacar los lanzamientos frente a los demás productos, sobre todo cuando las niñas nunca han podido tratar con ellos en su día a día para sentirse seguras de recomendarlo.

Ximena: Con el cierre de varios puntos de ventas, ellas tienen temor de quedar sin empleo de la nada.



4. ¿Crees que hay vacíos en el reclutamiento de las BAs?

Ximena: No sé si existe alguna forma de ver si son movilizadas más por aprender y crecer en L'Oréal o la plata.

(Giraldo, A. y Rueda, X, octubre 22 de 2018)

Anexo 9: Informe de Rotación anual total consejeras 2018

FICHA DE INDICADOR

INDICADOR	% ROTACIÓN	FRECUENCIA DE ANALISIS	MENSUAL		
OBJETIVO	Conocer el número total de retiros voluntarios y sus motivos.	TENDENCIA	CRECIENTE		
FORMULA	(No.de retiros totales / Total planta mes anterior) *100%	META	3%		

SEGUIMIENTO - LÓRÉAL						
MES	RETIROS VOLUNTARIOS	TERMINACIONES DE CONTRATOS	ROTACIÓN TOTAL (RV+TC)	PLANTA	% ROTACION RV	% ROTACIÓN RV+TC
ENERO	0	14	18	370	0,0%	4,9%
FEBRERO	0	15	17	370	0,0%	4,6%
MARZO	4	8	12	370	1,1%	3,2%
ABRIL	6	85	96	320	1,9%	30,0%
MAYO	8	12	25	320	2,5%	7,8%
JUNIO	6	6	13	320	1,9%	4,1%
JULIO	1	6	15	50	2,0%	30,0%
AGOSTO	3	4	9	50	6,0%	18,0%
TOTAL GENERAL	28	150	205	271	1,9%	12,8%

TOTAL	205		
PROMEDIO	26	TOTAL CUPOS	271

ROTACION ANUAL	9,4%
----------------	------

(L'Oréal, julio 2018)