

ESTUDIO SOBRE LAS CAUSAS DE LA ALTA ROTACIÓN DE LAS CONSULTORAS
EN EL SECTOR DE LA VENTA DIRECTA POR CATÁLOGO DE LAS EMPRESAS DE
BELCORP Y AVON EN LAS CIUDADES DE BUGA Y TULUÁ

ANGELICA MARIA ALZATE GOMEZ

NATALIA DUQUE PARRA

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE TULUÁ

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TULUÁ – VALLE DEL CAUCA

2018

ESTUDIO SOBRE LAS CAUSAS DE LA ALTA ROTACIÓN DE LAS CONSULTORAS
EN EL SECTOR DE LA VENTA DIRECTA POR CATÁLOGO DE LAS EMPRESAS DE
BELCORP Y AVON EN LAS CIUDADES DE BUGA Y TULUÁ

ANGELICA MARIA ALZATE GOMEZ

NATALIA DUQUE PARRA

PROYECTO DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN

Director

BENJAMÍN BETANCOURT GUERRERO

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS – MBA

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE TULUÁ

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TULUÁ – VALLE DEL CAUCA

2018

CONTENIDO

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	10
1. ASPECTOS METODOLÓGICOS	14
1.1 Planteamiento Del Problema	14
1.2 Formulación del problema	17
1.3 Justificación del Problema	17
1.4 Delimitación Del Problema	18
OBJETIVOS	19
1.5 Objetivo General	19
1.5.1 Objetivos específicos	19
MARCO REFERENCIAL	20
1.6 Marco Teórico	20
1.7 Conceptos de la Venta Directa	26
1.8 El Multinivel	27
1.9 Tipo de Estudio	28
MÉTODO	30
1.10 Fases de la Investigación	30
1.11 Instrumentos Metodológicos	31
Fuentes de información	31
Instrumentos de la recolección de información	32
Recolección de la Información	32
2. CARACTERIZACIÓN E HISTORIA	33
2.1 La Venta por Catálogo	33
2.2 Avon	34
2.3 Belcorp	39
2.4 Caracterización de Avon	42
2.5 Caracterización de Belcorp	47
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO	53
3.1 Actividad Económica	54
2.6 Entorno Geofísico	54
2.6.1 Servicios básicos de localidad Buga.	54
2.7 Entorno Medioambiental	56

2.8	Sociodemográfico	57
2.9	Pirámide Poblacional de Guadalajara de Buga.	57
2.10	Educación	60
2.11	Entorno Cultural.....	69
2.12	Entorno Tecnológico	72
2.13	Entorno Legal	73
2.14	Entorno Económico.....	76
	Análisis del Entorno Tuluá Valle del Cauca	77
2.15	Entorno Geofísico.....	77
2.16	Entorno Sociodemográfico.....	79
	Composición étnica	81
	Natalidad y Mortalidad	81
	Educación.....	82
	Economía.....	82
	Agricultura.....	83
	Ganadería.....	83
	Industria.....	83
	Comercio	84
4.	ANÁLISIS DEL SECTOR	85
	DIAMANTE COMPETITIVO DE PORTER DEL SECTOR DE COSMÉTICOS	92
4.3	Factores	92
4.4	Demanda.....	92
	SECTORES CONEXOS Y CADENAS PRODUCTIVAS.....	94
4.5	Cadena Productiva del Sector Cosméticos	94
4.6	Ventaja Competitiva Sectores Conexos.....	96
4.7	Estrategia, Estructuras y Empresas.....	97
	CINCO FUERZAS DEL SECTOR DE COSMÉTICOS	99
4.7	Amenazas de Nuevos Competidores	99
	Poder Negociador de los Clientes	100
	Poder de Negociación con Proveedores	100
4.8	Amenaza de Productos Sustitutos	100
	Realidad entre Competidores Existentes	100
5.	METODOLOGÍA BENCHMARKING	101
5.1	Caracterización de Empresas	101

Yanbal	101
Natura	104
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	106
6.IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS DE LA ROTACION DE VENDEDORAS .	112
6.1 Resultaos Encuestas Aplicadas	112
ANÁLISIS	131
6.2 Interpretación	131
7.ENTREVISTAS A GERENTES	133
7.1 Entrevistas	133
INTERPRETACIÓN DEL ESTUDIO	141
8. PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO	143
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	146
Conclusiones	146
Recomendaciones	149
9.BIBLIOGRAFIA	151

Lista de Tablas

Tabla 3 Diagnostico Externo.....	53
Tabla 4 Entorno Geofísico	55
Tabla 5 Entorno del Medioambiente.....	56
Tabla 6 Distribución Etérea	57
Tabla 7 Distribución por Rangos de Edad	59
Tabla 8 Historial de Establecimientos por Sector	60
Tabla 9 Educación – Sector Rural.....	61
Tabla 10 Educación Área Urbana	62
Tabla 11 Educación – Total del Municipio.....	63
Tabla 12 Proyección Dane Censo 2005	64
Tabla 13 Matricula por Nivel de Formación.....	65
Tabla 14 Nivel de formación- Graduados año 2014	65
Tabla 15 Indicadores – Situación Socioeconómica	66
Tabla 16 Entorno Demográfico.....	67
Tabla 17 Entorno Social.....	68
Tabla 18 Entorno Cultural.....	71
Tabla 19 Entorno Tecnológico.....	73
Tabla 20 Evolución Demográfica de Tuluá entre 1680 y 2010	80
Tabla 21 Ventas del Sector - Empresas.....	87
Tabla 22 Encuesta de Opinión Industrial Conjunta – Crecimiento Real Enero- Diciembre 2017	90
Tabla 23 Crecimiento Industria Manufacturera %	91
Tabla 24 Colombia Exportaciones y Principales Destinos- Promedio Anual 2001-2003	91
Tabla 25 Estructura simplificada de la cadena de producción.....	96
Tabla 26 Listado de Factores de Éxito - Belcorp, Avon, Yanbal y Natura -	106
Tabla 27 Factores Clave de Éxito	106
Tabla 29 Pregunta 1. Zona	112
Tabla 30 Pregunta 2 Por favor, indica la primera compañía que se le ocurre a Ud. cuándo escucha la palabra venta por catalogo.....	113
Tabla 31 Pregunta 3 Sabe usted cuales son las ganancias por la venta directa, específicamente a través de catalogo.....	114
Tabla 32 Pregunta 4 Actualmente Ud. cuantos catálogos le vende a sus clientes	115
Tabla 33 Pregunta 5 ¿Por qué Ud. Vende catalogos?	116
Tabla 34 Pregunta 6 ¿Cuál es el catálogo en el que mayor venta maneja?.....	118
Tabla 35 Pregunta 7 ¿Qué incrementa su interés al vender productos por catálogo?	119
Tabla 36 Pregunta 8 ¿En general, cómo ha sido su experiencia vendiendo los productos de Avon y/o Belcorp?	121
Tabla 37 Pregunta 9 ¿Si tuviera que elegir entre las dos marcas de catálogo cual elegirías?	122
Tabla 38 Pregunta 10 ¿Cambia frecuentemente de compañía de catálogo?	123
Tabla 39 Pregunta 11 En los últimos años en cuantas empresas de catálogo ha trabajado?.	124
Tabla 40 Pregunta 12 ¿Deja usted de vender un catálogo por vender otro?	125
Tabla 41 Pregunta 13 ¿Que considera que es importante para usted, para permanecer constante en una compañía de catálogo?	125
Tabla 42 Pregunta 14 ¿Por qué deja Ud de ser constante en la empresa?	127

Tabla 43 Pregunta 15 ¿Qué es lo que más le motiva para vender un catálogo?	128
Tabla 44 Pregunta 16 ¿Qué le cambiaría Ud a las empresas de catálogo para que sean mejor y Ud pueda ser constante?.....	129

Lista de Gráficos

Grafico 1 Participación de venta en el mercado.....	14
Grafico 2 Crecimiento de la Venta directa.....	15
Grafico 3 Participación total de Categorías 2018.....	23
Grafico 4 Participación en America en la categoría Cosméticos 2018.....	24
Grafico 5 Participación en mercados Emergentes.....	25
Grafico 6 Porcentaje (%) de la población del sector.....	86
Grafico 7 Participación en ventas en Colombia del sector cosméticos.....	88
Grafico 8 Participación del número de empresas en Colombia del sector cosméticos.....	88
Grafico 9 Fases de la cadena productiva.....	94
Grafico 10 Producción Mundial de Jabones y artículos de Tocador.....	95
Grafico 11 Las líneas del sector en la cadena de distribución.	95
Grafico 12 Principales Compañías por Participación en el Mercado	98
Grafico 13 Estrategias Cadena Productiva.....	98
Grafico 14 Ventas Empresa Extranjeras y Nacionales	99
Grafico 15 Organigrama	102
Grafico 16 Radar de Valor Belcorp	107
Grafico 17 Matriz de Valor sopesado Belcorp.....	107
Grafico 18 Matriz de Valor Avon	108
Grafico 19 Matriz de Valor Sopesado Avon.....	108
Grafico 20 Matriz de Valor Yanbal	109
Grafico 21 Gráfico de Valor de Yanbal	109
Grafico 22 Gráfico de Valor Natura.....	110
Grafico 23 Gráfico de Valor Sopesado Natura.....	110
Grafico 24 Matriz de Valor Empresas Venta Directa.....	111
Grafico 25 Matriz de Valor Sopesado Total	111
Grafico 26 Resultados Zona.....	112
Grafico 27 Resultados Pregunta 2.....	113
Grafico 28 Resultados Pregunta 3 Ganancias por Venta Directa.....	114
Grafico 29 Resultados Pregunta 4 Cuantos catálogos les vende a sus clientes.....	116
Grafico 30 Resultados Pregunta 5 Porque vende catálogos.....	117
Grafico 31 Resultados Pregunta 6 Catálogo que mayor venta maneja?	118
Grafico 32 Resultados Pregunta 7 Cual es el interés por vender productos por catálogos ...	120
Grafico 33 Resultados Pregunta 8 Experiencia vendiendo los productos de Avon y/o Belcorp	121
.....	
Grafico 34 Resultados Pregunta 9 Que marca de catálogos elegiría la vendedora.....	122
Grafico 35 Resultados Pregunta 10 Cambio frecuente de compañía.....	123
Grafico 36 Resultados Pregunta 11 En cuantas empresas de ventas por catálogo ha trabajado	124
.....	
Grafico 37 Resultados Pregunta 12 pierde ventas por dejar de vender otro catálogo.....	125
Grafico 38 Resultados Pregunta 13 Cual es la variable importante para permanecer en la	126
compañía.....	
Grafico 39 Resultados Pregunta 14 Porque las vendedoras dejan de ser constantes	127
Grafico 40 Resultados Pregunta 15 Motivación para vender un catálogo	128

Grafico 41 Resultados Pregunta 16 Que le cambiaria a estas empresas para permanecer constante	129
---	-----

INTRODUCCIÓN

La referencia más antigua que se tiene del canal de venta directa se da en 1851, cuando una empresa ya organizada llamada SINGER vendía máquinas de coser puerta en puerta, demostrando, así como estas funcionaban.

En 1886 el Sr McConnell, empezó el negocio de venta de perfumería y cosméticos bajo la modalidad de venta directa, como AVON, empresa que está en más de 100 países del mundo en la actualidad.

Ya en los años 40, aparece el multinivel o mercado de redes bajo la modalidad de productos nutricionales y alimenticios ya que eran productos que se necesitaban explicar tanto para su consumo como para saber los beneficios de estos, por lo tanto, su comercialización fue personalizada. Es así como también nace ANWAY, uno de los multiniveles más conocidos del mundo. (Retrieved, 2017)

Colombia es un país considerado subdesarrollado ya que su economía está basada en el primer sector tal, como la agricultura, ganadería y pesca y aun en busca de desarrollo del segundo sector para generar equidad social, sin embargo, su economía está creciendo a la par de las empresas. Según un estudio realizado por el señor Luis Fernando Castro del periódico el Portafolio en el artículo (el crecimiento empresarial transforma a Colombia) “Durante el último año, nacieron en el país 301.334 empresas, un 9.3 % más que en el 2013, en un escenario donde las regiones han sido claras protagonistas: en Guaviare, Córdoba, Putumayo y Vaupés se están creando empresas a ritmos interesantes, como lo indica Confecámaras en el último reporte de coyuntura empresarial” (Castro , 2015)

Empresarios buscando crecimiento económico, capaces de crear empresas con visión y dispuestas a competir en un mercado donde el porcentaje de desempleo está casi al 10% según lo registra DANE, aunque es una tasa que en los últimos años ha mejorado, si se compara con otros países de América Latina no es la más favorable.

La informalidad en el país en el último trimestre julio-septiembre 2017 según el DANE, llega casi al 48%, personas con empleos independientes que no cotizan en seguridad social y que bajo sus propias habilidades y conocimientos realizan trabajos con ingresos no fijos.

La venta directa a nivel mundial ha tenido un crecimiento del 1,9% con relación al año 2015, con más de 182.600 millones de dólares en ventas al cierre del 2016, esto es el resultado de más de 107 trabajadores independientes involucrados en el mundo de la venta directa.

De acuerdo a (Mirta, 2017)“El 80% de las ventas mundiales se concentra en los 10 principales mercados de venta directa del mundo como son: Estados Unidos, China, Corea, Alemania, Japón, Brasil, México, Malasia, Francia y Reino Unido y de estos 10 principales mercados, 6 son economías avanzadas y 4 son economías en desarrollo, de acuerdo a la información del Fondo Monetario Internacional, lo que refleja que el éxito de esta actividad comercial puede observarse en ambos segmentos”. Lo que significa que este canal cada vez está creciendo más como medio de distribución en el mundo.

En Colombia la venta directa en el 2016 muestra que el sector creció 5,7% frente al 2015, con una facturación acumulada de \$5,1 billones, donde su mayor porcentaje está en mujeres, pero generando un incremento entre hombres y jóvenes que participan en esta actividad.

El trabajo se enfocará en dos empresas reconocidas de Colombia de catálogo en la modalidad de venta directa, dos multinacionales basadas en los mismos productos, producción y

comercialización de productos de belleza y cuidado personal, específicamente de las ciudades de Buga y Tuluá del Valle del Cauca.

Belcorp, es una multinacional que se encuentra en 16 países de Latinoamérica, con una experiencia en la industria de belleza de más de 48 años bajo la modalidad de venta directa.

Avon, es una multinacional que lleva más de 130 años como embajadora en la distribución de productos de belleza y productos de hogar en el mundo.

Se busca identificar las principales causas de la alta rotación y poca fidelidad de las consultoras de estos 3 catálogos en estas ciudades, basándose en una investigación cualitativa dirigida a consultoras o vendedoras de las marcas Belcorp y Avon, estas compañías se toman como foco, teniendo en cuenta que dos son multinacionales, una a nivel mundial, otra latina y por último una solo nacional, esto con el fin de no sesgar el estudio y de generar una muestra mucho más grande y confiable.

El trabajo se realizará bajo el siguiente esquema:

1. Identificación y formulación del problema, teniendo en cuenta el objetivo general y los objetivos específicos, la justificación y delimitación del problema, lo que determinará la base del estudio
2. Marco referencial: contiene el marco teórico e histórico, donde se hablará de los antecedentes de la investigación, los fundamentos del mercadeo como principal medio del estudio del trabajo y sectorial de la venta directa en Colombia como un análisis estratégico

3. Marco metodológico: contiene la manera como se realizará el estudio, el tamaño de la población a trabajar y la muestra a tomar, además del trabajo de campo para el logro de los resultados.

1. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1 Planteamiento Del Problema

La venta directa realmente es un sistema antiguo que va desde la comercialización de cosméticos hasta la comercialización de alimentos, medicamentos y textiles, donde las empresas pioneras dedicadas a este negocio han abierto fronteras en otros países convirtiéndose en grandes multinacionales.

En América Latina este negocio se ha convertido en fuente de trabajo para muchas personas ya que permite trabajar desde su casa y administrar su tiempo, generando unos recursos razonables para su sostenibilidad económica.

Grafico 1 Participación de venta en el mercado.



Fuente. ACOVEDI (*Local Currency (millions) USD (millions)*, 2018)

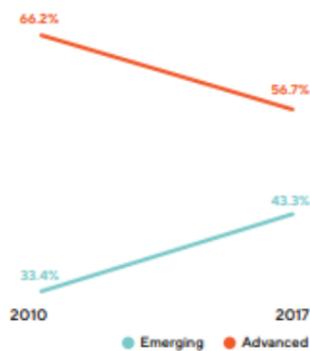
En el gráfico 1 se puede evidenciar como en el último año la participación de la venta en el canal de Venta directa tiene un mayor crecimiento en Asia y America, donde China y Estados Unidos tienen el mayor impacto en el mercado.

En Colombia, la venta directa existe aproximadamente hace 26 años, en lo que se ha visto una evolución constante y permanente, tanto en las ventas que producen las empresas de este canal que actualmente ascienden aproximadamente a \$520 millones de dólares, como en las personas que integran la fuerza de ventas de esas empresas y que hoy se pueden estimar en 650.000 personas. (<http://acovedi.org.co/venta-directa/>, s.f.)

La venta directa como se ha mencionado, es un canal que maneja muchas emociones por parte del vendedor independiente, buscando la fidelización de estos en el largo tiempo, sin embargo, se ha convertido en un reto para las organizaciones de venta directa, dado que cada vez tienen más volumen de trabajo y falta de coordinación entre los departamentos, que a su vez implica un descontrol en los procesos y malestar en los clientes.

Así mismo, como indica (Figueiredo, 2016), es inevitable la rotación en el canal, por lo tanto cuanto más cercano está el indicador de rotación a cero, más productivo será el canal y más sólida la empresa, teniendo en cuenta lo anterior, se evidencia una necesidad por parte de las organizaciones que manejan el canal de venta directa para controlar y disminuir el índice de rotación.

Grafico 2 Crecimiento de la Venta directa.



Fuente WFDSA-Annual-Report-112718

El grafico nos muestra como en el rango de 7 años las personas han emergido al canal de venta directa, su incremento es de casi 10 puntos, mientras que otros canales han decrecido en los últimos años.

A diferencia de otras fuerzas de venta, los vendedores de estas compañías son en gran mayoría mujeres, se mueven con base a la motivación desarrollo personal y por la posibilidad de acceder a un ingreso extra que aporta generalmente a una escasa economía familiar.

(<http://www.mercadeo.com/blog/>, s.f.)

Sin embargo y según informe del periódico Portafolio en Colombia los jóvenes entre 18 y 24 años van ganando participación entre los vendedores independientes, con una participación del 10%. Y entre los rangos de edad entre 35 y 54 años participa con un 52%. Para la categoría de productos, cosméticos y de cuidado personal está representado por un 44% del mercado y un 33% lo tiene la categoría de ropa y accesorios. (Castro , 2015).

El presente trabajo se va a desarrollar en tres empresas de venta directa Belcorp, Avon.

Belcorp, es una compañía peruana de venta directa de productos de belleza, para el cuidado de la piel, cuerpo y cosméticos con sede en Lima, Perú. Las principales marcas de la compañía son L'bel, Ésika y Cy°zone, fundada en 1968 y ubicada en 16 países de América latina.

Avon, es una empresa estadounidense de cosméticos, perfumes, juguetes, joyería de fantasía y productos para el hogar. Fue fundada en Nueva York en el año 1886 y está en diferentes países de mundo.

En conversaciones con algunas gerentes de zona de las ciudades de Tuluá y Buga de estas empresas, se ha evidenciado que uno de los principales problemas en la modalidad de venta por

catálogo, es la alta rotación de los vendedores ya que impactan negativamente en el crecimiento de las ventas.

1.2 Formulación del problema

El cuestionamiento que se supone resolver mediante la investigación es ¿Cuáles son las principales causas que inciden en la rotación de los vendedores de venta directa en las empresas por catálogo Belcorp, Avon en las ciudades de Buga y Tuluá?

1.3 Justificación del Problema

La investigación genera un impacto positivo ya que se podrán identificar las causas que generan la rotación de las vendedoras del canal de venta directa de las empresas Belcorp, Avon y así estas alcancen mejoras y oportunidades logrando una mayor fidelización con las vendedoras que a su vez tendrán mayor compromiso y mejores beneficios dentro del canal.

Para muchas personas la venta directa significa su sustento económico, para otras este mercado representa tan solo ingresos adicionales. Algunos colombianos optan por dedicarse a este negocio como una forma de tener ganancias adicionales al tiempo que puedan dedicarse a otras actividades, por tal motivo la investigación resulta de gran utilidad para todas las personas que se dedican a la venta directa en el centro del Valle del Cauca, así mismo, para las áreas involucradas en los procesos internos, los cuales por su complejidad generan que muchos vendedores no continúen en las compañías. Por otra parte, la investigación podrá ayudar a que las empresas objeto de estudio se posicionen como la primera opción para los vendedores independientes.

Es una realidad que cada vez más empresas están en la búsqueda de llegar al consumidor final sin tener que incurrir en costos elevados, en cuanto a nómina, locales entre otros. La venta por catálogo puede llegar a todos los hogares, si está acompañada con productos de calidad y buen desarrollo en las habilidades comerciales de los vendedores, para las compañías Belcorp y Avon es de vital importancia analizar cuáles son las mayores motivaciones de los vendedores basándose en que cada día nuevas empresas están incursionando en este mercado llegando con propuestas nuevas al país, por lo que muchos vendedores pueden elegir entre diversas alternativas y quedarse con empresas que no tengan mucha trayectoria en el mercado, pero que les ofrezca lo que ellos desean.

1.4 Delimitación Del Problema

Se trabajará en el campo de la Administración de empresas bajo el área del Marketing, basándose en el aspecto del canal de distribución de venta directa.

OBJETIVOS

1.5 Objetivo General

Identificar las causas que generan alta rotación en los vendedores por catálogo de las empresas Belcorp, Avon en las ciudades de Buga y Tuluá, bajo la modalidad de venta directa en el periodo comprendido entre 2017 y 2018.

1.5.1 Objetivos específicos

- Analizar la situación actual de los procesos organizacionales de las empresas Belcorp, Avon con el fin de dar una visión global de las organizaciones

- Caracterizar las empresas Belcorp, Avon de la ciudad de Tuluá y Buga

- Identificar los factores externos e internos que inciden en la rotación de los vendedores del canal de venta directa de las empresas Belcorp, Avon.

- Generar propuestas de intervención, con sus respectivos controles, para solucionar los posibles problemas encontrados en las empresas Belcorp, Avon.

MARCO REFERENCIAL

1.6 Marco Teórico

Ongallo, define como “un mundo complejo”, un mundo que engancha a todo al que entra a él, mezclando herramientas fundamentales como el marketing, producción, logística, finanzas, relaciones, entre otros. (Ongallo, 2007)

Las relaciones son un factor importante para la venta directa, entrar en contacto con otra persona, sacar todas las habilidades posibles como vendedor (cautivar, belleza, confianza, seguridad, claridad, credibilidad) son destrezas importantes para efectuar un buen proceso de venta directa, por lo tanto, esta se convierte no solo en una actividad comercial sino también de contacto humano, palabra clave para el éxito del negocio.

El marketing es una de las palabras más utilizadas en el medio de las ventas, no solo en términos académicos sino también en términos gerenciales, es un medio de relaciones de intercambio, centrada en satisfacción de necesidades y deseos de un consumidor, donde este es el centro del negocio y es por él que toda compañía ejecuta sus estrategias.

Los estímulos de Marketing pueden orientar las necesidades del consumidor o cliente de acuerdo a la tipología del producto. (Sellers & Casado Díaz, 2007)

La venta directa supone una oportunidad, en la que el vendedor tiene la posibilidad de conocer su cliente y poder identificar las necesidades para ofrecer el mejor producto y suplirla, de acuerdo a todas las herramientas y recursos que la compañía le otorga. Dentro de este canal esta la venta por catálogo, venta puerta a puerta, venta personal, etc.

Águeda, le da un papel fundamental al vendedor en su libro y lo pone entre el mercado y la empresa y marca la importancia en que los vendedores proyecten aspectos positivos no solo de los productos que venden sino también de las empresas que los producen (Águeda Molina, 2014)

La federación Mundial de Asociaciones de Venta Directa (WFDSA), la define como “la venta directa es un canal de distribución y comercialización de productos y servicios directamente a los consumidores”.

El canal de venta directa difiere de manera importante de la venta minorista. No se trata sólo de conseguir grandes productos y servicios en manos de los consumidores. Es también un canal donde las personas con mentalidad empresarial pueden trabajar de forma independiente para construir un negocio con una baja inversión para su ejecución y gastos generales.

Por lo regular los retail o tiendas buscan satisfacer las necesidades de sus clientes igual que un vendedor de venta directa, sin embargo, este se diferencia porque genera confianza, mejor comunicación y calidez a su cliente, desarrollando fuentes de crecimiento económico cada vez mayor sea por venta, por impulso o por necesidad del cliente. (*HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DE LA RSE*, n.d.)

Los vendedores de venta directa trabajan de manera independiente, pero afiliados a una compañía que utiliza el medio de distribución, conservando la libertad de manejar un negocio en sus propios términos. Son personas que forman relaciones con otras incrementando su mercado y mejorando su venta. En la era de las redes sociales, la venta directa es una estrategia de salida al mercado que, para muchas empresas y líneas de productos, puede ser más efectiva que la publicidad tradicional, venden a través de la voz a voz y puerta a puerta. Para las empresas es un medio de mercado mucho más rentable y menos costoso que el tradicional. (WFDSA, 2016)

De acuerdo a lo anterior, se puede diferenciar el marketing directo con la venta directa.

Las empresas de venta directa en especial la de venta por catálogo, tienen varias particularidades y diferencias especialmente si se habla de minoristas, con compañías de venta tradicional ya que las compañías de venta por catálogo basan sus estrategias en los catálogos, enfocándose por campañas de 21 días, a través de focos, con escenarios diferentes para mostrar productos con ofertas y promociones.

La venta directa es uno de los principales canales de distribución de la actualidad ya que generan mayor rentabilidad a menores costos, los principales productos que se comercializan bajo esta modalidad son:

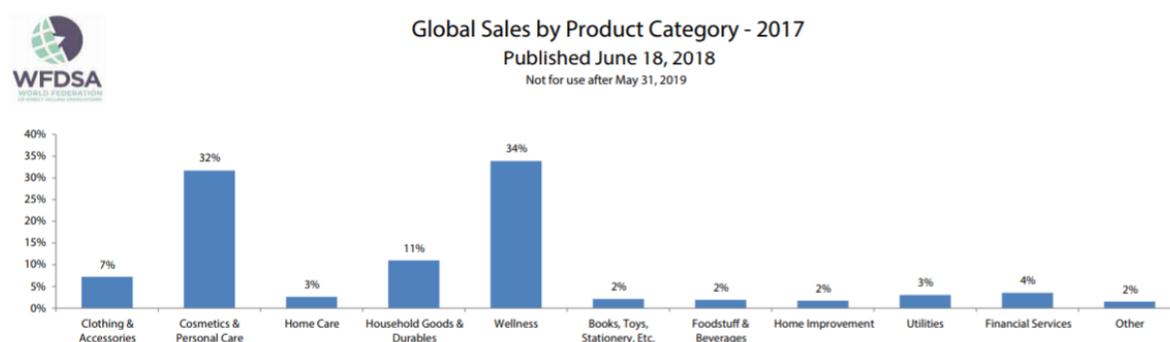
- Cosméticos
- Perfumería
- Artículos de tocador y de higiene personal
- Enseres domésticos
- Artículos para el hogar y decorativos
- Productos de limpieza para el hogar
- Suplementos alimenticios
- Ropa
- Joyería
- Accesorios de moda y calzado.

Por lo tanto, las ventas directas pueden auxiliarse del marketing directo, siendo dos estrategias diferentes ya que con el marketing se puede utilizar diferentes medios tales como la televisión,

internet, correo, radio, teléfono, etc. No es necesario el contacto físico mientras que con la venta directa es el contacto físico y personal con el cliente como principal medio.

En la actualidad de acuerdo al reporte del año 2017 de la WFDSA, la categoría más representativa en el canal de venta directa es “Bienestar” con un 34% de participación en el mercado, sin embargo, la categoría de Cosméticos y cuidado personal esta con el 32% de participación.

Grafico 3 Participación total de Categorías 2018



Fuente. WFDSA

En este grafico se encuentra que el 32% del mercado en el sector de venta directa esta manejado por la categoría de cosméticos y cuidado personal.

Grafico 4 Participación en America en la categoría Cosméticos 2018

Region/Country	Cosmetics & Personal Care
Americas	38%
North America	17%
Canada	30%
United States	17%
South & Central America	67%
Argentina	72%
Bolivia	na
Brazil	83%
Chile	81%
Colombia	44%
Ecuador	51%
Mexico	48%
Peru	58%
Uruguay	na
Venezuela	na
Central America/Caribbean	na
Other South & Central America	na

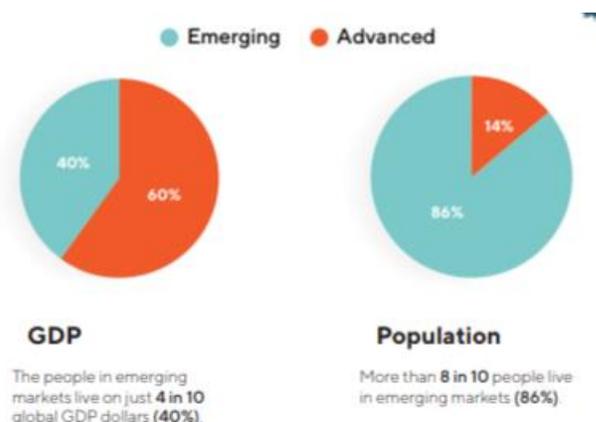
Fuente. WFDSA

En este cuadro comparativo se evidencia la participación en el mercado en América de productos vendidos a través de la venta directa solo en la categoría de cosméticos y cuidado personal, donde Brazil y Chile son los mayores consumidores de este producto y donde Colombia tiene un 44% de participación en la venta de producto de cosméticos.

Los países que más intervención tienen en la venta de dicha categoría, son Brazil y Chile, países de América Latina con influencia económica y mayor participación en venta del sector.

Es verdad que muchas empresas de Venta Directa ya utilizan como apoyo las técnicas de comercialización a distancia que ofrecen las nuevas tecnologías para mejorar su negocio, la diferencia radica en que esta estrategia consiste en mantener un contacto personal con el cliente o consumidor final y que es lo que ha determinado su éxito. (Rodríguez, 2015)

Grafico 5 Participación en mercados Emergentes



Fuente WFDSA (WFDSA, 2017)

En promedio 8 de cada 10 personas viven en mercados emergentes, y entendamos mercados emergentes como, economías que consideran a países muy heterogéneos que tienen en común características atractivas para invertir en ellas, mercados con las mejores rentabilidades, idóneos para formar empresas. (Escuela de Negocios, n.d.)

De acuerdo a la asociación de venta directa en Colombia, existen diferentes tipos de venta directa que son la manera mediante la cual un vendedor independiente de Venta Directa se dirige a su cliente. Esto puede hacerse por medio de:

- **Ventas de persona a persona:** es la venta de uno en uno de un producto o servicio entre vendedor y cliente, donde el contacto es totalmente personal
- **Venta en reuniones sociales o ventas grupales:** Se realiza ventas de productos o servicio bajo el esquema de reuniones grupales generalmente en la casa del anfitrión
- **Estructura de compensación:** La manera mediante la cual se compensa al vendedor independiente de Venta Directa. Esto puede hacerse a través de estos tipos de estructuras

- **Multinivel:** Se conoce como MLM, se trata de una estructura en la que la compañía compensa al vendedor independiente de ventas directas no sólo por las ventas que genere personalmente, sino también por las ventas de los demás que incorpore a su grupo. Este tipo de compensación se recibe en adición a los beneficios al por menor, que es la diferencia entre el precio al por mayor de un artículo y el precio de venta al por menor
- **Venta Plana:** Se conoce como SLM (sigla en inglés), se trata de una estructura por la cual la compañía no compensa al vendedor independiente por las ventas que genere lugar de ello, el vendedor independiente gana dinero mediante la generación de ganancias al por menor, que es la diferencia entre el precio al por mayor de un artículo y el precio de venta al por menor (Acovedi, 2010)

1.7 Conceptos de la Venta Directa

Una vez realizado la investigación de algunas asociaciones de venta directa tanto en Colombia como en América y Europa, se encuentra un marco conceptual común y se identifica diferentes conceptos o términos importantes. (De Santos, n.d.)

- **Compañía:** Persona jurídica que comercializa productos de venta directa en cualquier categoría y cumple con el código de ética de alguna de las asociaciones
- **Vendedor Independiente:** Es la persona que se encarga de distribuir los productos al por mayor o en minoría de cualquiera de sus categorías de forma directa, por lo general no posee local y su vitrina es con productos de catálogo o exhibidos de manera web
- **Cliente:** Es cualquier persona natural o jurídica que adquiere o recibe un producto o servicio de manera directa por el vendedor independiente o por una compañía de venta directa

- **Producto:** Es un bien o servicio que se ofrece para el uso o beneficio del cliente, en la venta directa existes varias categorías (cosméticos, ropa, accesorios, joyas, lociones, productos naturales, artículos para el hogar, libros, entre otros)
- **Ventas:** Proceso en el que se establece el contacto entre la compañía o el vendedor independiente con el cliente al ofrecer un producto o servicio
- **Red:** Es un método de distribución más redituables y modernos para la comercialización de un producto de una manera mucho más rápida y efectiva.

Tom Peters, describe las redes de mercadeo como: “El primer cambio verdaderamente revolucionario en el comercio desde la llegada del mercadeo moderno”.

1.8 El Multinivel

Hace algunos años el marketing multinivel ha sido un competidor muy fuerte del negocio de la venta por catálogo, aunque los dos son una modalidad de la venta directa, la forma en que ganan los vendedores tienen diferencias;

En la venta directa por catálogo, los vendedores ofrecen a través de un catálogo los productos a sus clientes, obtienen sus ingresos de acuerdo al porcentaje de ganancia ofrecido por las compañías, este porcentaje puede variar por el monto de venta que se maneje adicional a los incentivos por montos establecidos. (*Aposta.*, 2003)

En el marketing multinivel los distribuidores o vendedores obtienen su ganancia de los descuentos obtenidos en la compra de los productos de las compañías, pero adicional obtienen ganancias a través de comisiones por personas que recluten formando redes de mercadeo, por tal motivo los mayores beneficios se obtienen al formar dicha red, en un principio se adquiere un kit

o franquicia de la compañía si es de servicio, con el objetivo de vender directamente a los contactos personales, los nuevos reclutas son representantes que quedan bajo la jerarquía de quien lo haya invitado al negocio y sus ventas generan ingresos para quienes estén arriba de la estructura, generalmente en las compañías de redes de mercadeo el representante o franquiciado debe tener un consumo mínimo mensual para poder gozar de los beneficios y mantenerse activo en el negocio. (Ries Jack Trout, Juan Santafé Bogotá, & Paulo, n.d.)

Existen empresas de todos los sectores, pero una de las compañías que está creciendo en el mercado y generando un grado de competencia para las dos compañías objeto de estudio es Mary kay, aun que de esta empresa no se hablara mucho, se toma como ejemplo por su crecimiento en el sector. Es una empresa de cosmético, en la actualidad con presencia en 37 países, con un catálogo que varía solo dos veces al año su mayor porcentaje de ganancia se basa en la formación de nuevas directoras de acuerdo al número de mujeres que estén en cada red, entendiéndose como una empresa de Multinivel.

1.9 Tipo de Estudio

Para el proyecto a trabajar se utilizará una modalidad de investigación de carácter cualitativa ya que se recolectará información a través de encuestas estructuradas y así elaborar una propuesta que permita darle solución al problema planteado.

Cualitativo, debido a que se recolectaran datos utilizando las ciencias sociales como mecanismo natural para la explicación de comportamientos que impactan el crecimiento de la venta directa en las ciudades de Buga y Tuluá.

El alcance del tipo de investigación es de carácter descriptivo, donde se analizará el índice de rotación de los vendedores de venta directa de las empresas Belcorp, Avon y así determinar sus causas.

MÉTODO

1.10 Fases de la Investigación

- Etapa 1

Caracterización de las empresas Belcorp, Avon.

Actividad

Las actividades a realizar, se harán a través del estudio de fuentes como revistas especializadas, la Asociación Colombiana de Venta Directa y en base a esta información caracterizar las empresas a trabajar de acuerdo a su método o enfoque de ventas, la estructura de compensación de sus vendedores, las líneas de productos, sus ingresos operacionales y su logística de distribución final.

- Etapa 2

Realizar una caracterización de los vendedores de las empresas Belcorp, Avon de las ciudades de Buga y Tuluá

Actividad

Se buscará vendedores de dos o más catálogos, que lleven en el canal un periodo mínimo de tres campañas, a través de la observación de datos se analizará el comportamiento de los vendedores en cada compañía, así mismo por medio de una encuesta se recolectara información de porcentaje de ganancia dependiendo de cada catálogo, nivel de escolaridad y estrato socioeconómico, logrando así identificar las variables que inciden en su comportamiento en cada compañía.

- Etapa 3

Determinar las causas de la alta rotación de los vendedores en compañías de venta directa.

Actividad

Por medio de la encuesta se identificarán las motivaciones que llevan a los vendedores de este tipo de compañías a no continuar afiliado en las mismas o no ser constantes en ellas, además, analizar las causas que conllevan a que los vendedores estén en constante cambio entre compañía y compañía.

- Etapa 4

Identificar los factores externos e internos que inciden en la rotación de los vendedores del canal de venta directa de las empresas Belcorp, Avon.

Actividad

Al describir las empresas, junto a la caracterización de ellas y la identificación de las causas de rotación se generará una información que se analizará para identificar los factores que causan la rotación en las empresas Belcorp, Avon.

1.11 Instrumentos Metodológicos

Fuentes de información

Las fuentes primarias, son las encuestas aplicadas a los vendedores, bases de datos de las empresas y observación directa. En cuanto a las fuentes de información secundaria, se encuentran investigaciones realizadas en el mismo nicho de mercado, artículos especializados, libros, trabajos de maestría en el mismo tema, informes de la asociación colombiana de venta directa.

Instrumentos de la recolección de información

Por un lado, se realizarán encuestas a los vendedores, esta será realizada de forma personal. Se seleccionarán vendedoras independientes que vendan mínimo dos catálogos de diferente compañía en los municipios seleccionados. Para que el estudio sea más preciso se tomara una muestra de 101 encuestas, de las cuales se aplicaran en la ciudad de Buga y en la ciudad de Tuluá. Por otro lado, se realizará observación directa, que permita determinar comportamientos en los vendedores, con los sistemas de información que tengan las gerentes de zonas de estos catálogos.

Recolección de la Información

Para la recolección de información se utilizará, encuestas personalizadas a vendedoras independientes de venta directa, entrevistas y observación a procesos externos de las dos compañías de venta directa (Belcorp, Avon)

2. CARACTERIZACIÓN E HISTORIA

2.1 La Venta por Catálogo

Las ventas por catálogo es una de las modalidades más utilizadas en los últimos tiempos como tipo de mercadeo económico y efectivo ya que se expande de manera rápida y cómoda, genera más cercanía con los clientes ya que se está en contacto todo el tiempo con ellos, en la mayoría de los casos incluye la demostración y explicación personal de los productos, entrega a domicilio y amplias garantías de satisfacción. Considera que los vendedores por catálogo son un canal de distribución con productos singulares que no están disponibles en las tiendas tradicionales.

El negocio consiste en mostrar a través de un catálogo diferentes productos que vende la marca dueña del catálogo, empezando con familiares y conocidos, realizando demostración y hablando del producto, el vendedor tiene en promedio 21 días para cancelar lo pedido y volver a empezar las próximas ventas con un nuevo catálogo de la siguiente campaña de la misma marca.

La venta por catálogo genera independencia y favorece la situación económica en los hogares, pues genera un grado de ingresos o aportes monetarios al vendedor.

Colombia se ha convertido en uno de los países más fuertes en América Latina en la venta por catálogo, ya que las empresas que desempeñan esta modalidad ofrecen incentivos muy buenos y llamativos para quienes logran vender un promedio o tome de venta o productos que impone la marca, los más utilizados son los electrodomésticos, muebles, teléfonos celulares entre otros, hasta llegar al punto de incentivar con vehículos (¿Qué es Network Marketing y por qué deberías saberlo? | Yo Soy Prosperando. (n.d.), s.f.)

Colombia cuenta con varias empresas nacionales e internacionales que trabajan bajo esta modalidad, tales como:

AVON

BELCORP

NATURA

YAMBAL

AMWAY

DUPRE

CARMEL

AMELISSA

NOVAVENTA

TUPPERWARE

En este caso se tomará dos multinacionales AVON y BELCORP.

2.2 Avon

Inicialmente llamada California Perfume Company (CPC), Avon es el resultado de la visión y la tenacidad de un hombre que, en el camino hacia la realización de un objetivo, terminaría por encontrarse con una serie de situaciones que una tras otra lo llevarían a encontrarse con una oportunidad que no sólo cambiaría su vida y la de millones de mujeres alrededor del mundo, sino que también contribuiría a cambiar en forma dramática la imagen de la mujer a finales del siglo XIX.

Aunque eventualmente podría llegar a parecer un hecho fortuito, el surgimiento de Avon como modelo de negocio y como la gran empresa que es hoy, está muy relacionado con el sentido de la oportunidad y con la capacidad de analizar detenidamente diferentes situaciones que a menudo se presentan en los negocios y que pueden pasar inadvertidas.

- **De la venta de libros a la elaboración de perfumes**

Una de las cosas que más empezaría a llamar la atención del señor McConell era que las muestras gratis de perfume que daba como obsequio a las señoras de la casa por la compra de los libros (y que él mismo elaboraba), parecían generar mayor atención e interés dentro del público al que se dirigía.

Haciendo caso a esta observación, el señor McConell funda la California Perfume Company (Compañía de Perfumes de California) en el año de 1886 más conocida como CPC. El origen del nombre estaba relacionado con las flores que McConell usaba en la elaboración de los perfumes las cuales provenían del sur de California.

Aunque inicialmente él sería el encargado de vender los productos de forma directa, no perdía de vista el objetivo que se había planteado de crear una gran empresa.

- **El modelo de negocio que hizo famosa la compañía**

El gran mérito de McConell no sólo estuvo en hacer caso a las “señales” que le decían que debía vender sus perfumes en lugar de libros. Si bien tuvo la virtud de identificarlo, lo más importante fue ver el potencial que tenían las mujeres para relacionarse entre ellas y “vender” productos a través de la recomendación y voz a voz.

Además de mostrar una gran pasión por sus productos, existía otra cuestión relacionada con las mujeres que constituiría una de las principales razones para el éxito y buen nombre que

acompañaría a la empresa a lo largo de los años. Estaba relacionada con la situación que vivía la mujer en los Estados Unidos a finales del siglo XIX, la cual la relegaba a un segundo plano dentro de la sociedad en cuanto al papel que desempeñaba y a sus derechos.

El hecho de que las mujeres se encontraran luchando por sus derechos y por ocupar una posición de mayor importancia en la sociedad de aquel entonces, dotaba de un significado especial la labor que tenía programada McConell de empoderar a las mujeres dándoles una oportunidad como pocas en aquel entonces de ser dueñas de su propio negocio y de generar ingresos.

De esta manera se daría inicio a una de las compañías de venta directa más grandes e importantes del mundo. Su gran apoyo a la mujer y su contribución a dignificarla ha dado lugar a un eslogan que no podría ser otro: “La compañía para la mujer”.

- **El cambio de nombre: de CPC a Avon**

Entre las razones por las cuales la California Perfume Company se había hecho conocida, además estaban sus famosos perfumes para mujer. Estos constituirían el primer producto de la compañía: un set de 5 pequeños perfumes llamado *Little Dot* que incluía las fragancias violeta, rosa blanca, Jacinto, lirio del valle y heliotropo.

En los años venideros y a medida que la compañía crecía y se expandía, también empezaría a introducir nuevas líneas de productos. Un ejemplo de éstas por extraño que parezca fue la venta de colorantes para tortas, helados y dulces. También ofrecía extractos saborizantes y una popular bebida americana en ese momento: cerveza de raíz (*root beer*).

Para 1920 la empresa ya se encontraba bien posicionada en una variedad de categorías incluyendo jabones y productos para el baño, productos dentales, limpiadores para el hogar y saborizantes.

Durante la gran depresión hacia el año de 1928 la empresa usaría por primera vez el nombre Avon en una variedad de productos.

El nombre es una referencia al río que pasa a través de Statford-on-Avon: el lugar de nacimiento de William Shakespeare y quien fuera el dramaturgo favorito del señor McConell.

Hacia 1929 se crearía el primer logo de Avon haciendo referencia a una línea de cosméticos. Este incluiría un dibujo de la casa de campo de la esposa de Shakespeare Anne Hathaway.

Finalmente, en 1939 la compañía cambia su nombre a Avon Products, Inc.

- **Publicidad y comunicación**

Desde sus inicios hasta la actualidad, la compañía ha usado una estrategia de comunicación que ha sido un ejemplo para otras empresas que trabajan bajo el modelo de venta directa y que ha contribuido significativamente a perfeccionar este sistema para hacerlo cada vez más eficiente.

El primer catálogo se creó en 1896. Entre otros detalles explicaba la diferencia entre los perfumes hechos a partir de químicos y los florales y por qué estos últimos eran mejores. También se refería al sistema de comercialización que usaba la compañía que hacía que sus productos fuesen más baratos que los de la competencia.

De igual forma durante los primeros años la compañía tenía un boletín llamado Family Album (Album Familiar), llevaba este nombre por el ambiente familiar que ha procurado mantener la

organización desde sus inicios y que era usado como una forma de comunicación interna con las representantes. Posteriormente esto daría paso a una revista que actualmente se usa con el mismo fin.

Está ubicado en la ciudad de Medellín Antioquia CI 14 52 A-272

Imagen 1 Avon Medellín Antioquia



Fuente. Google Imágenes

Imagen 2 Ubicación de Avon



Fuente. Google Maps

VISIÓN

Ser la Compañía que mejor entienda y satisfaga las necesidades de productos, servicio y autoestima de la mujer en todo el mundo.

MISIÓN

Líder global en belleza

La elección de las mujeres para comprar

El mejor lugar para trabajar

La compañía más admirada

2.3 Belcorp

Es una multinacional que se encuentra en 15 países en América, Perú, Colombia, Chile, Venezuela, Salvador, Ecuador, Bolivia, Panamá, Costa Rica, Guatemala, Brasil, Puerto Rico, Estados Unidos, México y República Dominicana. Nace en Perú hace 48 años bajo el modelo de venta directa, enfocándose en la belleza y realización personal de la mujer, con una red de más de 800 mil consultoras, por el señor Eduardo Belmont.

Belcorp, tiene más de 150 productos en el mercado, divididos en tres catálogos, Esika, L'bel y Cy°zone.

Esika, catalogo especializado en toda la familia, con 6 categorías ganadoras, maquillaje profesional, perfumería fina, bisutería y accesorios, tratamiento corporal, tratamiento facial y productos para niños.

L'bel, catalogo especializado en el cuidado de la piel y perfumería fina.

Cy°zone, es un catálogo juvenil, pensado en jóvenes entre 16 y 25 años, maquillaje, perfumería y accesorios.

Está ubicado en el país, en la ciudad de Tocancipa Cundinamarca, carretera Norte Km 22, vereda Canavita

Imagen 3 Belcorp Tocancipa Cundinamarca



Fuente. Google Imágenes

Imagen 4 Ubicación Belcorp



Fuente. Google Maps

MISIÓN

CREEMOS EN LA MUJER

Reconocemos su espíritu emprendedor y fortalecemos su capacidad para transformar su vida y su entorno.

CREAMOS EXPERIENCIAS DE MARCA MEMORABLES que inspiran y mejoran la vida de nuestros consumidores. Generamos oportunidades de crecimiento y desarrollo para nuestros colaboradores, consultoras y proveedores.

CREEMOS QUE TODOS ASPIRAMOS A NUESTRA REALIZACIÓN y promovemos el liderazgo como medio para alcanzarla. Buscamos nuevos desafíos para crecer, evolucionar y alcanzar nuestro máximo potencial.

CREEMOS EN EL TRABAJO EN EQUIPO, en la confianza y en la libertad para explorar, crear, aprender, para lograr retos extraordinarios y contribuir al crecimiento sostenible de la sociedad.

VISIÓN

Ser la compañía que más contribuye a acercar a la mujer a su ideal de belleza y realización personal.

VALORES

LIDERAZGO

Es dirigir tu vida para lograr lo que te propones. Es inspirar e impulsar el cambio, movilizándolo a otros a desarrollarse y crecer, para contribuir al logro de nuestra visión.

PASIÓN

Es la energía y el entusiasmo que nace de disfrutar lo que hacemos y que nos impulsa a desarrollar nuestro máximo potencial.

COMPROMISO

Es creer en Belcorp y vivir su filosofía. Es asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan para contribuir al logro de nuestra visión y alcanzar nuestra realización personal.

ORGULLO

Es compartir una historia de éxito que nos respalda e inspira. Es ser parte de un equipo capaz de emprender y lograr retos extraordinarios.

Es cuidar y contribuir al prestigio y éxito de Belcorp.

2.4 Caracterización de Avon

El Comité Ejecutivo de líderes de Avon representa a los doce ejecutivos con los roles más altos en la compañía. Está compuesto por ejecutivos veteranos quienes han dejado su marca en la venta directa, industrias de belleza y productos envasados, además de productos de lujo, farmacéuticas, dispositivos médicos, tecnología y seguros. Juntos, tienen más de 360 años de experiencia en la escena corporativa. Estos miembros del Comité Ejecutivo han trabajado en todo el mundo. Representando una gran diversidad de experiencias y conocimientos, todos ellos comparten una extraordinaria pasión por Avon la misión de empoderar mujeres.

Avon tiene un compromiso a largo plazo de minimizar nuestra huella ambiental. Continuamente evaluamos cómo reducir el impacto ambiental en nuestras operaciones y en los procesos de manufactura de nuestros productos. Estamos dedicados al cuidado ambiental y en aplicar los principios de sostenibilidad a nuestro diario trabajo. También estamos comprometidos en ayudar a poner fin a la deforestación, una crisis que pone en peligro la salud y bienestar de nuestra sociedad y nuestro ambiente. Bosques Sanos, Mundo Bello, es la iniciativa de Avon para recaudar fondos en pro de la reforestación, empoderándonos a ser parte del movimiento global

para ayudar a terminar con la deforestación. A través del poder único de Avon para movilizar causas importantes, recaudamos fondos a través de la venta de productos especiales y ambientalmente pensados, que son vendidos por nuestras Representantes y en los sitios en línea de Avon. Avon dona los fondos recaudados a La Conservación de la Naturaleza (TNC por sus siglas en inglés) y al Fondo De la Vida Salvaje (WWF) para apoyar proyectos de reforestación en Brasil e Indonesia, dos de los ecosistemas más críticamente dañados que juegan un papel crucial en la mitigación del clima. Para finales de 2014, el programa de Bosques Sanos, Mundo Bello ha dona US\$7.5 millones.

Aunque eventualmente podría llegar a parecer un hecho fortuito, el surgimiento de Avon como modelo de negocio y como la gran empresa que es hoy, está muy relacionado con el sentido de la oportunidad y con la capacidad de analizar detenidamente diferentes situaciones que a menudo se presentan en los negocios y que pueden pasar inadvertidas

El sistema de venta de la compañía está construido bajo un esquema de red comercial donde se venden los productos directamente a los consumidores, se vende la mercancía al por mayor a los vendedores y estos a su vez la revenden a sus clientes, de esta manera se genera una ganancia para los vendedores que oscila entre el 25% y el 50%, además de un plan de incentivos con productos como electrodomésticos, viajes y bonos que se pueden utilizar en grandes superficies.

Desde el inicio la compañía quiso empoderar a la mujer con una oportunidad de tener su propio negocio y generar ingresos, en un momento donde la mujer era relegada en un segundo plano dentro de la sociedad, su gran apoyo a la mujer y la búsqueda en dignificarla dio lugar a un eslogan que no podría ser otro “la compañía para la mujer”, la compañía funda, la fundación Avon para la mujer donde se lucha contra el cáncer de mama y la violencia de género

Avon es la compañía que pone Mascara en las pestañas y comida en la mesa. Que lucha contra las arrugas con una mano y contra el cáncer de mama con la otra. Que conoce el valor de lucir unos labios perfectos, pero también de expresarse contra la violencia doméstica y a favor de la independencia económica de la mujer, que apoya a más de 6 millones de representantes (vendedores) alrededor del mundo. Una compañía que durante 130 años se ha pronunciado a favor de la belleza, la innovación, el optimismo y sobre todo, por amor a la mujer. (Avon.co)

Una de las actividades más representativas de la Fundación Avon es la Carrera-Caminata en Contra del Cáncer de Mama que se realizan alrededor del mundo, la compañía no solo ha dado una oportunidad de generar ingresos a las mujeres si no a expresarse en contra del maltrato doméstico, con el eslogan Alza la Voz Contra la Violencia Doméstica, la Fundación Avon para las Mujeres, fundada en Estados Unidos, ha ayudado a las comunidades desde 1955. Globalmente, la filantropía Avon ha donado casi mil millones de dólares a causas de gran importancia para la mayoría de las mujeres. Enfocándose en erradicar el cáncer de mama y en terminar la violencia entre géneros alrededor del mundo. A través de la Cruzada Contra el Cáncer de Mama, se promueve y ayuda a organizaciones caritativas, científicas, educacionales, y en actividades humanitarias con especial énfasis en las iniciativas que mejoran las vidas de mujeres y sus familias. Desde 2004, se ha estado hablando acerca de terminar la epidemia de la violencia de género a través del programa Alza la Voz Contra la Violencia Doméstica. Se han recaudado fondos para crear conciencia, educar a la gente, y mejorar la prevención y los programas de servicio directo en todo el mundo.

La venta de la compañía es ofertada a través de catálogos se maneja productos cosméticos y productos de moda y casa, se distribuyen los productos por medio de tres catálogos uno de cosméticos donde los vendedores y consumidores pueden encontrar cosméticos, productos para

el cuidado de la piel y aseo personal que le generan una ganancia a los vendedores del 25%, otro catálogo de moda y casa donde se ofrece prendas de vestir y artículos para el hogar, con este los vendedores pueden tener una ganancia del 20% o el 15% si es de marcas aliadas, que son marcas reconocidas como Imusa, corona, Rimax entre otras, aliados estratégicos para que la compañía pueda ofertar productos de alta calidad, de esta forma el catalogo resulta ser más atractivo, por último se maneja un catálogo llamado Avon contigo este es exclusivo para las vendedoras se pueden encontrar con los productos que estén en promoción permitiendo que las puedan tener hasta un 50% de ganancia, adicionalmente por ventas estimadas los vendedores ganan un puntaje, el código utilizado por la compañía se denomina estrella, cada campaña los vendedores acumulan estrellas que pueden ser redimidas por diversos artículos como electrodomésticos, bonos y viajes, plasmados en un catálogo llamado Mi Mundo Avon.

El modelo comercial está dirigido por un Director de Ventas del Clúster del área Andina (Ecuador, Perú, Venezuela Colombia), la siguiente posición es del Gerente Nacional de Ventas Juan José Ibarra su sede está ubicada en la ciudad de Medellín, el país está dividido por zonas las cuales en la compañía son llamadas Divisiones, actualmente cuenta con once Divisiones, cada División tiene un Gerente Divisional que es el encargado de direccionar y supervisar las Gerentes Zonales, en todo el país son aproximadamente 220, las Gerentes son las encargadas de ejecutar todo el modelo comercial a un equipo de líderes que no tienen un vínculo laboral con la empresa, se maneja un contrato de participación de ventas por medio del cual generan con ganancia adicional al porcentaje que genera la venta de los catálogos, tienen un plan de crecimiento en la compañía y direccionan un grupo de vendedoras del catálogo, estas líderes son en promedio 26 por zona, es decir aproximadamente 5720 líderes en todo el país, cada zona cuenta con un número de vendedoras que son las encargadas de promocionar y vender el

catalogo, las zonas más pequeñas tiene en promedio entre 500 y 700 vendedoras y las zonas más grandes entre 1700 y 2000 vendedoras. Se maneja un crédito a 21 días aproximadamente, el año está dividido por campañas, Avon maneja 19 campañas por año, es decir que 19 veces en el año cada zona debe cumplir un presupuesto de ventas y un número estimado de pedidos para lograr el resultado propuesto por la compañía.

La compañía, cuenta con el Ecobranch un centro de distribución ubicado en Guarne Antioquia, el tercero más grande en volumen de unidades manejadas después de Brasil y el de México, y el segundo en uso de moderna tecnología logística, seguido de Brasil, que cuenta con un complejo tres veces más grande con la misma tecnología. En Colombia, además de ser el más moderno centro de distribución de productos cosméticos, es el primer edificio amigable con el medioambiente en recibir la certificación otorgada por el U.S. Green Building Council (USGBC) en su grado Oro.

Las oficinas están ubicadas en Medellín, aquí está ubicado todo el personal administrativo, encargado de desarrollar todos los modelos comerciales, de mercadeo, humano y logística para el desarrollo de la operación y el resultado final.

La compañía cuenta con grupos de cierre llamados Mail Group, para garantizar los cumplidos de entrega, en todo el país durante todo el año están cerrando diferentes zonas, cuando una zona está empezando una campaña, otra está cerrando la anterior, para garantizar tener el abastecimiento de productos necesarios. En muchos casos se maneja alto volumen de productos agotados. El proceso de cierre es de tres días se cuenta con un primer día de facturación donde se envían todos los pedidos de los vendedores que pagaron su factura a tiempo y dos días más que la compañía denomina como liberados donde se facturan aquellos pedidos de vendedores que pagaron fuera de la fecha inicial a estos su pedido les llega unos días después, cada vendedor

asume un flete con un costo de \$10250, para que su orden sea entregada en la puerta de su casa, cada zona cuenta con un local delivery, un punto donde llegan los pedidos, son enrutados, verificados y distribuidos a cada cliente el transporte es un proceso subcontratado donde se busca que la entrega sea eficiente y ágil.

La Compañía cuenta con un Call Center, para dar respuestas oportunas a los vendedores de diversas situaciones que se puedan presentar a la hora de la entrega del pedido o inconformidades, por calidad en los productos, incentivos ganados o problemas en la facturación.

2.5 Caracterización de Belcorp

Como se menciona anteriormente, Belcorp nace en los años 60 como negocio familiar enfocada en la producción y venta de productos de belleza y cosméticos, sin embargo, no nace originalmente como Belcorp si no como Yanbal, se especializaba en productos de alta calidad con expansión internacional, Eduardo Belmont gerente de ventas de esta compañía decidió separarse de su hermano y fundar así la corporación Belcorp, iniciando con el catálogo de L'bel y tiempo después con Cy°zone y actualmente con Ésika. A continuación, se muestra la línea del tiempo de esta organización

Imagen 5 Línea del tiempo Belcorp



Fuente: Comunidad somos Belcorp - Nuestra historia

Esta empresa es pensada solo para la mujer, de hecho, una de las filosofías dentro de la empresa es esa: “la mujer, es en pocas palabras la motivación de la empresa, su objetivo principal y han buscado vincular los conceptos de realización personal, belleza e independencia” así lo menciona Eduardo Belmont, e incluso además de enfocarse a la venta directa de productos cosméticos también han desarrollado servicios de consultoría para mujeres que quieren crear su propio negocio, se denominó **Fundación Belcorp**, con el fin de formar cambios positivos en las mujeres, en la familia y en su comunidad, soñando con un futuro y calidad de vida mejor. La fundación tiene un programa especial para las vendedoras e hijas de ellas, como son las becas en universidades con el fin de tener educación de calidad y mejores oportunidades. También cuenta con el programa “grandes mujeres”, programa orientado a ayudar a mujeres a tomar decisiones que les permitan crecer y transformar sus vidas a través de capacitaciones, desarrollo personal, prevención contra la violencia y desarrollo económico. (“Nuestra Fundación - Belcorp,” n.d.).

Colombia maneja casi un 80% de producción en cosméticos en la planta ubicada en Tocancipa (Cundinamarca) para todo Latinoamérica y cerca del aeropuerto del Dorado se encuentra la planta de fabricación de bisutería. Sin embargo, México, Perú, Ecuador y Brasil también tienen alguna participación para la maquila de los productos, lo que genera una gran responsabilidad e importancia para la corporación colombiana. Lo cual es llevado a otros países, cosméticos, fragancias, maquillaje, productos de cuidado personal, cremas y lociones, entre otros productos.

Para atender la tarea productiva, Belcorp importa a su vez materias primas y materiales de empaque de varias partes del mundo. Además, hace 15 años tiene el respaldo científico internacional del “Centre de Biodermatologie” de París. Según indica Marcos Resca, Vicepresidente corporativo de operaciones “La agilidad y la calidad de nuestras operaciones nos

dan una posición diferenciada y más ventajosa frente a la competencia y el mercado local”, explica el ejecutivo de Belcorp (Gomez, 2018).

Belcorp al contar con tres tipos de catálogos, maneja una estrategia diferencial ya que cada uno es para un mercado específico, con características especiales para segmentar de una manera específica al cliente, compitiendo entre si ya que están dirigido al mismo sector socioeconómico, pero no están relacionados al 100% pues los productos se diferencian de acuerdo al catálogo.

La corporación maneja un organigrama general donde cualquier tipo de decisión se debe comunicar directamente al jefe inmediato con el fin de analizar la situación y tomar la mejor decisión.

Gráfico 5 Organigrama



Fuente. (“belcorp | Organigrama,” n.d.)

Cada departamento consta de una vicepresidencia y esta a su vez de diferentes jefes. El departamento de ventas en Colombia tiene la vicepresidenta Nacional o directora general Claudia Belmont, hija del señor Eduardo Belmont, la directora de ventas e imagen de la compañía en el

país es la señora Yaira Rangel. Debajo de la directora de ventas están las gerentes regionales que son las encargadas de desarrollar a un equipo de ventas llamado gerentes de zonas. Colombia tiene 22 gerentes regionales y 314 gerentes de zonas.

Cada gerente de zona tiene a su cargo 10 líderes, mujeres que desarrollan y hacen crecer la venta a través de una metodología establecida para el desarrollo de las vendedoras. Ellas no están vinculadas directamente con la compañía, sin embargo, manejan un esquema de compensación económico que sobre sale en el mercado de venta directa, pues les pagan de acuerdo a la venta que tenga cada una en su sección.

Colombia está dividido para la compañía por regionales en total 22 y 314 zonas, cada zona está constituida como un territorio individual dividido entre 9 a 10 secciones, en promedio cada zona tiene entre 400 a 1000 vendedoras. La facturación se realiza por regional y en una misma campaña, (llámese campaña al termino proceso de venta de productos en un determinado tiempo, para Belcorp este tiempo esta aun termino de 21 días, lo que significa que cada 21 días hay una campaña nueva) pueden facturar más de dos regionales a la vez. Así hay un proceso continuo de entrega de pedidos en el país, dado que en todo momento el país está facturando. La facturación o cierre dura 5 días para cada regional y empieza desde el momento que se realiza la conferencia, desde ese momento la vendedora tiene 5 días contando el día de conferencia para pasar su pedido.

El tiempo de espera para la entrega de pedidos empieza desde el día que factura y se tiene un promedio máximo de 4 días para entregarlo, sin embargo, el promedio de entrega que tiene la empresa es de 3 días para ciudades y 4 para pueblos. Se maneja un cobro o flete por la entrega de este producto que esta desde \$12.000 a quienes facturan en los primeros 3 días y de \$15.000 a las que facturan después del cuarto día.

Para Belcorp la cadena de distribución es un componente clave para la satisfacción de las vendedoras, es por esto que su logística es fundamental en este proceso. La logística interna se encarga de organizar los pedidos de las vendedoras, los materiales de apoyo que se envían a la fuerza de venta, los pedidos de los canales de venta de retail y web. La logística de salida clasifica los pedidos según el destino que le corresponda, los despacha en vehículos de gran velocidad para distancias largas, hacia centros donde se redistribuyen en vehículos más pequeños para su reparto a las vendedoras de acuerdo a su zona.

Actualmente el material de empaque y embalaje que la empresa utiliza para el traslado de sus mercaderías no se encuentra estandarizado. Llegan a tener únicamente como causa raíz la débil protección que ofrece el material de empaque o embalaje.

Belcorp se maneja con el siguiente canal de distribución: Productor-agente-mayorista-detallista-consumidor (Gonzalez, 2017)

La compañía tiene como estrategia de compensación para las vendedoras dos tipos de procesos

1. Tiene una revista interna que genera una ganancia del 70% al 141% para las vendedoras a través de productos más económicos para ellas, además de tener un descuento en los productos de cualquiera de los tres catálogos del 25% al 40% dependiendo de su venta.
2. Regalo por pedido (RXP) premios que se les dan a las vendedoras si cumplen un puntaje establecido, por lo regular 390 puntos entre 2 campañas, los premios son productos para el hogar (vajillas, sabanas, planchas, ollas, cubiertos, etc.)

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

De acuerdo al estudio que se hizo, a continuación, se realizara un análisis del entorno de Guadalajara de Buga y Tuluá, mostrando los diferentes indicadores sociales, demográficos, culturales y económicos de cada ciudad.

Tabla 1 Diagnostico Externo

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
La venta por catálogo en la actualidad tiene mucha competencia, los vendedores manejan muchos catálogos de diferentes empresas con los mismos clientes.	A	X			
La distribución de venta directa es un medio fácil y efectivo para la comercialización de productos por catálogo, generando cercanía y mayor productividad en ventas.	O				X
En el 2015 la venta directa aumento un 10% con una facturación de más de 6 billones de pesos según Portafolio y en Colombia se ubica en el 3er puesto de América Latina.	O				X
Hay diversidad de productos que encontrar en la venta por catálogo con diferentes precios y para todo tipo de personas.	O				X
Las carreteras en mal estado de poblaciones lejanas hace difícil el acceso del transporte para la distribución de los productos.	A	X			

Fuente. Elaboración Propia

3.1 Actividad Económica

Comercialización y producción de productos de belleza para toda la familia, bajo la modalidad de venta directa.

2.6 Entorno Geofísico

2.6.1 Servicios básicos de localidad Buga.

Buga dispone de los servicios de energía eléctrica, alcantarillado, teléfonos, hospitales, clínicas, teatros, centros de salud, coliseo de ferias, concha acústica para festivales, estadio, coliseos deportivos, hoteles, bancos, dos proveedores de servicio de Internet, bibliotecas y emisoras.

Buga cuenta con su propia Cámara de Comercio que presta los servicios y cumple funciones PÚBLICAS delegadas por el Gobierno Nacional llevando el registro mercantil, el registro de proponentes y el registro de entidades sin ánimo de lucro y funciones PRIVADAS de representación y vocería de los intereses de los empresarios y de promoción del desarrollo económico y social en Buga y su área de jurisdicción que comprende: Buga, Guacarí, El Cerrito, Ginebra, Yotoco, Restrepo, Calima – Darién, San Pedro, El Dovio

La principal corriente de agua de Municipio la constituye el Río Guadalajara. Nace al oriente de la ciudad en la parte media de la Cordillera Central, en la confluencia de varias quebradas. De ellas las más importantes son: Los Indios, La Sonadora y los Alpes ubicados a una altura de 2.850 m.s.n.m.

La cuenca geográfica tiene una extensión de 13.500 hectáreas y el recorrido del río es de aproximadamente 36Km.

El río desemboca al occidente con la ciudad en el Río Cauca. La ciudad es atravesada de oriente a occidente por las quebradas denominadas Quebradaseca, La Pachita y Lechugas, de escaso caudal y cauce seco en la parte llana excepto en la época de Lluvias.

La Hidrografía del Municipio se encuentra constituida además del Río Guadalajara por las vertientes de los Ríos Cauca, Tuluá, Sonso y la Quebrada La Magdalena y Laguna de Sonso, reservorio natural de aves y peces.

Tabla 2 Entorno Geofísico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Avon y Belcorp son compañías que sus productos se distribuyen por todo el país, sin importar donde se encuentre la casa matriz.	O			X	
Las carreteras "Panamericana" y "Panorama", conectan con las principales ciudades de Colombia y otras naciones suramericanas. La carretera BUGA-MADROÑAL-BUENVENTURA que lleva al puerto de Buenaventura, el más importante de la costapacífica. Por tren está conectada a la red del ferrocarril del Pacífico que atraviesa toda el valle geográfico del Río Cauca y la costa Pacífica.	O				X
Posee gran cercanía a aeropuertos internacionales como son: "Alfonso Bonilla Aragón" en Palmira y el "Matecaña" en Pereira Capital del departamento de Risaralda y cuenta también con los aeropuertos de carga "Santa Ana" localizado en Cartago ciudad al norte del Departamento del Valle y el de "Farfán" en Tuluá para algunos vuelos nacionales.	O			X	
uga y Tuluá son ciudades muy cercanas así que la comercialización de productos por catálogos no se rige en una sola localidad, si no que se pueden distribuir entre ellas mismas.	A	X			
La zona rural de Buga y Tuluá en algunos casos es de difícil acceso, tanto por vías como por comunicación.	A	X			

Fuente. Elaboración Propia

2.7 Entorno Medioambiental

La venta directa en Colombia ha tenido un constante crecimiento, Avon, Belcorp y Pacifika, son fabricantes de sus productos, por lo tanto, tienen como política normar y verificar el cumplimiento del código de medio ambiente dispuesto por la ley general de las industrias, diagnostica las actividades que excedan el límite de contaminación, propone recomendaciones técnicas con el fin de reducir un impacto ambiental mediante una tecnología preventiva.

Tabla 3 Entorno del Medioambiente

EMPRESA AVON, BELCORP					
ENTORNO DEL MEDIOAMBIENTE					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Acompañamiento permanente de las autoridades ambientales.					X
Diseño de un plan de gestión integral del manejo de residuos sólidos.					X
Revisión permanente de no sobrepasar altos niveles de contaminación.		X			
Revisiones técnicas constantes.					X

Fuente. Elaboración Propia

2.8 Sociodemográfico

De acuerdo a los datos suministrados por la Alcaldía de Guadalajara de Buga, la población total del municipio es de 115.946 habitantes, que representan el 25,27% de la población departamental y 2,3% del país, con una densidad poblacional de 139.361 (hab/km²), con una tasa de natalidad bruta de 19.46% y una tasa de mortalidad bruta del 0%.

La población está dividida en 56.812 hombres y 59.137 mujeres, del total de la población de BUGA el 48,99% son hombres y el 51% mujeres.

Por zona geográfica, el 85.78 % de la población se ubica en la zona urbana con 99.458 habitantes y en la rural el 14,22 % con 16.488 habitantes.

La tasa de crecimiento poblacional en el caso particular de Guadalajara de Buga está al 0.99%

El 8,3% de la población residente en BUGA se auto reconoce como negro, mulato, afrocolombiano o afro descendiente.

2.9 Pirámide Poblacional de Guadalajara de Buga.

Distribución etérea

Tabla 4 Distribución Etérea

Rangos de edad	>1 año	1-4	5-14	15-44	45-59	>60
Total por edad	0	8307	17386	53225	13517	15209
Porcentaje	0,00	7,16	14,99	45,90	11,66	13,12

Fuente: Alcaldía Guadalajara de Buga

Distribución por sexo:**No. Hombres:** 55092**No. Mujeres:** 56596**Población desplazada:****Personas recibidas:** 0**Personas expulsadas:** 0**Habitantes por territorio**

Tabla 5 Distribución por Rangos de Edad

Territorio	Distribución por rangos de edad					Distribución por sexo	Total	% sobre total Mpio.				
	<1 año	1-4	5-14	15-44	45-59	>60	No. Hombres	No. Mujeres				
<u>Vereda –San Agustín</u>	2	2	4	10	6	8	19	13	32	0,03		
%	6,25	6,25	12,50	31,25	18,75	25,00	59,38	40,63	100			
<u>Vereda - El Diamante</u>	4	3	6	32	19	17	45	36	81	0,07		
%	4,94	3,70	7,41	39,51	23,46	20,99	55,56	44,44	100			

Fuente. Alcaldía Guadalajara de Buga

Las estadísticas demográficas estructurales permiten fundamentalmente la descripción de las poblaciones respecto de su tamaño, edad, sexo y distribución espacial, siendo posible conocer además la evolución de sus componentes a través del registro de hechos vitales (nacimientos y defunciones), etc.

2.10 Educación

De acuerdo al último Corte de información de 2015**, en BUGA hay 24.935 estudiantes Matriculados, de los cuales el 73,5% (18.337) corresponde a Matrícula Oficial, el 0,0% (00) corresponde a Matrícula Contratada y el 26,5% (6.598) corresponde a Matrícula No Oficial o Matrícula Privada.

De acuerdo al reporte histórico, en 2007 se registró la mayor Matrícula Total (28.574). Entre 2007 y 2015** la Matrícula Total disminuyó en -3.639 estudiantes. En el Sector Oficial la Matrícula disminuyó en -1.769 estudiantes, en el Sector Contratado la Matrícula disminuyó en -697 estudiantes y en el Sector No Oficial, la Matrícula disminuyó en -1.173 estudiantes.

Tabla 6 Historial de Establecimientos por Sector

HISTORIAL DE ESTABLECIMIENTOS POR SECTOR										
Sector	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015**
Oficial	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
No Oficial	64	63	66	68	64	64	53	53	51	48
TOTAL	78	77	80	82	78	78	67	67	65	62

Fuente. Alcaldía Guadalajara de Buga

(**) Corte SIMAT Consolidado Abril-Mayo 2015 OAPF - Subdirección de Acceso MEN

Para el 2017 las condiciones cambian:

Tabla 7 Educación – Sector Rural

Educación - Sector rural					
Sector Rural	Preescolar	Básica primaria	Básica secundaria	Media	Total
No. Habitantes en edad escolar	1354	8065	7066	2671	19.156,00
%	7,07	42,10	36,89	13,94	
Cupos disponibles por nivel	0	0	0		0,00
%	0,00	0,00	0,00	0,00	
No. de alumnos matriculados en edad escolar	0	0	0	0	0,00
%	0,00	0,00	0,00	0,00	

Fuente. Alcaldía de Guadalajara Buga

Tabla 8 Educación Área Urbana

Educación - Área urbana					
Área Urbana	Preescolar	Básica primaria	Básica secundaria	Media	Total
No. Habitantes en edad escolar	0	0	0	0	0,00
%	0,00	0,00	0,00	0,00	
Cupos disponibles por nivel	0	0	0	0	0,00
%	0,00	0,00	0,00	0,00	
No. de alumnos matriculados en edad escolar	0	0	0	0	0,00
%	0,00	0,00	0,00	0,00	
AM / HEE *	0,00	0,00	0,00	0,00	

Fuente. Alcaldía Guadalajara de Buga

- **Educación - Total municipio**

Tabla 9 Educación – Total del Municipio

Total Municipio	Preescolar	Básica primaria	Básica secundaria	Media	Total
No. Habitantes en edad escolar	1.354,00	8.065,00	7.066,00	2.671,00	19.156,00
%	7,07	42,10	36,89	13,94	
Cupos disponibles por nivel	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
%	0,00	0,00	0,00	0,00	
No. de alumnos matriculados en edad escolar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
%	0,00	0,00	0,00	0,00	

Fuente. Elaboración Propia

- Tasa de Analfabetismo: 4,5% - Fuente Dane

El 34,7% de la población residente en BUGA, ha alcanzado el nivel básica primaria; el 37,3% ha alcanzado secundaria y el 11,7% el nivel superior y postgrado. La población residente sin ningún nivel educativo es el 5,1%.

Para la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco), la cifra establecida para indicar que un territorio es libre de analfabetismo debe ser del 3,8%. Sin embargo, según los índices más recientes sobre este tema, en Colombia la tasa de analfabetismo es de 5,7%.

Tabla 10 Proyección Dane Censo 2005

Capital / Depto.	Población total	Población 17-21 años*	Matrícula Pregrado Oficial	Matrícula Pregrado Privada	Matrícula Pregrado Total	Tasa de Cobertura	Población 17-21 años por fuera del sistema		Tasa de Deserción
							Δ	Δ%	
Cali	2.319.684	203.631	43.340	64.920	108.260	53,16%	95.371	46,84%	
Buenaventura	384.504	39.060	4.653	1.072	5.725	14,66%	33.335	85,34%	
Guadalajara de Buga	115.609	9.740	6.365	326	6.691	68,70%	3.049	31,30%	
Cartago	130.820	10.898	2.637	1.079	3.716	34,10%	7.182	65,90%	
Jamundí	114.707	10.835	64	215	279	2,57%	10.556	97,43%	
Palmira	300.707	26.319	10.274	3.627	13.901	52,82%	12.418	47,18%	
Tuluá	206.610	18.513	9.079	124	9.203	49,71%	9.310	50,29%	
Yumbo	111.753	10.170	791	123	914	8,99%	9.256	91,01%	
Resto de Municipios	836.086	75.140	4.329	242	4.571	6,08%	70.569	93,92%	
Valle del Cauca	4.520.480	404.306	81.532	71.728	153.260	37,91%	251.046	62,09%	10,4%
Nacional	47.661.787	4.356.453	1.075.058	935.308	2.010.366	46,15%	2.346.087	53,85%	10,07%

Capital / Depto.	Matrícula Total Oficial	Matrícula Total Privada	Matrícula Total	% Oficial	% Privada
Cali	45.585	69.428	115.013	40%	60%
Buenaventura	4.653	1.072	5.725	81%	19%
Guadalajara de Buga	6.365	326	6.691	95%	5%
Cartago	2.637	1.079	3.716	71%	29%
Jamundi	64	215	279	23%	77%
Palmira	10.698	3.734	14.432	74%	26%
Tuluá	9.174	150	9.324	98%	2%
Yumbo	791	123	914	87%	13%
Resto de Municipios	4.329	242	4.571	95%	5%
Valle del Cauca	84.296	76.369	160.665	52%	48%
Nacional	1.113.604	1.024.581	2.138.185	52,1%	47,9%

Fuente población 17-21 años: Proyecciones DANE de Censo 2005. Fuente población fuera del sistema, tasa de cobertura: MEN - SDS.

Fuente matrícula, tasa de cobertura y deserción: MEN – SNIES - SPADIES -. Incluye datos SENA. Fecha de corte: abril 2015. * Cifras preliminares antes de auditorías

Fuente. DANE

Tabla 11 Matricula por Nivel de Formación

Municipio	Número de Estudiantes por nivel de formación							Participación por nivel de formación		
	Técnica Profesional	Tecnológica	Universitaria	Especialización	Maestría	Doctorado	Sin Información	% TyT	%Universitaria	%Posgrado
Cali	5.516	30.846	71.898	3.073	3.360	320		31,62%	62,51%	5,87%
Buenaventura	936	1.277	3.512					38,66%	61,34%	0,00%
Guadalajara de Buga	313	3.956	2.422					63,80%	36,20%	0,00%
Cartago		2.529	1.187					68,06%	31,94%	0,00%
Jamundi		205	74					73,48%	26,52%	0,00%
Palmira	70	2.899	10.932	187	265	79		20,57%	75,75%	3,68%
Tulua	431	3.899	4.873	43	78			46,44%	52,26%	1,30%
Yumbo		869	45					95,08%	4,92%	0,00%
Resto de Municipios	658	2.012	1.901	0	0	0	0	58,41%	41,59%	0,00%
VALLE DEL CAUCA	7.924	48.492	96.844	3.303	3.703	399		35,11%	60,28%	4,61%
Nacional	90.027	600.329	1.320.010	77.462	45.710	4.257	390	32,29%	61,75%	5,96%

Fuente: MEN – SNIES -. Incluye datos SENA. Fecha de corte: abril de 2015. * Cifras preliminares antes de auditorías

Fuente. MEN-SNIES

Graduados año 2014, vinculación en el mercado laboral y salario de entrada recién graduados año 2015.

Tabla 12 Nivel de formación- Graduados año 2014

Depto.	Recién Egresados	Nivel de Formación					
		Técnica Profesional	Tecnológica	Universitaria	Especialización	Maestría	Doctorado
VALLE DEL CAUCA	Graduados	1.979	8.006	10.762	3.058	891	36
	Vinculación en el mercado laboral	64,5 %	72,3 %	79,9 %	92,7 %	93,7 %	92,1 %
	Salario de entrada	\$ 889.363	\$ 1.049.507	\$ 1.489.218	\$ 2.788.542	\$ 3.702.233	\$ 5.888.527
Nacional	Graduados	21.450	81.169	138.430	60.048	8.822	310
	Vinculación en el mercado laboral	64,40%	67,90%	78,80%	92,40%	92,70%	92,90%
	Salario de entrada	\$ 1.003.609	\$ 1.069.599	\$ 1.604.583	\$ 2.724.971	\$ 3.659.083	\$ 5.470.376

Fuente. MEN - Observatorio Laboral para la Educación. Fecha de corte: 30 de junio de 2015

El nivel de pobreza de la población para el 2017 se encuentra en 0% de acuerdo a la alcaldía Guadalajara de Buga, el siguiente cuadro se puede evidenciar como está compuesto la pobreza en el municipio.

Definición de NBI (Necesidades básicas insatisfechas): fuente *del IDEAM*

Tabla 13 Indicadores – Situación Socioeconómica

Indicadores - Situación socioeconómica			
Indicador	Rural	Urbano	Total
No. de hogares con NBI	9.47 %	0	0,00
No. de hogares con vivienda inadecuada	0	0	0,00
No. de hogares con servicios públicos inadecuados	0	0	0,00
No. de hogares con hacinamiento crítico	0	0	0,00
No. de hogares con alta dependencia económica	0	0	0,00
No. de hogares con ausentismo escolar	0	0	0,00
No. de hogares en la miseria	0	0	0,00

Fuente. Alcaldía Guadalajara de Buga

Tabla 14 Entorno Demográfico

AVON Y BELCORP					
ENTORNO DEMOGRÁFICO					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Aumento de la población a ser una población madura.			X		
Variedad en género de la población, tanto hombres como mujeres en edad laboral, hombres un 48.9% de cada 100 personas.					X
El 58.9% de la población está en edad de trabajar entre los 20 y 60 años.					X
Gran porcentaje de la población se encuentra ubicada en el área urbana.		X			
Ingreso salarial en promedio es bajo.					X
La tasa de analfabetismo de la ciudad es baja con respecto a la tasa nacional.				X	
La tasa de homicidios en la ciudad está por debajo del departamento del Valle del Cauca.				X	

Fuente. Elaboración Propia

Tabla 15 Entorno Social

AVON Y BELCORP					
ENTORNO SOCIAL					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Estilos de vida diferente de acuerdo a cada región y país.			X		
Importancia de la mujer como fuente de fundamental de la sociedad.					X
Diferentes culturas y estilos de vida en sociedad.		X			
Alto nivel de consumo por parte de la región.					X
Ingreso salarial en promedio es bajo.					X
Mujeres buscan independencia económica.					X
.Diferentes clases sociales (estratos)			X		

Fuente. Elaboración Propia

2.11 Entorno Cultural

Los ministerios de Cultura, Comercio, Industria y Turismo, con el apoyo del Fondo Nacional del Turismo, declararon al municipio de Buga como Patrimonio Cultural y Religioso de Colombia.

Para ser incluida esta ciudad en la Red de Patrimonio de Colombia, el Gobierno Nacional tuvo en cuenta su riqueza patrimonial arquitectónica, cultural y religiosa. Guadalajara de Buga hace parte del selecto grupo de 16 municipios colombianos en ostentar este título, junto a poblaciones tan emblemáticas como, Mompo, en Bolívar; Aguadas y Salamina, en Caldas; Barichara y Girón, en Santander; Ciénaga, en Magdalena; Jericó, El Jardín y Santa Fe, en Antioquia; Guaduas, en Cundinamarca; Honda, en Tolima; La Playa de Belén, en Norte de Santander; Loricá, en Córdoba y Monguí y Villa de Leyva, en Boyacá.

Para otorgarle a Buga esa distinción, se tuvo en cuenta, las características arquitectónicas, históricas ambientales y de identidad que potencian a esta ciudad como un verdadero destino del turismo cultural y religioso.

Buga está situada en la parte plana del Valle del Cauca, a 60 km de Cali. Es la quinta ciudad en importancia entre los 42 municipios del departamento, solo superada por Cali, Buenaventura, Tuluá Y Palmira.

Tiene cuatro Bienes de Interés Cultural BIC declarados por el Ministerio de Cultura como de ámbito nacional según la Ley 163 de 1959: Su centro histórico, la antigua estación del Ferrocarril, el Teatro Municipal y la casa de hacienda La Julia.

Otros de sus monumentos más representativos son las edificaciones de carácter religioso como la Catedral de San Pedro Apóstol (iglesia matriz), la Capilla de San Francisco, la Iglesia de Santo Domingo, la Capilla de la Merced y la Iglesia de Santa Bárbara.

También cuenta con edificaciones de los siglos XVI, XVII y XVIII, como Los Portales de Fuenmayor, El Palacio de Justicia, la Casa Luis Velásquez de Rengifo o de la familia Zabala y antiguas casonas que evidencian las tipologías arquitectónicas de la época colonial y republicana. Además de la Basílica de Nuestro Señor de Los Milagros, a donde se calcula llegan más de 3 millones de peregrinos católicos cada año.

Aunque la ciudad de Guadalajara de Buga es considerada como religiosa, tiene una gran participación de diferentes sectores de la industria por su ubicación, es un punto estratégico donde grandes empresas como AVON y BELCORP operan, lo que ha traído consigo para la población generación de empleo en este caso, fuerza de trabajo operativa con niveles educativos de bachilleratos y técnicos, cambiando patrones culturales.

Tabla 16 Entorno Cultural

AVON Y BELCORP					
ENTORNO CULTURAL					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Diversidad étnica				X	
Importancia de la mujer en la sociedad					X
Diversidad de cultos			X		
Machismo en la mujer		X			
Mujeres sumisas		X			
Poco conocimiento en el mercado		X			
Independencia económica					X

Fuente. Elaboración Propia

2.12 Entorno Tecnológico

El uso del internet es muy importante para los vendedores, ya que esta herramienta permite controlar y verificar cada uno de los pedidos que se realizan de manera permanente, además de interactuar con la plataforma de las compañías.

Belcorp cuenta con diferentes tipos de herramientas tecnológicas para las consultoras, la página web www.somosbelcorp.com que es donde las consultoras ingresan y pueden verificar sus pedidos y pagos, pasar su pedido, realizar cursos y capacitaciones virtuales, entre otros. También cuenta con un APP “Esika conmigo” aplicación que permite a las consultoras tener contacto con sus clientes a través del whatsapp, revisar puntos para sus premios, compartir catálogos virtuales, etc.

Avon cuenta con la página web www.avon.com.co la cual facilita el proceso del envío del pedido de cada uno de los vendedores.

Ambas empresas cuentan con una infraestructura en planta de producción bajo procesos sistematizados y avanzados para la fabricación de productos.

Tabla 17 Entorno Tecnológico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Catálogos virtuales compartidos por whatsapp, correo, Facebook.	O				X
Aumento en productividad en tiempo (pase de pedido por la web).	O				X
Poca capacitación en web y procesos tecnológicos de los vendedores.	A	X			
APP Ésika conmigo para consultoras.	O				X
Capacitaciones en ventas virtuales.	O				X
Poco cubrimiento en internet en poblaciones rurales.	A	X			

Fuente. Elaboración Propia

2.13 Entorno Legal

La estabilidad macro se puede exponer a través de la combinación de políticas fiscales y monetarias que contribuyeron al avance en términos de control de inflación y decreciente deuda pública.

Colombia es uno de los países con mayor facilidad para incorporar el negocio de la venta directa, ya que tiene un amplio abanico de políticas tales como los subsidios, las cuotas, las importaciones, las modalidades de empresas públicas o privadas, e incluso, la creación de nuevos derechos de propiedad y de mercados específicos para intercambiarlos. (Acovedi, 2010)

Para ser parte de la asociación de venta directa en Colombia, tal y como lo expone (ACOVEDI), debe de realizar los siguientes requisitos:

“presentar una **solicitud formal en donde el Gerente General (Country Manager/CEO)**, exprese todos los puntos que a continuación se relacionan:

- a. Su interés de ser miembro de ACOVEDI
- b. Manifiestar que el envío de la información que se le solicita es de libre y espontánea voluntad
- c. Autorizar a la Asociación a verificar y analizar la información enviada
- d. Declarar que cumplirá todas las obligaciones establecidas en los estatutos, en el Código de Ética, las obligaciones financieras y los acuerdos y políticas que fije la Junta Directiva de ACOVEDI.

Para ser miembro de la Asociación, es indispensable ser una compañía de venta directa con por lo menos dos (02) años de funcionamiento como tal en COLOMBIA y tener en su portafolio por lo menos más de dos (02) productos de referencia. Eso se verificará no solo por la fecha de registro mercantil sino en particular por los datos de ventas.

Si la compañía pertenece a alguna Asociación de venta directa (DSA) de otro País y que está afiliada a la WFDSA, el tiempo de funcionamiento en Colombia debe ser mínimo de un (01) año. Es indispensable de igual forma, para el caso de las compañías foráneas, tener por lo menos un año de afiliación en la DSA del país de origen, como miembro activo.

Adicionalmente la solicitud debe estar acompañada de los siguientes documentos, **sin excepción**; por lo que se le sugiere hacer una lista de control (Check list) antes de enviar TODOS los documentos solicitados (ENVIAR DOS COPIAS):

1. Dirección completa Oficina Central en Colombia, teléfonos y correos electrónicos de contacto
2. Dirección página WEB de la compañía
3. Número de empleados directos en Colombia
4. Nombre o razón social de la empresa, NIT y Fotocopia de la cédula del Representante Legal de la misma y del Gerente General (CEO) en caso no de ser la misma persona
5. Certificado de Existencia y Representación expedido por la Cámara de Comercio Correspondiente
6. Especificar qué tipo de compensación maneja su compañía en COLOMBIA:
MULTINIVEL, VENTA PLANA U OTRA
7. Sí su respuesta es OTRA en la pregunta anterior, por favor descríbala
8. En caso de ser MULTINIVEL deberá anexar:
 - 8.1. Carta firmada por el presentante Legal y/o CEO de la compañía donde asegura conocer, acatar y cumplir en su cabalidad con la Ley 1700 de 2013
 - 8.2. Relacionar la dirección de la oficina abierta al público de acuerdo el Parágrafo 1, Artículo 2º, Ley 1700 de 2013; donde queda además especificado que debe ser un Establecimiento de Comercio, de acuerdo a la Circular emitida por SuperSociedades

8.3. Especificar qué tipo de contrato aplica para sus vendedores independientes (prestación de servicios, acuerdo comercial, Joint Venture, etc.)

9. Copia del Formulario para Ingreso de los Vendedores independientes

10. Listado de Socios y/o Accionistas junto con su número de identificación

11. Copia del RUT

12. Tiempo de establecidos en Colombia y en otros países, especificando año de inicio

13. Cifras ventas netas nacionales (sin IVA sin Exportaciones) de lo(s) año(s) de funcionamiento en Colombia (POR TRIMESTRES) y de los países donde operan.”(“Acovedi: Requisitos,” n.d.)

2.14 Entorno Económico

De acuerdo a la cámara de comercio de Buga se identifica que la zona centro del Valle del Cauca aporta el 16% del PIB departamental distribuido en las áreas de influencia de Buga y Tuluá. El PIB del Departamento del Valle del Cauca fue de \$58,6 billones de pesos, representando el 9,4% del PIB de Colombia y el 12% del PIB manufacturero nacional.

La industria, la agricultura y las actividades inmobiliarias y de servicios empresariales aportan el 48,3% del PIB de la zona centro – sur.

Con la presencia de un sector industrial bien desarrollado, asentado en la ciudad desde mediados del siglo pasado, el cual genera un importante porcentaje de empleo directo e indirecto en la región.

Buga le está apostando a la construcción de región e integración territorial de la subregión centro del Valle del Cauca. El propósito común es conformar un Territorio Integrado y fuerte dentro de la competencia internacional por el capital, la tecnología y los mercados, dentro de un espacio subregional unificado y altamente interdependiente. (Camara de comercio de buga - Guía del inversionista , 2017)

Análisis del Entorno Tuluá Valle del Cauca

2.15 Entorno Geofísico

Tuluá es el cuarto municipio del Valle con mayor población, con más de doscientos mil habitantes y está ubicada estratégicamente, cerca al puerto de Buenaventura y al centro del país que es el gran mercado nacional. Esto determina la fortaleza que se refiere al número de habitantes, pero también a la ubicación geográfica estratégica. Muchas empresas importantes del país se han localizadas en la región y aprovechan esta fortaleza para crecer como Colombina S.A., Ingenio San Carlos S.A., Ingenio Carmelita, compañía de electricidad de Tuluá S.A. ESP, Frutales Las Lajas S.A. y Seixgar S.A.

Con una cobertura de servicios públicos alta en el departamento después de la ciudad capital Tuluá provee de todos los servicios públicos. El servicio de energía eléctrica cubre entre el 98 a 100% de la población, el acueducto y alcantarillado entre 97 y 99%, y el servicio de gas natural cubre entre el 49 y el 53% de la población (según DANE, 2005).

En Tuluá hay 45.499 viviendas de las cuales el 87% están ubicadas en el área urbana. La cobertura total de servicios públicos en el municipio es de 98% en el área urbana. El 15% de las viviendas ubicadas en la zona rural tienen una cobertura total de 82%.

Considerada a nivel departamental como la ciudad con mayor eficiencia en la prestación de servicios hospitalarios, Tuluá cuenta con una infraestructura y calidad en servicios de la salud que le son de utilidad a las ciudades y municipios circunvecinos, cuenta con clínicas privadas, 2 hospitales de carácter estatal y una red de centros comunales de salud a través de lo ancho de su territorio, no limitándose solo al área urbana, sino a la zona rural.

Tuluá cuenta con un sistema de transporte deficiente en servicio y una infraestructura precaria. Al mismo tiempo, el transporte de la ciudad en su mayoría es ilegal, conocido también como mototaxismo. En la ciudad hay más motos que cualquier otro medio de transporte, con cerca de 39.875 motos en 2010.

A la ciudad se tiene acceso por las carreteras Panamericana y Panorama, las cuales conectan este sector con las principales ciudades de Colombia y cuenta con muchas de sus vías secundarias y terciarias en buen estado, que comunican con los municipios de la región. Además de éstas se cuenta también con la Autopista a Buenaventura que lleva al puerto de Buenaventura, el más importante de la costa Pacífica. La región está conectada a la red del ferrocarril del Pacífico que atraviesa todo el valle geográfico del río Cauca y la costa Pacífica. El principal Terminal aéreo es el Aeropuerto Heriberto Gil Martínez, ubicado en el municipio de Tuluá y que sirve de enlace con el sistema aeroportuario del eje Medellín-Bogotá-Cali. La ciudad posee además con una moderna terminal Nacional en la que hacen escala todos los buses que transitan por la región.

Tiene una extensa área rural abarca desde la planicie del valle geográfico del río Cauca, las ondulaciones intermedias y la alta montaña perteneciente a la cordillera central. La ciudad se encuentra aproximadamente a 100 km de Cali. El río Tuluá cruza el casco urbano en sentido sur-norte. (Camara de comercio de buga - Guía del inversionista , 2017)

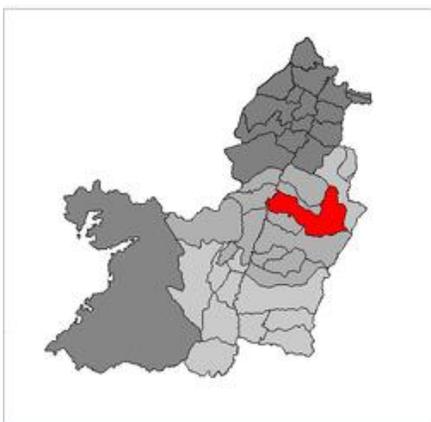
2.16 Entorno Sociodemográfico

Tuluá está ubicado en la región central del departamento del Valle del Cauca. Es un motor comercial, demográfico, cultural, industrial, financiero y agropecuario del centro del departamento. Posee una cámara de comercio y es el cuarto municipio más poblado del Valle del Cauca, con una población aproximada de 200 000 mil habitantes.

Su extensa área rural abarca desde la planicie del valle geográfico del río Cauca, las ondulaciones intermedias y la alta montaña perteneciente a la cordillera central. La ciudad se encuentra aproximadamente a 100 km de Cali. El río Tuluá cruza el casco urbano en sentido sur-norte.

Desde el punto de vista de las coordenadas geográficas, Tuluá se encuentra a $4^{\circ} 05'$ de latitud norte y $76^{\circ} 12'$ de longitud occidental. El Municipio de Tuluá está ubicado en la zona Centro del Departamento Del Valle del Cauca a 102 km. De Cali, a 172 km de Buenaventura y a 24 km de Buga. Es atravesado de sur a norte por el río Tuluá. Geográficamente el núcleo urbano se encuentra enclavado en el valle que conforman los ríos Tuluá y Morales. Pero su territorio jurisdiccional es amplio y abarca numerosos pisos térmicos.

Imagen 6 Ubicación Geográfica del Territorio dentro del Departamento



Fuente. Google Maps

Su influencia socioeconómica se extiende sobre las localidades vecinas de Andalucía, Bugalagrande, Bolívar, Riofrío, Roldanillo, Trujillo, Zarzal, Sevilla, Buga, San Pedro y otras cuya población total asciende aproximadamente a 600.000 habitantes según el DANE, (Proyección ajustada al censo de 2005).

El Municipio de Tuluá ocupa un territorio de 910.55 km² (91.055 ha) de los cuales el 98,78% equivale al área rural y el 1,22% equivale al área urbana; a una altura promedio de 973 metros sobre el nivel del mar y temperatura media de 24 °C en la zona Urbana.

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) con datos procesados del Censo 2005 proyectados a 2016, Tuluá tiene 214 081 habitantes, con distribución de población 86% urbana y 14% rural, siendo el 53% de sus habitantes de sexo femenino y 47% del sexo masculino.

Se define bajo observaciones que la composición por grupo de edades se define así: el 30% de la población es menor de 15 Años, mientras que los mayores de 60 representan el 5%. Por lo tanto el 75% de la población es considerada económicamente activa. El 28% de los habitantes es menor de 25 años y 7,4% son personas mayores de 65 años. El 84% de la población es menor de 50 años.

Tabla 18 Evolución Demográfica de Tuluá entre 1680 y 2010

Evolución demográfica de Tuluá entre 1680 y 2010													
1680	1786	1870	1905	1920	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2005	2010	
3.571	5.729	7.687	10.310	11.651	14.365	31.387	49.015	70.391	91.584	126.333	183.236	199.244	

Fuente. DANE

Composición étnica

Comparado con regiones al norte y oriente del Departamento del Valle, se presenta mayor porcentaje de población vallecaucana raizal, evidenciando menor influencia de migración de colonos antioqueños y de las cercanas capitales cafeteras Pereira y Armenia, aunque en la actualidad existe una migración a pequeña escala de comunidades del Tolima y el Huila, así como poblaciones del centro del departamento.

Según las cifras presentadas por el DANE del censo 2005, la composición etnográfica de la ciudad es:

- Sin pertenencia étnica: (90,8%)
- Negro, mulato, afrocolombiano o afrodescendiente (9,0%)
- Indígenas (0,2%)

Natalidad y Mortalidad

Para la ciudad de Tuluá, según la secretaria de salud de la ciudad, la Tasa Bruta de natalidad es del 9 (%) y la Tasa Bruta de mortalidad es del 7 (%), con una Tasa de crecimiento poblacional anual del 1 (%), para el 2008 la Esperanza general de vida al nacer para sus ciudadanos era de 77 años, teniendo mayor esperanza de vida las mujeres 82 años y los hombres: 72. Durante el 2008 murió en Tuluá 504 personas por cada 100.000 habitantes. La primera causa de muerte es el infarto de miocardio, que supera las de causa violenta. Revisada las 10 primeras causas y agrupadas por tipo de patologías se observa que el 30% son de origen cardiovascular y que 35% son enfermedades crónicas no trasmisibles. Los homicidios representan el 15% de las muertes totales y la accidentalidad el 3%. El 60% de las muertes en el año 2007 fueron en hombres. El

5% en menores de 15 años, el 50% en Mayores de 64 años y el 45% el hombres económicamente activos. El 40% de las muertes en 2007 son mujeres, 2% niñas, 725 mayores de 64 años y 25% en edad productiva.

Educación

Tuluá posee una sede de la universidad del valle, un instituto de educación superior, 25 establecimientos de enseñanza media, 60 escuelas primarias urbanas y 87 rurales de carácter estatal, la educación básica y media son gratuitas. Además dispone de una buena oferta de instituciones privadas de educación media, técnica y superior, gracias a estos factores se ha transformado en centro de investigaciones y de desarrollo de tecnología y conocimiento. Según información del censo 2005, de la población mayor de 3 años el 3.9% es analfabeta, el 67,8% recibe educación preescolar, el 90.2% tiene primaria completa, el 70,5 secundaria completa, el 15,25% son técnicos profesionales, el 9,8% son profesionales, son tecnólogos el 6,35%, el 3,56% son especialistas, tienen maestría el 1.1% de la población y doctorado el 0.93%

En la actualidad la ciudad de Tuluá cuenta con cuatro centros de educación superior.

Economía

La economía de la ciudad se basa en la agricultura, la ganadería, la industrial. También, el comercio de la ciudad provee a algún municipio vecino. En su territorio se encuentra, minerales como oro, plata, yeso y caolín. El agro se destaca por ser de intensidad y una industria desarrollada en diversos renglones económicos. En esta ciudad se concentran todos los sectores económicos. Fortalecen su actividad su parque industrial y las terminales aéreas y terrestres.

Agricultura

El municipio está favorecido por poseer variedad de climas, desde los 10 °C de la zona cordillerana hasta los 28°C de la zona plana. En la cordillera, a una altura de 3.000 metros sobre el nivel del mar (corregimientos de Barragán y Santa Lucía), se produce trigo, cebada y papa. En el clima medio, café, maíz, fríjol, hortalizas y toda clase de frutas y en la parte plana. En la zona cálida, caña de azúcar, maíz, cacao, plátano y pastos.

Ganadería

El municipio cuenta con varias razas de ganadería, como son: La Holstein, La Normando y La Cebú, éstas localizadas en la zona montañosa.

Industria

La ciudad cuenta con un ingenio productor de azúcar sulfatada y de derivados de la caña de azúcar y panelera, una industria productora de harina de diversos cereales, una empresa productora de levaduras. Son también relevantes la producción de derivados de productos frutícolas y la exportación de estos, además de la mediana empresa ligada a la producción y exportación del lulo, y frutos del bosque además de la industria de los cítricos. Las industrias productoras de servicio son diversas y de características PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) que se dedican básicamente a la satisfacción de la demanda interna de la ciudad produciendo textiles, marroquinería, calzado, alimentos procesados y transporte un gran número de estas realizan exportaciones de sus productos.

Comercio

La zona de influencia del comercio de la ciudad abarca 16 municipios, poblados, corregimientos y veredas. Los poblados con los que la ciudad tiene más actividad comercial son: Andalucía, Bugalagrande, Riofrío, Trujillo, Zarzal, La Victoria, La Unión, Toro, Roldanillo, Bolívar. Las actividades comerciales están coordinadas por la Cámara de Comercio, cuya jurisdicción comprende los municipios de Tuluá, Andalucía, Riofrío, Trujillo, Bugalagrande, Bolívar y Zarzal. (Camara de comercio de buga - Guía del inversionista , 2017)

4. ANÁLISIS DEL SECTOR

4.1 Venta Directa

Según (Acovedi), la venta directa es un canal de distribución al por menor que se encarga de ofrecer bienes o servicios a través del contacto entre personal y bajo la modalidad de la demostración y explicación de lo que se ofrece.

4.2 Sector de Cosméticos

De acuerdo con el artículo relacionando en la página de industria y comercio del país, Colombia es el 5to país con la industria de cosméticos y aseo en Latinoamérica, creciendo un 7% del 2009 al 2015.

Esta industria tiene la mayor participación de mujeres en el mercado laboral con un 54%, sin embargo, el consumo de hombres y jóvenes viene creciendo y se espera que cada vez sea mayor su participación.

En los últimos 4 años la dinámica de exportación de cosméticos desde Colombia ha sido positiva, registrando un crecimiento promedio anual del 6,9% desde 2010. Las exportaciones de Colombia representan el 10,5% de las exportaciones totales de América Latina y el Caribe (Inversión Colombia. Cosméticos y Productos de Aseo. Retrieved February, 2016).

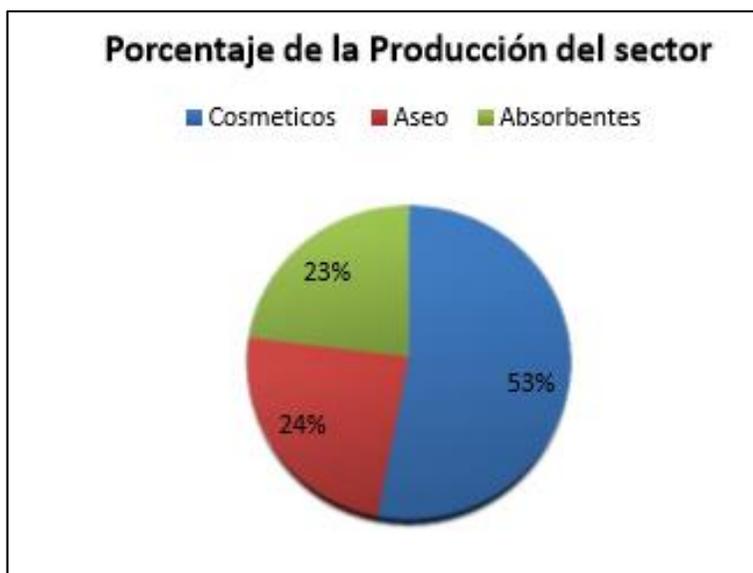
En el 2017 Colombia pasa a ocupar el 4to puesto en Latinoamérica en el sector de cosméticos con ventas promedio según el periódico Portafolio de 3,100 Millones de dólares, generando así un espacio importante de crecimiento en la industria de Colombia.

Bogotá es la ciudad principal de consumo y producción del sector con 61% de las empresas generando en su mayoría la venta en el mercado.

Grandes empresas internacionales han establecido plantas de producción como L’Oreal o Belcorp, así como centros de distribución y operación como Yanbal o Natura en la ciudad. (Portafolio.co. Hombres y jóvenes llegan más a la venta directa | Negocios | Portafolio., 2017b)

Adriana Sarmiento, directora general de Nerium Internacional afirma que “Colombia es uno de los mercados con mayor consumo per cápita en productos para el cuidado de la piel y en Bogotá se hacen la mayor parte de los negocios, al ser capital es un lugar importante para el posicionamiento de una compañía”

Grafico 6 Porcentaje (%) de la población del sector



Fuente: DANE; Encuesta Anual Manufacturera 2000-2015; Cálculo Propafís; RADDAR Consumer Knowledge Group

De acuerdo a un estudio realizado por la cámara de Industria de cosméticos y aseo de la Andi en el 2015, describe que las principales empresas que participan en este mercado son:

- Belcorp, (Esika, L’bel y Cy°zone) ocupa el 1er puesto con una participación del 9.10%
- Procter & Gamble y Avon, ocupan el 2do puesto con una participación ambos del 9%
- Yanbal, con un 7% ocupa el 3er puesto.

- Unilever, ocupa el 4to puesto con un 6,10%
- Colgate- Palmolive, ocupa un 5,90% de participación.
- Johnson & Johnson logra una participación del 4,4%
- Natura Cosméticos, alcanza una participación del 3,7%.
- Alemana Henkel, participa con el 3,10%.

De acuerdo con Euromonitor, las ventas del sector de cosméticos se encuentran principalmente en estas empresas.

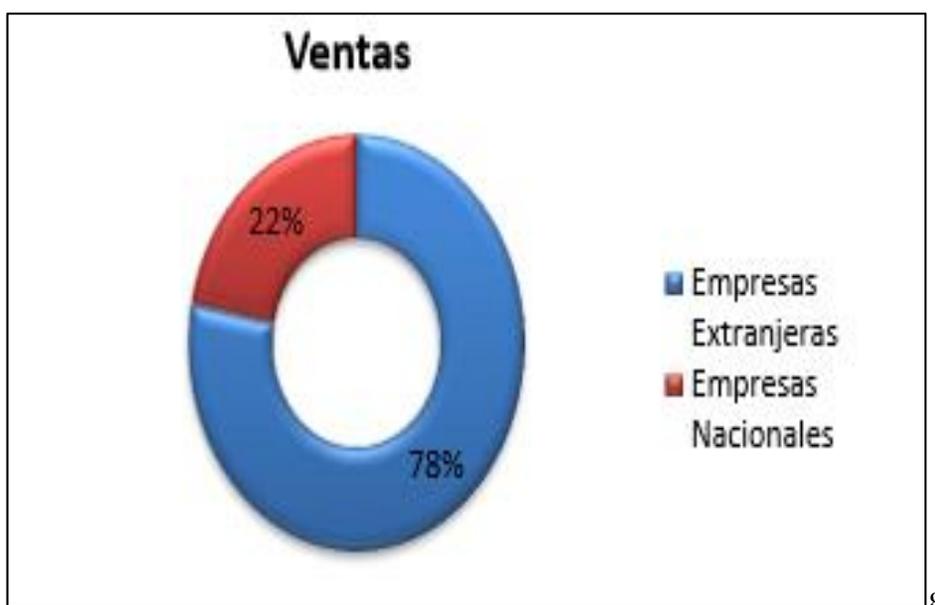
Tabla 19 Ventas del Sector - Empresas

No.	Empresa	Estado de Resultados			Activos	Pasivos	Patrimonio
		Ingresos Operacionales	EBITDA	Resultado Neto	Activo Total	Pasivo Total	Patrimonio Total
1	Johnson & Johnson de Colombia SA	\$1.064.703	\$101.957	\$28.572	\$865.719	\$401.425	\$464.294
2	Belstar SA	\$937.888	\$84.169	\$24.050	\$576.353	\$384.149	\$192.204
3	Avon Colombia S A S	\$820.028	\$93.505	\$30.708	\$329.992	\$240.490	\$89.502
4	Yarbal de Colombia SA	\$752.363	\$116.541	\$55.880	\$393.657	\$278.209	\$115.449
5	Compañía de Cosméticos Votre Passion SA	\$349.194	\$9.811	\$1.845	\$31.956	\$28.445	\$3.511

Estados Financieros con corte a diciembre de 2015 (datos en millones de pesos)

Fuente: (Grupo Inercia Valor, 2017)

Grafico 7 Participación en ventas en Colombia del sector cosméticos



Fuente. PROEXPORT; Cálculo Propaís; RADDAR Consumer Knowledge Group

Grafico 8 Participación del número de empresas en Colombia del sector cosméticos



Fuente. PROEXPORT; Cálculo Propaís; RADDAR Consumer Knowledge Group

Según Juan Carlos Castro, director de la Cámara de Cosméticos y Aseo de la Andi, “cerca del 32% de las ventas del sector proviene de las ventas directas, cifra que si se compara con

América Latina lleva a Colombia a ser el segundo país en ventas por este canal en el sector, después de Perú”.

Este tipo de canal lidera, según Castro, porque ha tenido mucho crecimiento al generar ingresos adicionales, maneja un esquema de crédito y pago fácil, la venta se hace generalmente a través de gente cercana, hay muchos incentivos de las empresas y no tienen que ir a ningún lado por la mercancía pues todo llega a la casa (Ramirez Prado, 2016)

En Latinoamérica, según Euromonitor International, firma de análisis de mercados, luego de las mujeres brasileñas, chilenas, venezolanas y mexicanas, las colombianas son las que más gastan en estos productos.

Colombia es el 2do país con mayor biodiversidad en el mundo, lo que lo vuelve un gran potencial en el mercado cosmético y de aseo, las exportaciones han aumentado desde hace 11 años. Por esta razón ingresó al Programa de Transformación Productiva (PTP) del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en 2009, para convertirlo así en un sector de talla mundial (Andi-Sector cosmeticos ANDI - Camaras Sectoriales., 2018)

El PTP ha venido trabajando con una misión: convertir a Colombia en el año 2032, en un país reconocido como un líder mundial en producción y exportación de cosméticos, productos de aseo del hogar y absorbentes de alta calidad con base en ingredientes naturales (Ensuncho, s.f.)

Sin embargo, el crecimiento del año 2015 - 2016 no fue el mejor, comparado con los años anteriores, con un aumento de solo el 3,1% según la cámara de la industria cosmética y de la Andi.

Se espera un escenario de acuerdo a la industria de cosméticos ascendente con una proyección al 2020 en 3.414 millones de dólares. En el 2017 se calculaba 3.054 millones de dólares, es decir, el sector crecería 3,3 por ciento en términos de valor contra el 2016.

De acuerdo a los resultados de la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta para el año 2017, comparado con 2016, arrojan tasas de crecimiento negativas de -1.1% en producción, -0.5% en ventas y las ventas hacia el mercado interno se contraen -1.2%. Si excluimos el subsector de refinación las tasas son de -1.5%, -1.1% y -2.0 respectivamente.

Tabla 20 Encuesta de Opinión Industrial Conjunta – Crecimiento Real Enero- Diciembre 2017

ENCUESTA DE OPINION INDUSTRIAL CONJUNTA			
CRECIMIENTO REAL ENERO - DICIEMBRE 2017			
SECTOR	PRODUCCIÓN	VENTAS	
		TOTALES	MERCADO NACIONAL
TOTAL INDUSTRIA MANUFACTURERA	-1,1	-0,5	-1,2
TOTAL EXCLUYENDO REFINACIÓN	-1,5	-1,1	-2

Fuente. ANDI

El primer trimestre no fue fácil para el sector, solo hasta el último trimestre del año 2017 se recupera y comienza a mejorar la percepción de los empresarios del sector según la Andi.

En el contexto internacional, encontramos que el comportamiento de la industria colombiana está muy por debajo de las economías desarrolladas e incluso es inferior a otras economías de la región (Andi-Sector cosmeticos ANDI - Camaras Sectoriales., 2018)

Tabla 21 Crecimiento Industria Manufacturera %

CRECIMIENTO INDUSTRIA MANUFACTURERA PORCENTAJE		
País	Año 2016	Enero-Diciembre 2017
País	dic-16	dic-17
CHINA	6,0	6,6
TURQUÍA	1,4	6,2
PORTUGAL	-1,2	5,2
JAPÓN*	-0,3	4,7
UNIÓN EUROPEA*	1,7	3,4
MÉXICO*	3,6	3,4
ALEMANIA*	1,3	3,2
ESPAÑA	2,7	3,1
EUROZONA	1,6	3,1
REINO UNIDO	0,8	3,0
ITALIA	2,1	2,9
FRANCIA	0,3	2,6
BRASIL	-6,0	2,1
ESTADOS UNIDOS	-0,0	1,4
URUGUAY*	-1,0	0,5
PERÚ*	-1,4	0,3
CHILE	-0,7	0,0
COLOMBIA (EOIC)	3,5	-1,1
IRLANDA	0,5	-2,3

Fuente: Departamentos de Estadística de los diferentes países
* Datos a noviembre 2017

Fuente. ANDI

Se espera según la Andi en el 2018 un año más productivo y mejor comparado al año anterior, construyendo estrategias más competitivas que permitan fortalecer las ventas del mercado.

Tabla 22 Colombia Exportaciones y Principales Destinos- Promedio Anual 2001-2003

Colombia: exportaciones y principales destinos (Promedio anual 2001-2003)						
Eslabón	Exportaciones totales (US\$ miles)	Destinos (Participación %)				
		Estados Unidos	Venezuela	Perú	Ecuador	Otros
Glicerina	102	-	82,9	-	-	17,1
Detergentes de uso industrial	5	-	7,4	1,7	58,7	32,1
Productos para la conservación y protección	10.744	0,7	23,9	15,4	29,5	30,5
Jabones	20.844	0,6	57,4	11,2	13,1	17,6
Detergentes y otros productos	281.813	69,5	0,3	6,1	1,7	22,4
Champú y productos para el cabello	22.051	0,5	34,0	14,0	28,5	23,1
Productos cosméticos grasos	23.590	1,1	32,9	11,2	18,9	36,0
Productos para la higiene bucal	8.669	1,0	41,3	11,2	14,0	32,5
Esmalte para uñas	1.198	1,2	43,3	4,7	13,8	37,0
Productos sólidos en polvo	3.740	0,3	37,2	12,9	9,6	40,0
Perfumes y lociones	8.182	1,1	45,3	9,1	5,9	38,5
Total cadena	380.937	51,6	10,5	7,7	6,2	24,0

Fuente. Dane - Dian. Cálculos DNP – DDE

DIAMANTE COMPETITIVO DE PORTER DEL SECTOR DE COSMÉTICOS

4.3 Factores

- **Mano de Obra:** los procesos productivos en la fabricación de productos en la línea de cosméticos tienen gran viabilidad y con tecnología no tan complicada, lo que hace que la mano de obra sea mucho más fácil y económica.
- **Infraestructura:** En Colombia hay aproximadamente 400 empresas de 323.265 creadas en el país que trabajan el sector de cosméticos y aseo, según la Confederación Colombiana de cámara de comercio, lo que significa que su oferta es reducida, representando una estructura de mercado de Oligopolio.
- **Carreteras:** de acuerdo al Instituto Nacional de Vías (Invias) Colombia cuenta con una red de carreteras de 206.727 km,² de los cuales 19.306 km corresponde a la Red Primaria Nacional, 45.137 km corresponde a la Red Secundaria Nacional y 142.284 km a la terciaria. Según un informe de la Cámara Colombiana de Infraestructura, Colombia tiene 9 km de vías por cada kilómetro cuadrado de área.

4.4 Demanda

El mercado de cosméticos ha tenido un crecimiento en ventas del 7% del 2009 al 2015, logrando exportaciones con ventas casi US\$290,3 millones para el 2014. Para el 2016 el sector logro una facturación de US\$2.955 millones para el país. La tendencia de compra de cosméticos y productos de cuidado personal cada vez para Colombia es más fuerte, la mayor tendencia es en mujeres principalmente en los países de Latinoamérica.

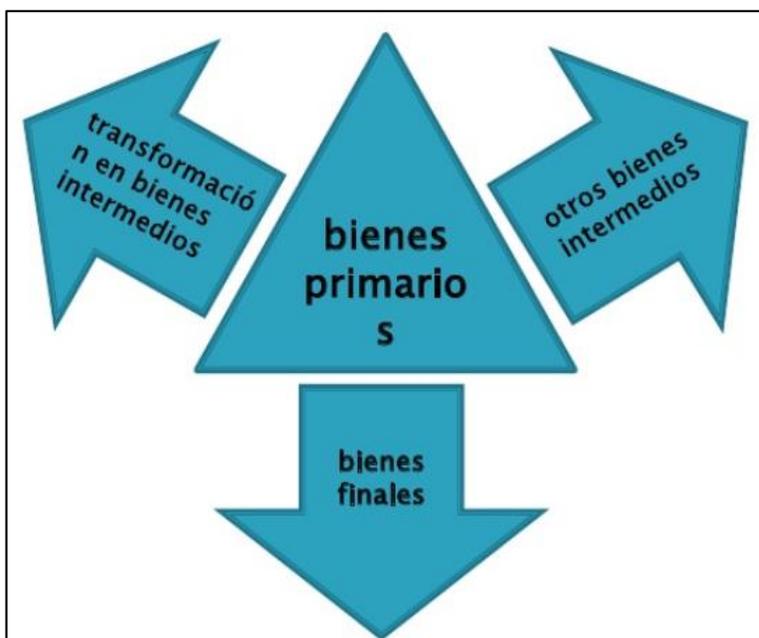
Para el 2018 se espera un crecimiento de 4,1% enfocados en la línea de productos orgánicos de acuerdo con una investigación de mercado de Companies and Markets. (Procolombia, 2018).

SECTORES CONEXOS Y CADENAS PRODUCTIVAS

4.5 Cadena Productiva del Sector Cosméticos

La cadena productiva de cosméticos y aseo comprende la producción de detergentes y productos de aseo, jabones y cosméticos.

Grafico 9 Fases de la cadena productiva



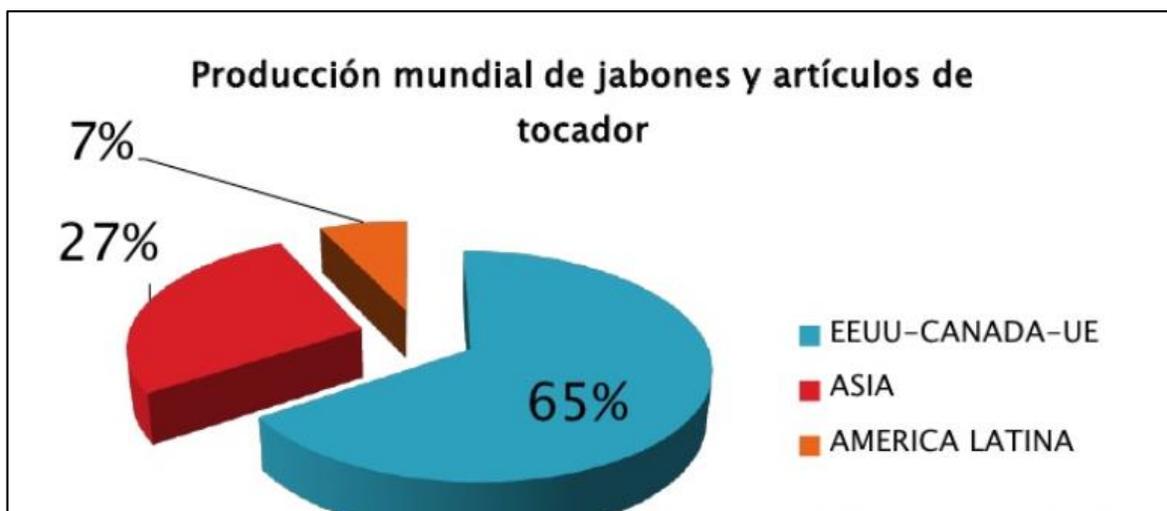
Fuente. Elaboración Propia

De acuerdo a información del INVIMA Colombia tiene 400 empresas de las cuales el 65% son de la producción.

En las empresas de producción en línea de aseo con respecto a la línea de cosméticos es un poco más reducida, en el país se destacan Colgate Palmolive, JGB, Unilever, Varela, Llorede Grasas, entre otras, donde la mayoría concentra su producción en la fase final y solo unas pocas producen desde la materia prima al producto final.

La industria de cosméticos es un poco más compleja y grande, dado a la variedad de productos y la materia prima de estos.

Grafico 10 Producción Mundial de Jabones y artículos de Tocador

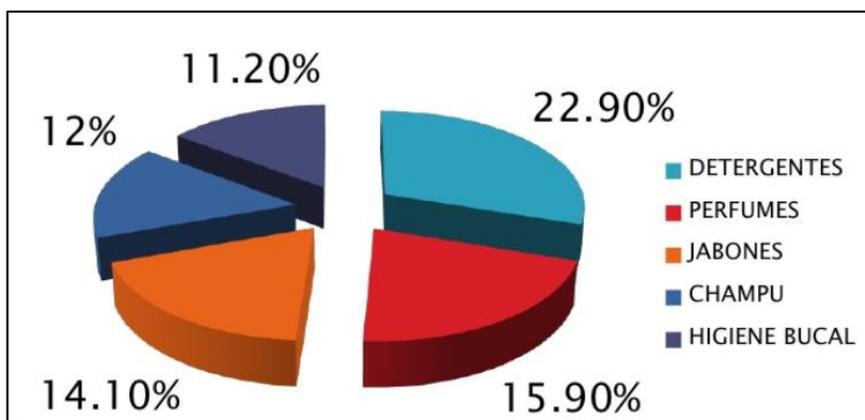


Fuente. PROEXPORT; Cálculo Propaís; RADDAR Consumer Knowledge Group

De acuerdo al estudio por Proexport el 12% de producción representa el sector químico.

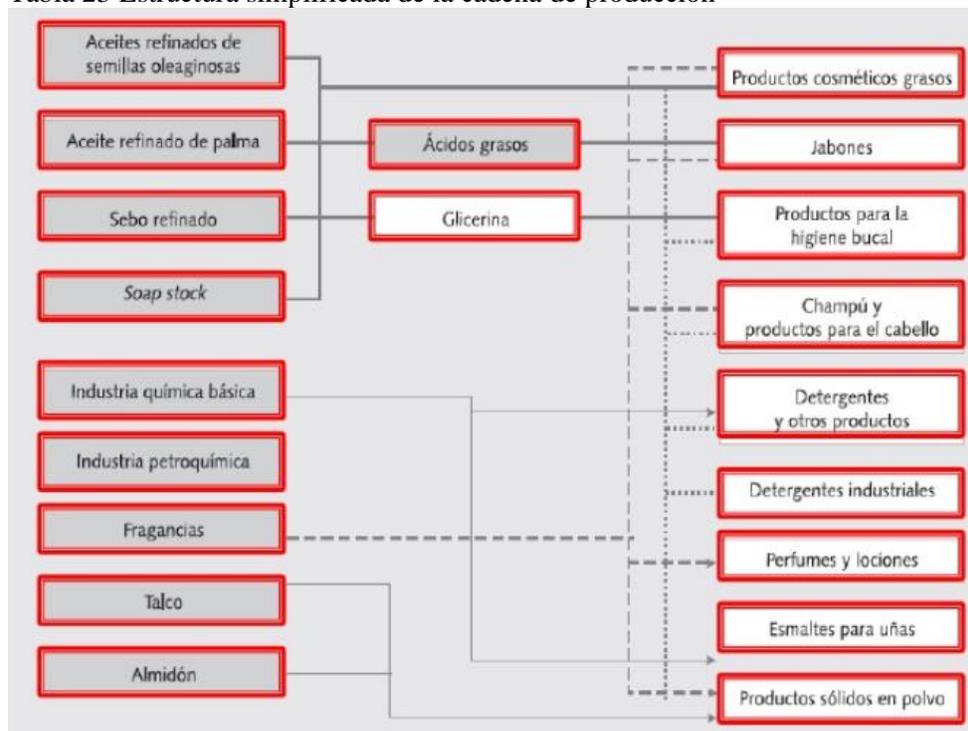
La Andi en su último informe destaca como está dividido las líneas del sector en la cadena de distribución.

Grafico 11 Las líneas del sector en la cadena de distribución.



Fuente. . PROEXPORT

Tabla 23 Estructura simplificada de la cadena de producción



Fuente. (Aseo, De La, & Productiva, n.d.)

Colombia es un país atractivo para empresas extranjeras ya que las importaciones del sector no compiten con la producción doméstica, la producción nacional cuenta con mano de obra barata, diversidad en productos y comercialización interna, tales como la venta directa.

4.6 Ventaja Competitiva Sectores Conexos

La industria de cosméticos genera en promedio 35.000 empleos al año y solo en el sector de venta por catálogo 1.2 millones, siendo este canal uno de los principales en venta de Colombia.

Otra ventaja es la modalidad de flujo en transporte de materias primas, bienes finales entre proveedores y clientes, tanto en la región como en el país, además de distribuirlos en países del exterior, logrando una oferta significativa en el servicio. (Dinero-Industria Cómo le va al negocio de cosméticos y aseo en Colombia. , 2017)

El mercado colombiano ya no es solo un gran foco de consumo en belleza y salud, sino también una fuerte mano productora (Grupo Inercia Valor. El Mercado Colombiano Foco de Producción Cosmético. , 2017)

4.7 Estrategia, Estructuras y Empresas

De acuerdo a la Visión de la Cámara de cosméticos de la Andi “en el 2032 Colombia será reconocida como un líder mundial en producción y exportación de cosméticos, productos de aseo del hogar y absorbentes de alta calidad, con base en ingredientes naturales propios de la biodiversidad colombiana”

Se necesita entonces una serie de requerimientos: materia prima con la calidad y de fácil acceso, económico y disponible, entrega de productos en tiempos competitivos, tener personal altamente capacitado.

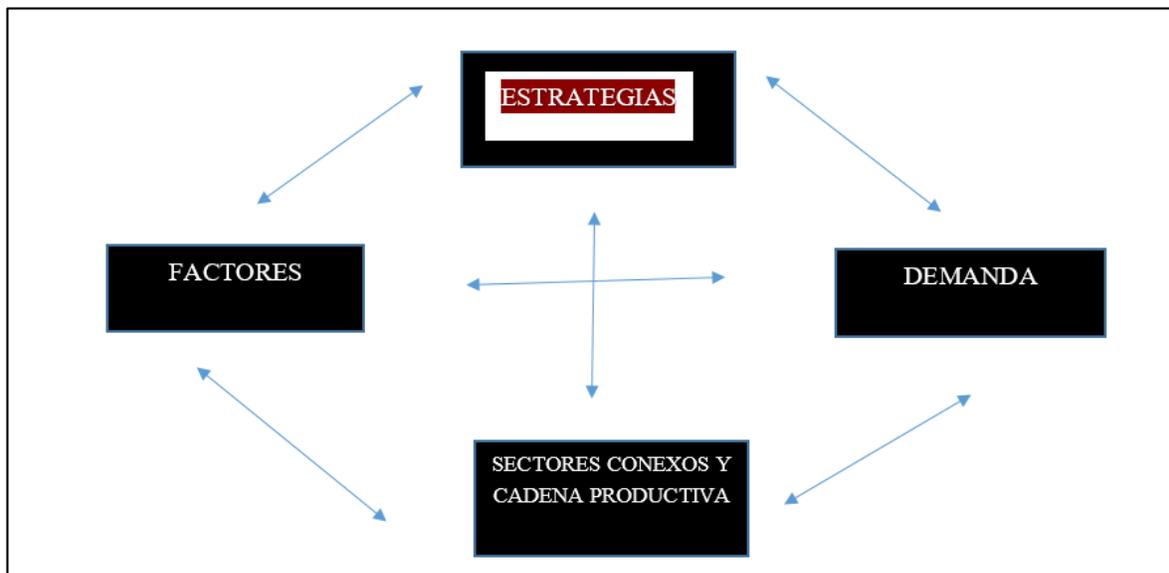
De acuerdo a la gráfica donde se habla del sector nacional e internacional se observa que el 71% de las empresas del sector cosméticos son nacionales y un 29% extranjeras. El 56% de las ventas se encuentran en 8 empresas multinacionales (Belcorp, Colgate Palmolive, Avon, Yanbal, Procter & Gamble, Unilever, Johnson & Johnson y Natura) (Sectorial-sector cosmeticos. Cosmético. , 2017)

Grafico 12 Principales Compañías por Participación en el Mercado



Fuente. Cámara de Cosméticos y Aseo de la ANDI

Grafico 13 Estrategias Cadena Productiva



Fuente. Elaboración Propia

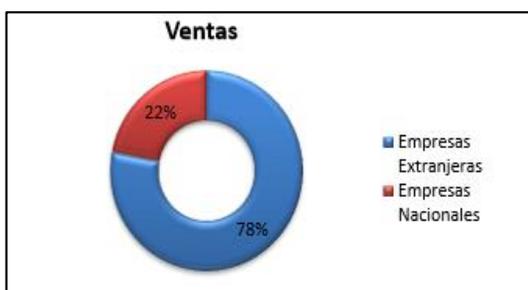
CINCO FUERZAS DEL SECTOR DE COSMÉTICOS

4.7 Amenazas de Nuevos Competidores

“Colombia tiene una situación muy saludable y es un mercado interesante, pero también ofrece garantías desde el punto de vista jurídico, reglas de juego estables, manejo económico serio de la economía; se puede pensar en el largo plazo y obviamente también desde Colombia, por qué no, aprovechando esas ventajas competitivas, exportar a otros países”, explicó el directivo Mauricio Suarez, presidente de PepsiCo (Inversion extranjera. 948 firmas foráneas, en cola para entrar al mercado nacional. , 2017)

Colombia es atractiva para el ingreso de empresas Internacionales, especialmente en el sector de la industria cosmética, debido a su mano de obra económica y calificada para la elaboración de productos cosméticos y de aseo. Esto minimiza la rentabilidad de las empresas que están actualmente dentro de la industria. Sin embargo, las compañías están tranquilas de la rentabilidad que tienen mientras dichas empresas entran y se posicionan en el mercado. Buscando lealtad y confianza en los clientes. Teniendo en cuenta el cuadro anterior se puede identificar que existe un 78% de ventas en solo empresas extranjeras y solo un 22% de empresas nacionales.

Grafico 14 Ventas Empresa Extrajeras y Nacionales



Fuente. PROEXPORT

Poder Negociador de los Clientes

Esta fuerza se basa en el poder que tienen los clientes en negociar los productos, realmente en este campo los clientes no tienen mucha influencia en la negociación, ya que son las empresas y el entorno competitivo quienes influyen en el aumento o disminución de los precios.

Poder de Negociación con Proveedores

Si se habla de clientes internos (proveedores) se presenta la misma situación ya que no tienen incidencia en la ejecución de precios y en la producción ya que los insumos son de fácil acceso y disposición.

4.8 Amenaza de Productos Sustitutos

En este factor no hay mayor amenaza ya que no hay muchos productos sustitutos en el sector y no son fáciles de reemplazar, sin embargo, hay una gran diversidad de productos o nuevas funcionalidades, la facilidad de innovar en productos cosméticos es cada vez mayor. En la actualidad la mayor innovación y amenaza de productos cosméticos convencionales son los orgánicos que buscan cuidar el bienestar humano.

Realidad entre Competidores Existentes

Las empresas del sector cosméticos son oligopólicas por lo tanto no hay una empresa dominante, todas compiten entre sí y la industria no tiene clasificado un estatus de edad en su nicho de mercado ni estatus social, además la diversidad de productos está para satisfacer cualquier tipo de mercado, de tal manera que los clientes puedan escoger entre el producto que quieran, sin importar calidad o precio.

5. METODOLOGÍA BENCHMARKING

Se realiza un análisis de dos empresas más del sector de cosméticos en el mercado de venta directa frente a las actualmente trabajadas (Belcorp y Avon).

5.1 Caracterización de Empresas

Yanbal

Yanbal fue fundada por el señor, Fernando Belmont, hermano del fundador de Belcorp hace 50 años, en Perú. Desde el 2011, la transnacional es liderada por su hija Janine.

Su fundador busco desde el principio ofrecer cosméticos de calidad y a buen precio, pero con la intención de fomentar en su país ingresos en el hogar, y así surge según el señor Fernando Belmont la imagen de vendedoras o consultoras.

Hoy la compañía de Yanbal, tiene en el Perú 136 mil consultoras y 3.700 directoras, aproximadamente. El crecimiento es constante. "Nuestro negocio es atraer –mediante el producto y la oportunidad– a nuevas consultoras", sostuvo su gerente general Walter Tapia, gerente general de Unique (Paan, 2017)

Hoy es un exitoso modelo de negocio que espera facturar más de 1.000 millones de dólares en el año 2018.

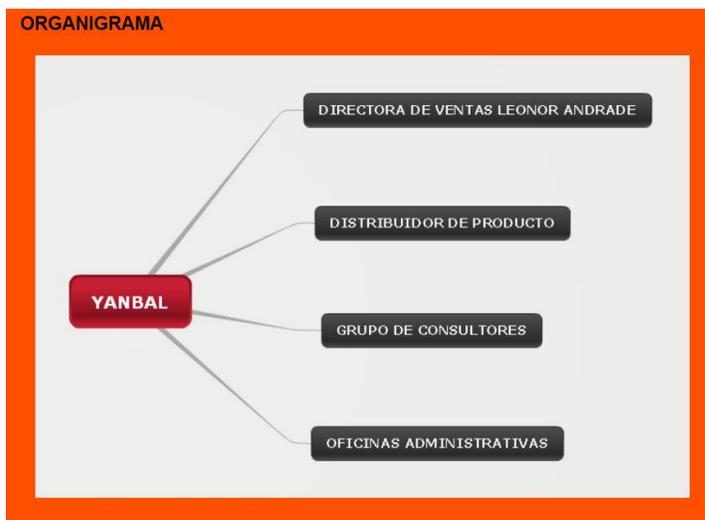
En tan solo 10 años, Yanbal ha crecido de manera rápida, empezó internacionalizándose en Ecuador en 1977, un año más tarde Bolivia, llegando a Colombia 1979. Actualmente está en Guatemala, Venezuela, Italia, España, México en el 2016 entro a Estados Unidos.

Según un estudio en la revista Semana, hoy la compañía cuenta con productos de su portafolio que son fabricados a partir de materias primas y moléculas extraídas de plantas de América Latina y además de ser dueños de todo el proceso de producción también lo son de la distribución. Esto la ha consolidado como una empresa a la vanguardia de la innovación y la cosmética en el mundo (Revista Semana. Yanbal, un exitoso modelo de negocio peruano. , 2017)

La compañía define su organigrama solo en 3 fases:

1. Directora de Ventas: Leonor Andrade, Directora de Colombia, maneja todo el departamento de ventas (directoras de zonas, vendedoras)
2. Distribuidor de productos (logística)
3. Grupo de consultores
4. Oficinas administrativas

Grafico 15 Organigrama



Fuente. ("Organigrama de la Empresa | YANBAL," n.d.)

La compañía se basa en la venta de productos de belleza por catálogo. Sus principales competidoras son Belcorp, la empresa fundada por Eduardo Belmont y la empresa brasileña Natura. A fecha de 2016, la empresa tiene presencia en 11 países. En 2011, tuvo

ventas estimadas en \$720 millones de dólares. Forbes estima que el 95% de la compañía se encuentra en poder de Fernando Belmont. Cuenta con 5 categorías de productos; Fragancias, Maquillaje, Cuidado del Rostro, Cuidado del Cuerpo y Bijouterie.

Paula Moncada, Directora de Yanbal en Buga, menciona que la compañía en Colombia maneja 13 catálogos en el año cada uno de cuatro semanas aproximadamente, el ciclo de venta se realiza en este periodo con único cierre, una de las oportunidades que tiene le vendedora es que puede pasar su pedido cualquier día del ciclo de venta del catálogo, dependiendo de la categoría de la vendedora puede pasar dos pedidos en la misma campaña si su crédito se lo permite, la empresa en estos casos solo cobra un flete.

- **Ganancia**

Las ganancias para las vendedoras dependen del monto del pedido de la siguiente manera:

- 25% venta entre \$270000 a \$369900
- 30% venta entre \$370000 a \$569900
- 35% ventas desde \$1.100000

La compañía ofrece incentivos de igual manera, según la venta; las vendedoras con pedido inferior a \$370000, solo podrán acceder a productos del catálogo definido para el ciclo como incentivo adicional.

Después de este tope la compañía maneja un plan de incentivos, artículos para el hogar incluso dinero en efectivo para quienes cumplan con ventas asignadas con periodos bi-campañales o ciclos definidos y cumplimientos de ventas establecidos por la empresa.

- **Pago de factura**

La compañía maneja un sistema de pago hasta de 27 días para las vendedoras que facturen su pedido la primera semana de inicio de catálogo, para quienes los pasan a partir de la segunda semana cuentan con 20 días para el pago total, los productos agotados tienen mayor incidencia a partir de la semana 3, por lo que las directoras recomiendan hacer pedido en las dos primeras semanas.

- **Cobro por manejo de pedido**

Los pedidos son despachados por Servientrega, la promesa de entrega es de dos días hábiles, el cobro es:

- Primer y segunda semana \$12.100
- Segunda y tercera semana \$15.550

Natura

Natura Cosméticos, nace a través de dos ideas, la comercialización de cosméticos y el poder de transformar vidas en 1969 en Sao Paulo Brasil, en 1974 inicia bajo la modalidad de venta directa, llegando a más personas a través de consultoras de ventas, apoyando con fuerza las relaciones personales.

Natura es una marca de origen brasileño, presente en siete países de América Latina y en Francia. En Brasil, es la industria líder en el mercado de cosméticos, fragancias e higiene personal, como también en el sector de venta directa Desde 2004, es una compañía de capital abierto, con acciones listadas en el nuevo mercado, el más alto nivel de gobernanza corporativa de la Bolsa de Valores de San Pablo (Bovespa).

En 2012 había más de 1,2 millones de "consultores" (revendedores) repartidos en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Francia, México, Perú, EE.UU., Australia, el Reino Unido, entre otros, y desde el año 2006 superó las ventas de Avon en Brasil.

Natura se centra en su imagen, una empresa sostenible ecológica (uso de productos naturales, trabajando hacia el medio ambiente sostenible y el apoyo social, etc.)

La compañía también se enorgullece de su fuerte actividad de investigación y desarrollo. Utiliza personas comunes en lugar de supermodelos en sus anuncios.

En Brasil, los principales competidores de Natura son O Boticário, Jequití y la empresa estadounidense Avon.

En 2011 abrieron su primera boutique en París, Francia. Rendimiento de Natura en 2012 muestra un beneficio bruto consolidado de R\$ 1,9 billones, un crecimiento del 12,2 % respecto al año anterior.

- **Ganancia**

La ganancia para la vendedora es del 30% a partir de un pedido mínimo de \$150.000

La compañía maneja como incentivos productos propios, paquetes de productos dependiendo los montos de los pedidos.

- **Pago de factura**

Se maneja un crédito a 21 días, la vendedora durante cada ciclo puede hacer hasta dos pedidos

- **Cobro por manejo del pedido**

El pedido es enviado por Servientrega con un costo de \$10250, la promesa de entrega es de dos días hábiles.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO

A continuación, se relacionan los principales factores de éxito de las 4 empresas y así un cuadro comparativo entre, Belcorp, Avon, Yanbal y Natura:

Tabla 24 Listado de Factores de Éxito - Belcorp, Avon, Yanbal y Natura -

Listado de Factores de Éxito (Belcorp, Avon, Yanbal y Natura)	
<ul style="list-style-type: none"> • Ganancia • Logística (flete) • Incentivos • Fechas de facturación(ciclo) • Calidad en productos • Publicidad • Posicionamiento de marca • Portafolio de productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Pago de lideres • Tecnología • Agotados • Devoluciones • Remuneración de gerentes o directoras • Modalidad de pago

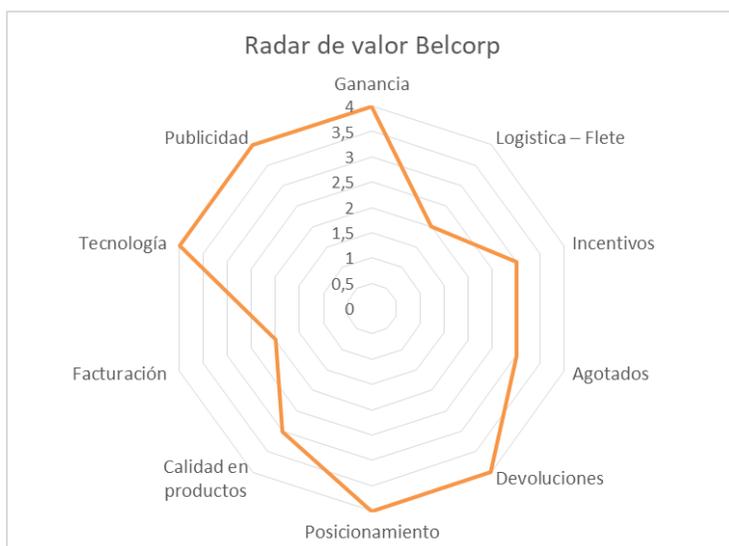
Fuente. Elaboración Propia

Tabla 25 Factores Clave de Éxito

No	FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO		BELCORP		AVON		YANBAL		NATURA	
				VLR	VALOR SOPESADO	VL R	VALOR SOPESADO	VLR	VALOR SOPESADO	VLR	VALOR SOPESADO
1	Ganancia	13	0,1	4	0,52	2	0,26	3	0,39	3	0,39
2	Logística – Flete	12	0,1	2	0,24	3	0,36	3	0,36	3	0,36
3	Incentivos	15	0,2	3	0,45	4	0,6	2	0,3	1	0,15
4	Agotados	19	0,2	3	0,57	2	0,38	4	0,76	4	0,76
5	Devoluciones	8	0,1	4	0,32	2	0,16	4	0,32	4	0,32
6	Posicionamiento	6	0,1	4	0,24	4	0,24	3	0,18	3	0,18
7	Calidad en productos	9	0,1	3	0,27	2	0,18	3	0,27	4	0,36
8	Facturación	5	0,1	2	0,1	2	0,1	4	0,2	4	0,2
9	Tecnología	5	0,1	4	0,2	1	0,05	2	0,1	3	0,15
10	Publicidad	8	0,1	4	0,32	3	0,24	2	0,16	4	0,32
	TOTALES	100%	1	30	3,23	28	2,57	25	3,04	28	3,19

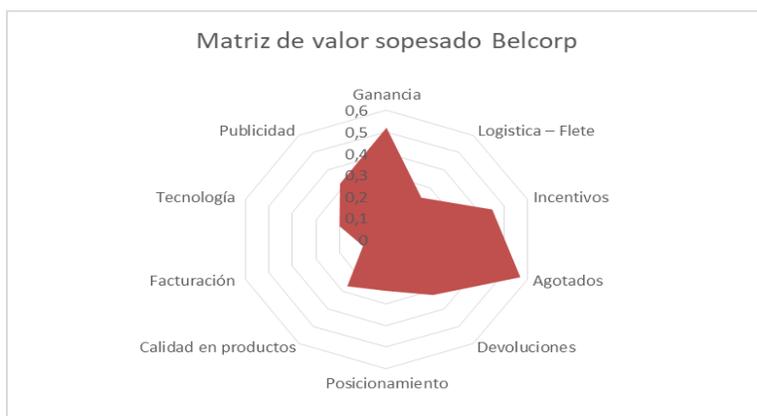
Fuente. Elaboración propia

Grafico 16 Radar de Valor Belcorp



Fuente. Elaboración propia

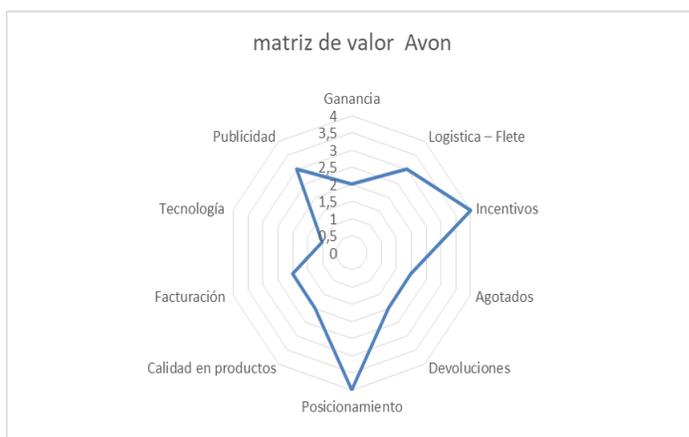
Grafico 17 Matriz de Valor sopesado Belcorp



Fuente. Elaboración propia

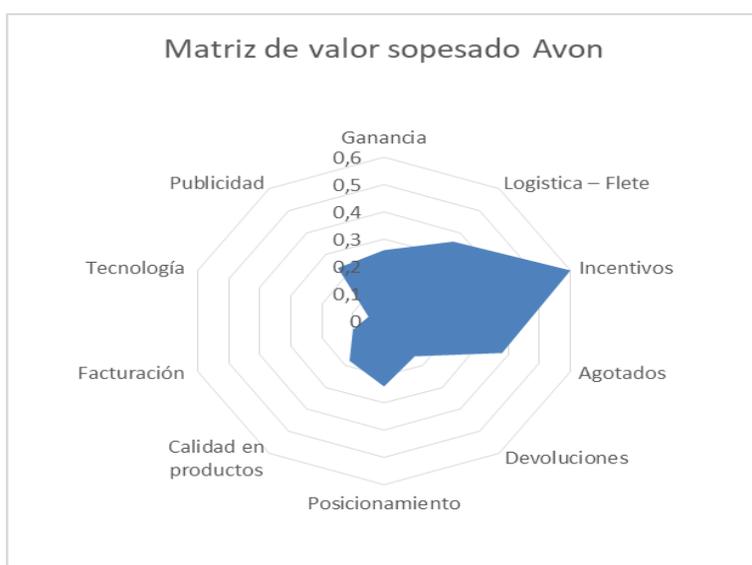
En las gráficas anteriores se puede identificar como la empresa Belcorp genera mayor valor al factor de éxito de la ganancia dándole 4 puntos con un valor sopesado del 0,52, sin embargo la variable agotados es un factor muy importante para el éxito de las empresas y Belcorp le genera un valor sopesado del 0,57, el más alto en comparación a las demás variables pero no el más importante para ella

Grafico 18 Matriz de Valor Avon



Fuente. Elaboración propia

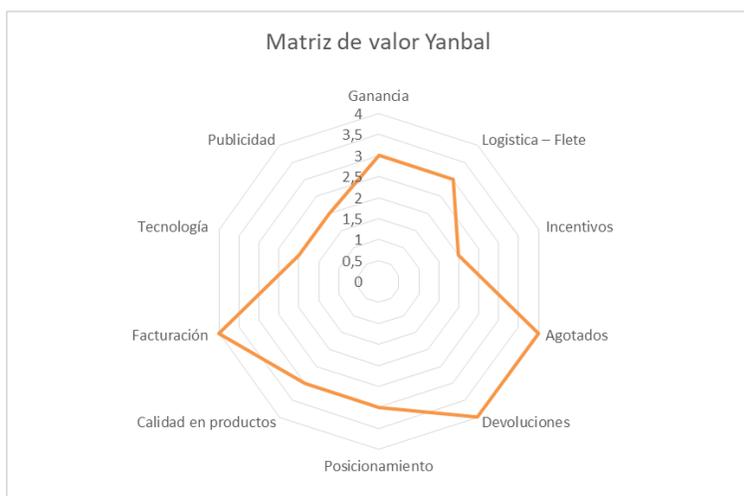
Grafico 19 Matriz de Valor Sopesado Avon



Fuente. Elaboración propia

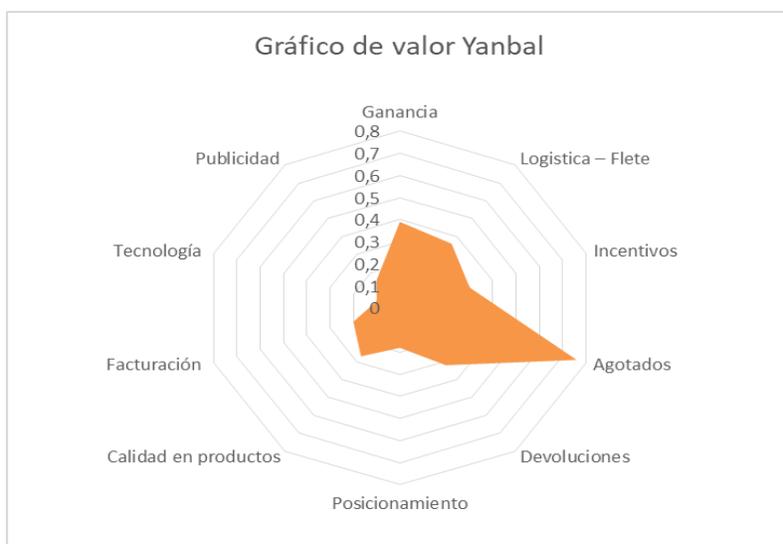
De acuerdo a la matriz de factores se encuentra que, Avon ocupa entre las 4 empresas estudiadas el puesto 3, dado que no le da el valor de importancia a los factores más importantes de éxito, tales como ganancia, agotados, tecnología, entre otros, para la empresa su factor de éxito son los premios o incentivos y es a esta variable la que le da mayor peso

Grafico 20 Matriz de Valor Yanbal



Fuente. Elaboración propia

Grafico 21 Gráfico de Valor de Yanbal



Fuente. Elaboración propia

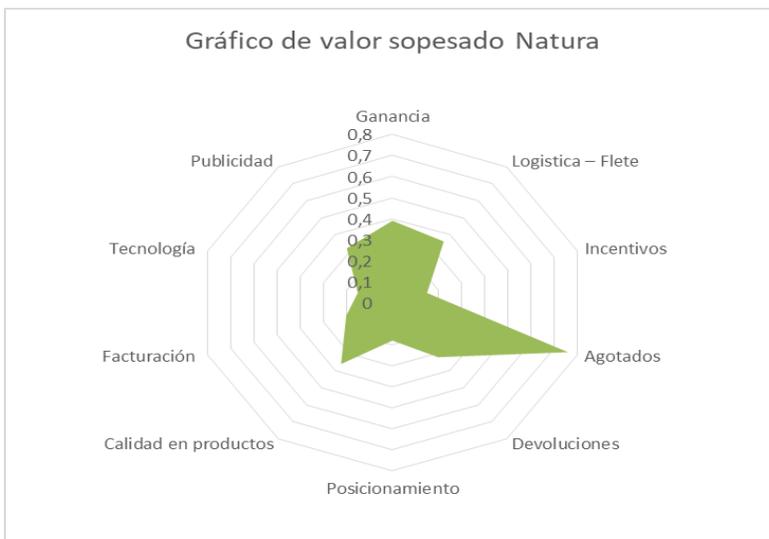
En este análisis, Yanbal le da mayor importancia a dos factores que las empresas anteriormente mencionadas no, los agotados y devoluciones, para esta empresa, estos son los principales factores de éxitos, a los que le genera mayor valor para ella.

Grafico 22 Gáfico de Valor Natura



Fuente. Elaboración propia

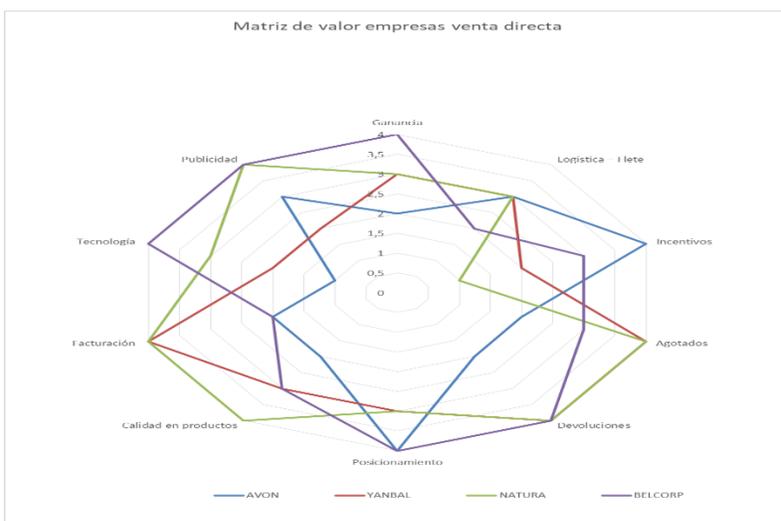
Grafico 23 Gáfico de Valor Sopesado Natura



Fuente. Elaboración propia

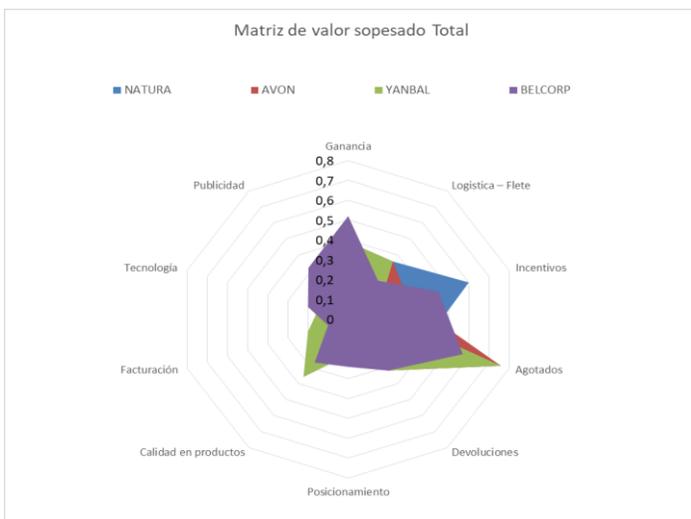
Natura, ocupa en 2do puesto en el estudio de las 4 empresas anteriores, está creciendo en valor de éxito dándole importancia a factores determinantes para la empresa, los agotados, la logística, la calidad de los productos, entre otros, sin embargo, el factor de la ganancia está en proceso de crecimiento, no es el de más valor, pero si es importante para la compañía

Grafico 24 Matriz de Valor Empresas Venta Directa



Fuente. Elaboración propia

Grafico 25 Matriz de Valor Sopesado Total



Fuente. Elaboración propia

Los factores más importantes y de mayor peso en el sector de venta directa por catálogo son los agotados, los incentivos, la ganancia, y la logística. Como resultado del análisis se identifica que cada una de las empresas le dan un valor apropiado a cada una de estas variables, Belcorp se preocupa mucho por generar mayor ganancia a sus vendedoras, Avon les da mayor valor a los incentivos y Yanbal y Natura le da mayor valor a los agotados. Para cada una, los 4 factores son de alta importancia y de alto peso, pero cada una le da mayor importancia a una variable en específico.

6.IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS DE LA ROTACION DE VENDEDORAS

Para conocer las causas de la rotación de las vendedoras en las empresas por catálogo Belcorp y Avon, se realizó 101 encuestas a diferentes vendedoras de las marcas en las ciudades de Buga y Tulua.

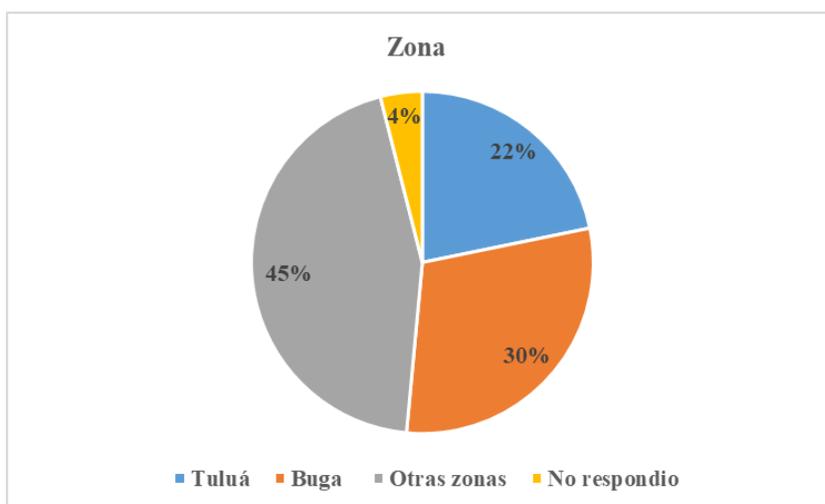
6.1 Resultaos Encuestas Aplicadas

Tabla 26 Pregunta 1. Zona

Zona	Cantidad	Porcentaje
Tuluá	22	22%
Buga	30	30%
Otras zonas	45	45%
No respondio	4	4%
Total	101	100%

Fuente. Elaboración Propia

Grafico 26 Resultados Zona



Fuente. Elaboración Propia

Interpretación

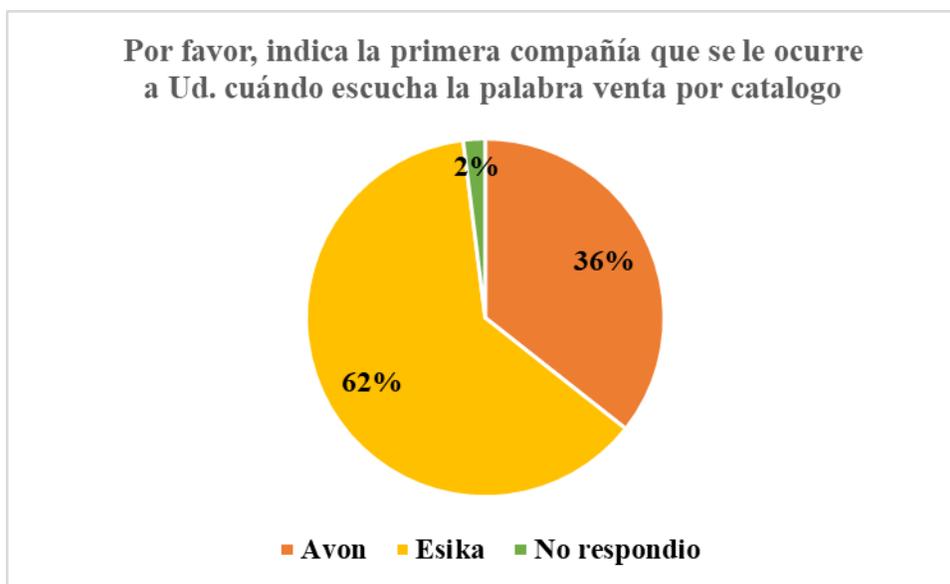
De los 101 Vendedoras de catálogos el 22% son de la zona de Tuluá Valle del Cauca, mientras que el 30% pertenecen a la zona de Buga y las otras zonas están representadas por el 45% donde algunas de estas vendedoras se encuentran ubicadas en zonas como Cali, Palmira, Riofrío, Trujillo, Yotoco, entre otros, etc. Por lo tanto, de las dos zonas objetos de estudio en la ciudad de Buga se encuentran más vendedoras de catálogos o productos de venta directa.

Tabla 27 Pregunta 2 Por favor, indica la primera compañía que se le ocurre a Ud. cuándo escucha la palabra venta por catalogo

Por favor, indica la primera compañía que se le ocurre a Ud. cuándo escucha la palabra venta por catalogo	Cantidad	Porcentaje
Avon	36	36%
Esika	63	62%
No respondio	2	2%
Total	101	100%

Fuente. Elaboración Propia

Grafico 27 Resultados Pregunta 2



Fuente. Elaboración Propia

Interpretación

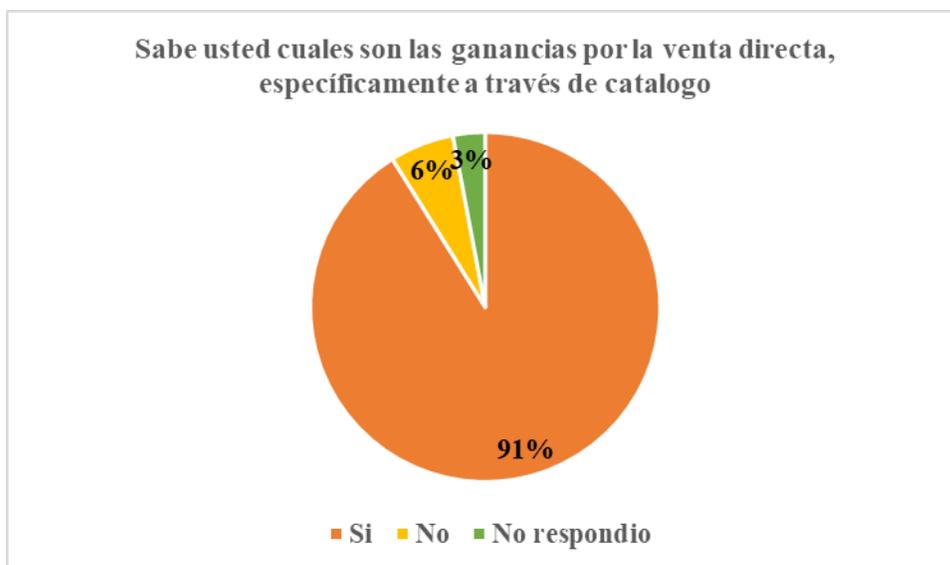
A la formulación de la pregunta anterior el 62% de las vendedoras de ambas que pertenecen a las zonas objeto de estudio respondieron que la primera compañía que se les viene a la mente cuando escuchan la palabra venta por catálogo es Ésika, mientras que el 36% respondieron Avon y el 2% de las encuestadas no respondieron. Por lo tanto la compañía Ésika ya es una marca reconocida entre las vendedoras y los consumidores que adquieren los productos.

Tabla 28 Pregunta 3 Sabe usted cuales son las ganancias por la venta directa, específicamente a través de catalogo

Sabe usted cuales son las ganancias por la venta directa, específicamente a través de catalogo	Cantidad	Porcentaje
Si	92	91%
No	6	6%
No respondio	3	3%
Total	101	100%

Fuente. Elaboración Propia

Grafico 28 Resultados Pregunta 3 Ganancias por Venta Directa



Fuente. Elaboración Propia

Interpretación

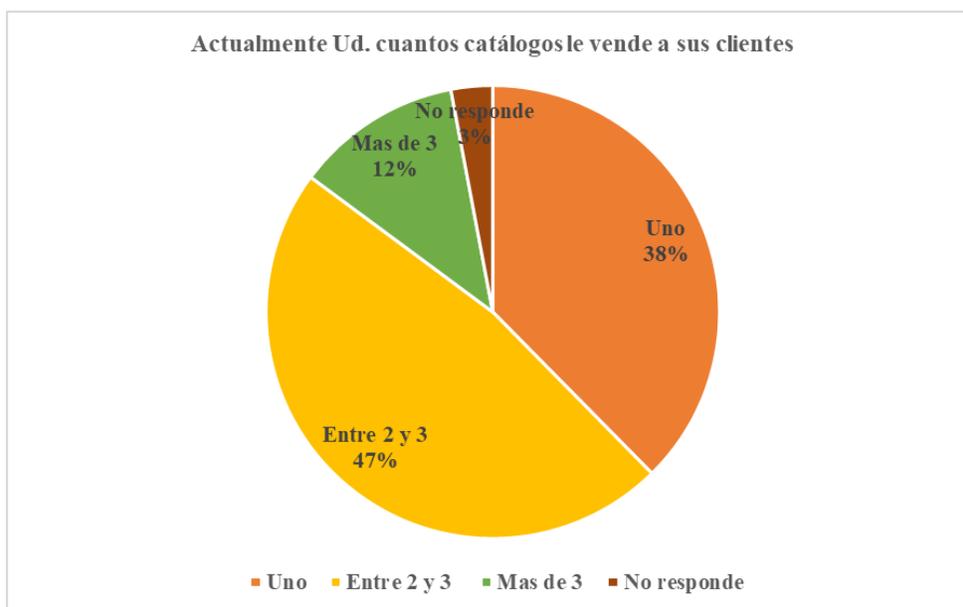
El 91% de las vendedoras de productos por venta directa a través de catálogos si sabe cuáles son las ganancias de este tipo de canal. Mientras que con un porcentaje muy bajo del 6% no sabe cuál es la ganancia que genera la venta directa por catálogo. Aunque la mayoría de vendedoras conoce las ganancias que dejan los catálogos, es necesario que en la medida que ingresen nuevas vendedoras es importante especificar y explicarles bien cuanto es su nivel de ganancias por venta directa de los productos de catálogo.

Tabla 29 Pregunta 4 Actualmente Ud. cuantos catálogos le vende a sus clientes

Actualmente Ud. cuantos catálogos le vende a sus clientes	Cantidad	Porcentaje
Uno	38	38%
Entre 2 y 3	48	48%
Mas de 3	12	12%
No responde	3	3%
Total	101	100%

Fuente. Elaboración Propia

Grafico 29 Resultados Pregunta 4 Cuantos catálogos les vende a sus clientes



Fuente. Elaboración Propia

Interpretación

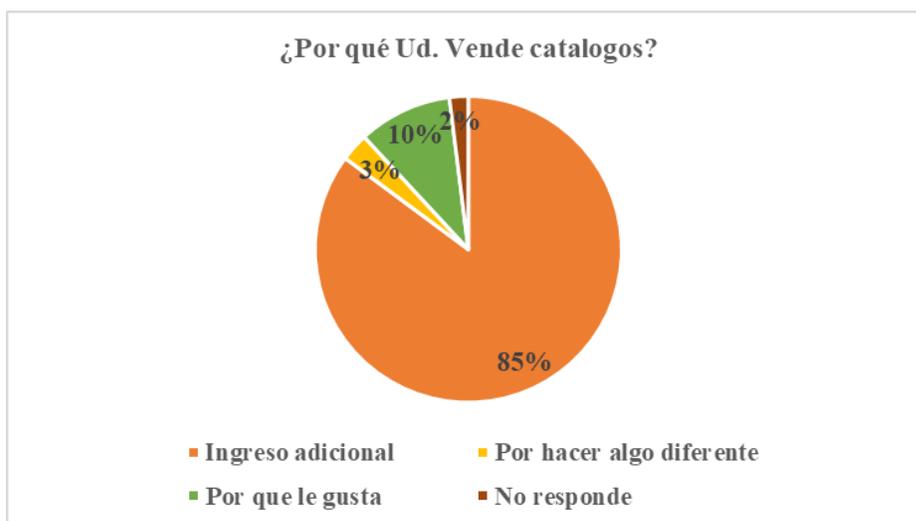
El 47% de las vendedoras encuestadas manifiestan que les venden a sus clientes entre dos y tres catálogos, mientras que el 38% de estas vendedoras solo dos catálogos y por ultimo un 12% solo les vende más de tres catálogos a sus clientes. De tal manera que se entraría a analizar si aquellas que solo venden un solo catalogo a sus clientes les genera la misma o mayor ganancia para aquellas que venden entre dos o más de tres catálogos.

Tabla 30 Pregunta 5 ¿Por qué Ud. Vende catalogos?

¿Por qué Ud. Vende catalogos?	Cantidad	Porcentaje
Ingreso adicional	86	85%
Por hacer algo diferente	3	3%
Por que le gusta	10	10%
No responde	2	2%
Total	101	100%

Fuente. Elaboración Propia

Grafico 30 Resultados Pregunta 5 Porque vende catálogos



Fuente. Elaboración Propia

Interpretación

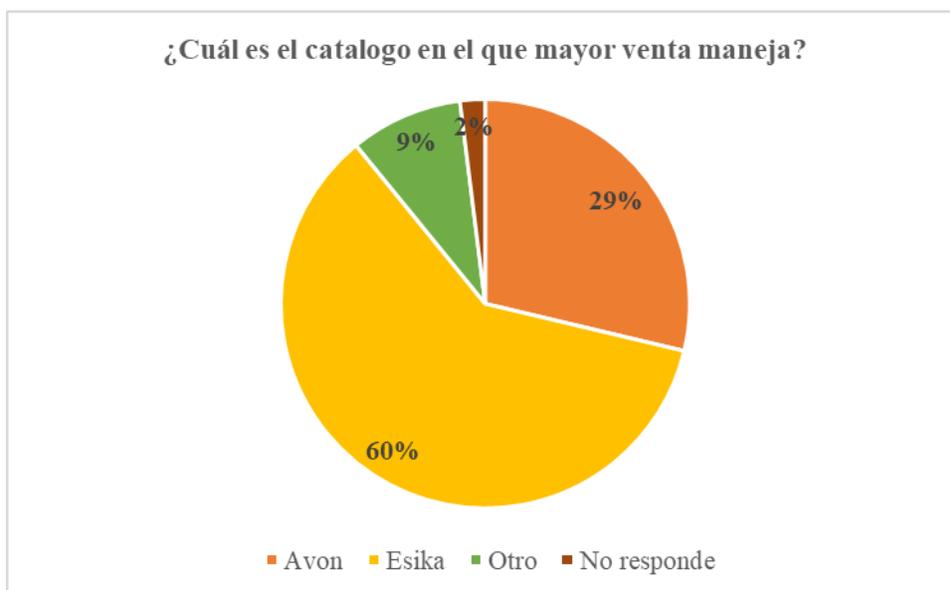
Un 85% de las vendedoras de las zonas objeto de estudio encuestadas respondieron que venden estos catálogos para obtener un ingreso adicional, mientras que el 10% lo hacen porque les gusta la venta directa a través de catálogos y con un porcentaje del 3% el cual es muy bajo estas vendedoras manifiestan que venden estos catálogos por hacer algo diferente a las actividades propias que realizan. Se puede afirmar que el mayor número de vendedoras pueden tener un ingreso estable y que el ingreso adicional que genera estas ventas de catálogo complementa sus ingresos totales.

Tabla 31 Pregunta 6 ¿Cuál es el catálogo en el que mayor venta maneja?

¿Cuál es el catalogo en el que mayor venta maneja?	Cantidad	Porcentaje
Avon	29	29%
Esika	61	60%
Otro	9	9%
No responde	2	2%
Total	101	100%

Fuente. Elaboración Propia

Grafico 31 Resultados Pregunta 6 Catálogo que mayor venta maneja?



Fuente. Elaboración Propia

Interpretación

El catálogo que mayor venta maneja manifiesta el 60% de las vendedoras que es el de Ésika, mientras que el 29% afirman que es el catálogo de Avon el que mayor venta genera.

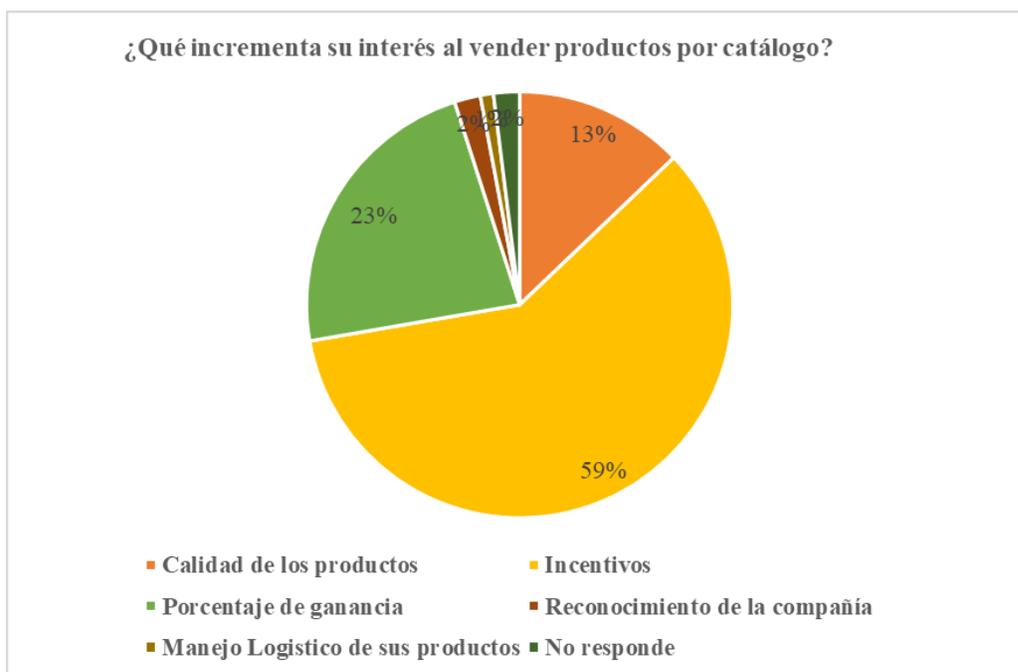
Por lo tanto, este catálogo – Ésika- puede generar mayor venta ya que les ofrece a sus clientes variedad de productos, de calidad y precios accesibles, además esta marca ya es reconocida por los clientes de estas vendedoras.

Tabla 32 Pregunta 7 ¿Qué incrementa su interés al vender productos por catálogo?

¿Qué incrementa su interés al vender productos por catálogo?	Cantidad	Porcentaje
Calidad de los productos	13	13%
Incentivos	60	59%
Porcentaje de ganancia	23	23%
Reconocimiento de la compañía	2	2%
Manejo Logístico de sus productos	1	1%
No responde	2	2%
Total	101	100%

Fuente. Elaboración Propia

Grafico 32 Resultados Pregunta 7 Cual es el interés por vender productos por catálogos



Fuente. Elaboración Propia

Interpretación

El 59% de las encuestadas manifestaron que su interés por vender catálogos radica en los incentivos que estas empresas les dan, mientras que el 23% lo hacen por el porcentaje de ganancias que estos catálogos generan por la venta de los productos y un 13% el interés por vender estos catálogos es por la calidad de los productos.

Tabla 33 Pregunta 8 ¿En general, cómo ha sido su experiencia vendiendo los productos de Avon y/o Belcorp?

¿En general, cómo ha sido su experiencia vendiendo los productos de Avon y/o Belcorp?	Cantidad	Porcentaje
Buena	34	34%
Excelente	62	61%
No me ha gustado mucho	3	3%
No responde	2	2%
Total	101	100%

Fuente. Elaboración Propia

Grafico 33 Resultados Pregunta 8 Experiencia vendiendo los productos de Avon y/o Belcorp



Fuente. Elaboración Propia

Interpretación

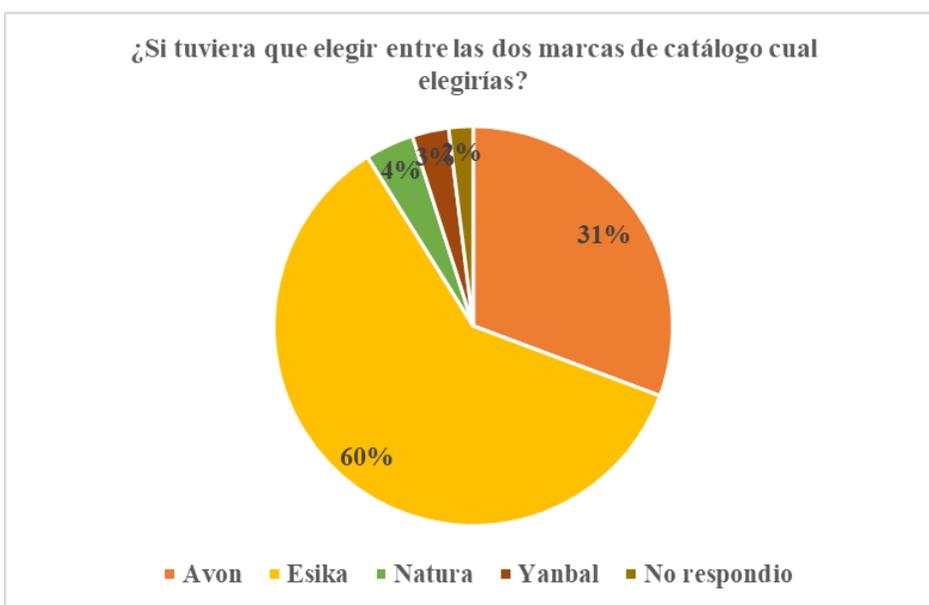
La experiencia vendiendo los productos de estas empresas ha sido excelente esto lo manifiesta el 61% de las vendedoras y un 34% su experiencia ha sido buena, con un porcentaje muy bajo del 3% no le ha gustado mucho la experiencia de vender estos productos a través de catálogos.

Tabla 34 Pregunta 9 ¿Si tuviera que elegir entre las dos marcas de catálogo cual elegirías?

¿Si tuviera que elegir entre las dos marcas de catálogo cual elegirías?	Cantidad	Porcentaje
Avon	31	31%
Esika	61	60%
Natura	4	4%
Yanbal	3	3%
No respondio	2	2%
Total	101	100%

Fuente. Elaboración Propia

Grafico 34 Resultados Pregunta 9 Que marca de catálogos elegiría la vendedora



Fuente. Elaboración Propia

Interpretación

A esta pregunta las vendedoras encuestadas respondieron que el catalogo que elegirían es el de Ésika esto lo representa un 60%, mientras que otras vendedoras se inclinarían por el catálogo de Avon el cual es el representada por el 31% y un 4% de las vendedoras encuestadas elegirían el catálogo de Natura.

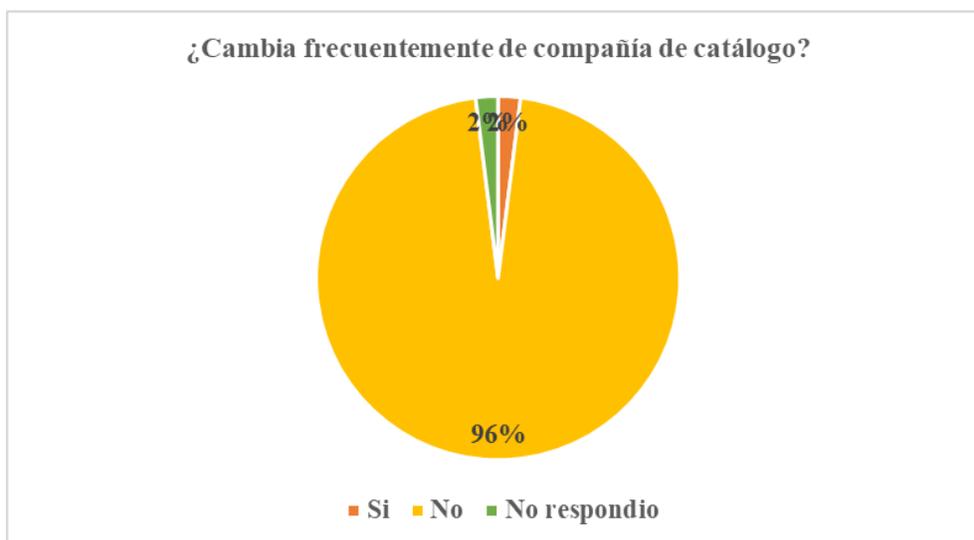
Por consiguiente los productos que se venden a través del catálogo de Ésika, son los elegidos por los clientes de las vendedoras encuestadas.

Tabla 35 Pregunta 10 ¿Cambia frecuentemente de compañía de catálogo?

¿Cambia frecuentemente de compañía de catálogo?	Cantidad	Porcentaje
Si	2	2%
No	97	96%
No respondio	2	2%
Total	101	100%

Fuente. Elaboración Propia

Grafico 35 Resultados Pregunta 10 Cambio frecuente de compañía



Fuente. Elaboración Propia

Interpretación

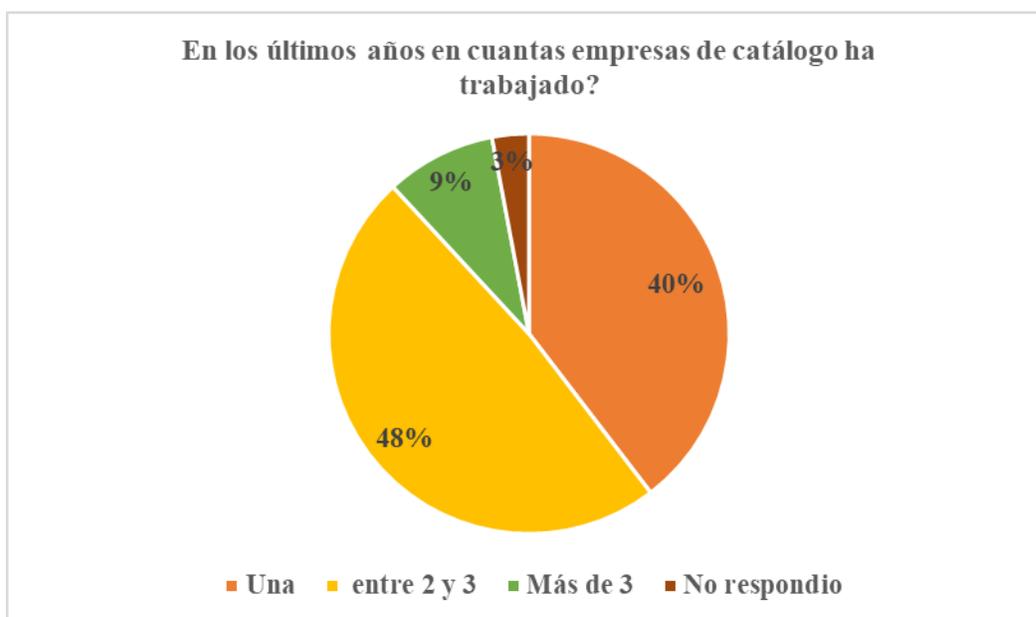
Esta pregunta arrojó el siguiente resultado; el 96% de las vendedoras encuestadas manifestaron que no cambian de compañía con frecuencia, lo cual permite analizar que estas vendedoras son estables independientemente a cuál compañía pertenezcan.

Tabla 36 Pregunta 11 En los últimos años en cuantas empresas de catálogo ha trabajado?

En los últimos años en cuantas empresas de catálogo ha trabajado?	Cantidad	Porcentaje
Una	40	40%
entre 2 y 3	49	49%
Más de 3	9	9%
No respondió	3	3%
Total	101	100%

Fuente. Elaboración Propia

Grafico 36 Resultados Pregunta 11 En cuantas empresas de ventas por catálogo ha trabajado



Fuente. Elaboración Propia

Interpretación

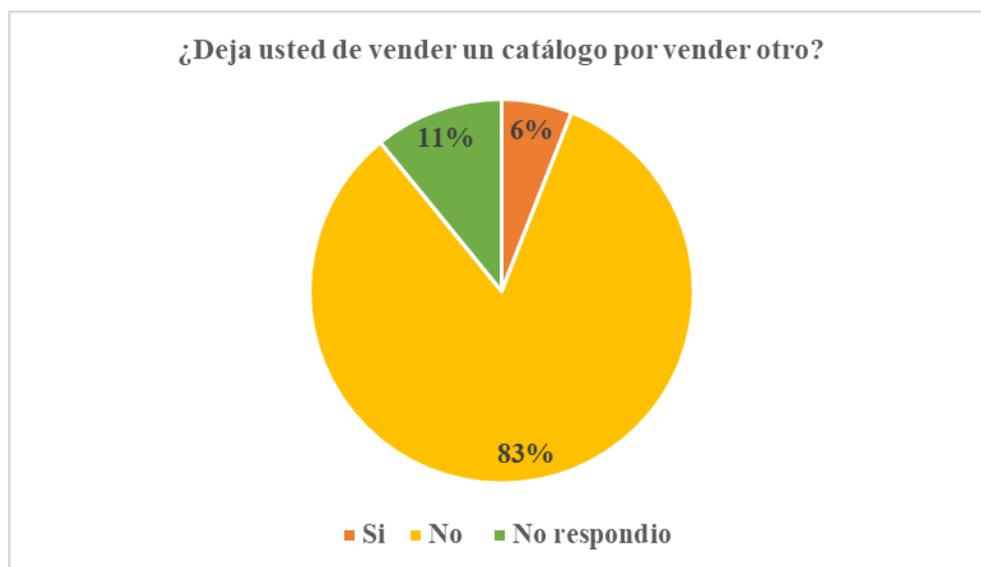
El 48% de las encuestadas en los últimos años ha trabajado para 2 y 3 empresas de venta directa por catálogo, mientras que el 40% manifiesta que en los últimos años solo ha trabajado para una sola empresa y con un porcentaje del 9% ha trabajado para tres empresas en los últimos años.

Tabla 37 Pregunta 12 ¿Deja usted de vender un catálogo por vender otro?

¿Deja usted de vender un catálogo por vender otro?	Cantidad	Porcentaje
Si	6	6%
No	84	83%
No respondio	11	11%
Total	101	100%

Fuente. Elaboración Propia

Grafico 37 Resultados Pregunta 12 pierde ventas por dejar de vender otro catálogo



Fuente. Elaboración Propia

Interpretación

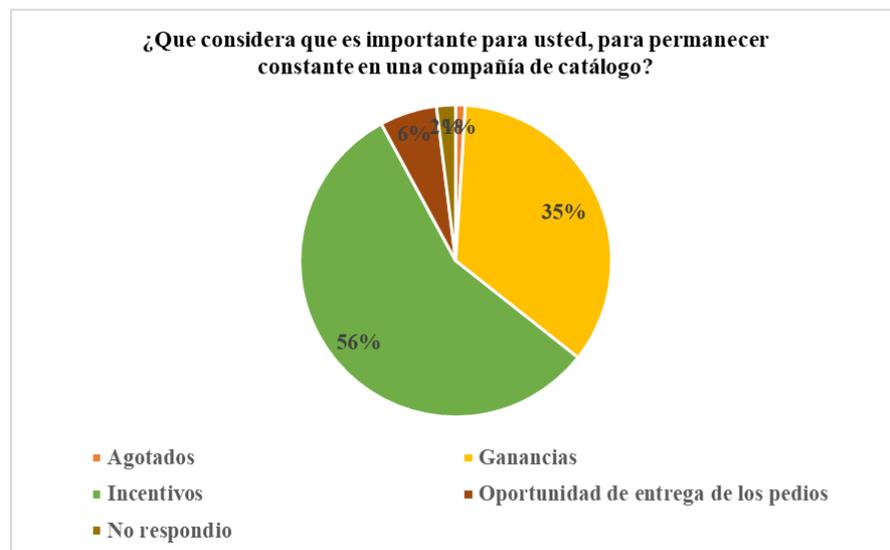
Las encuestadas representadas por un 83% manifestaron que no pierden ventas por dejar de vender otro catálogo, mientras que el 11% manifiestan que si pierden venta. En relación con las que no pierden venta es porque el catalogo es muy completo que siempre tiene los productos que sus clientes necesitan por lo tanto no les genera perdida por no vender otros catálogos.

Tabla 38 Pregunta 13 ¿Que considera que es importante para usted, para permanecer constante en una compañía de catálogo?

¿Que considera que es importante para usted, para permanecer constante en una compañía de catálogo?	Cantidad	Porcentaje
Agotados	1	1%
Ganancias	35	35%
Incentivos	57	56%
Oportunidad de entrega de los pedidos	6	6%
No respondio	2	2%
Total	101	100%

Fuente. Elaboración Propia

Grafico 38 Resultados Pregunta 13 Cual es la variable importante para permanecer en la compañía



Fuente. Elaboración Propia

Interpretación

El 56% de las vendedoras encuestadas manifestaron que lo importante para ellas permanecer constante en la compañía son los incentivos que estas ofrecen por la venta de los productos a través de los catálogos, el 35% afirmó que las ganancias son el factor a tener en cuenta para

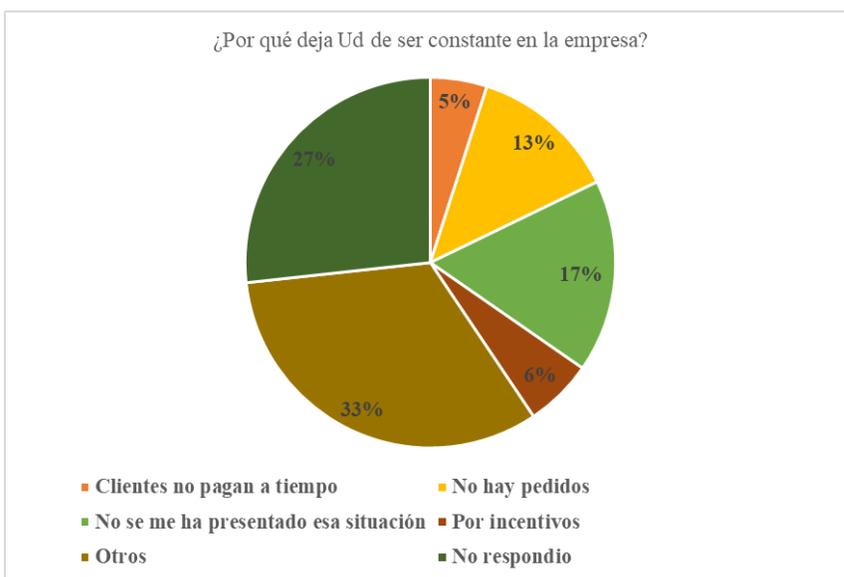
permanecer constante en la empresa y un 6% le dio la importancia a la oportunidad de entregar los productos.

Tabla 39 Pregunta 14 ¿Por qué deja Ud de ser constante en la empresa?

¿Por qué deja Ud de ser constante en la empresa?	Cantidad	Porcentaje
Cientes no pagan a tiempo	5	5%
No hay pedidos	13	13%
No se me ha presentado esa situación	17	17%
Por incentivos	6	6%
Otros	33	33%
No respondió	27	27%
Total	101	100%

Fuente. Elaboración Propia

Grafico 39 Resultados Pregunta 14 Porque las vendedoras dejan de ser constantes



Fuente. Elaboración Propia

Interpretación

El 33% de las vendedoras encuestadas dejan de ser constantes en la compañía para las cuales venden sus productos a través de catálogo por factores como el producto está agotado, mala atención al cliente por parte de la empresa, por productos de mala calidad, periodos muy cortos

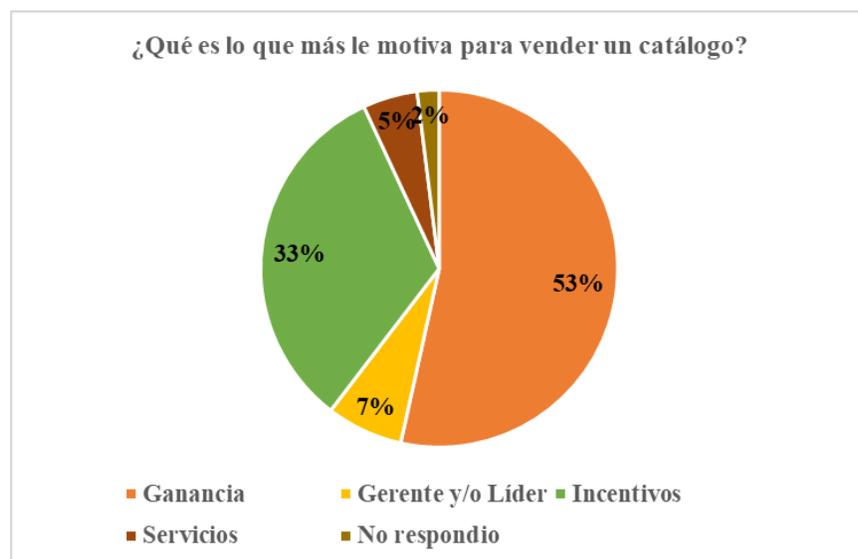
entre campañas, entre otros etc. Mientras que el 27% de las encuestadas no emitió ninguna respuesta a esta pregunta. Y por último un 17% manifiesta que no se le ha presentado ninguna situación por lo tanto es constante en la empresa de venta por catálogos.

Tabla 40 Pregunta 15 ¿Qué es lo que más le motiva para vender un catálogo?

¿Qué es lo que más le motiva para vender un catálogo?	Cantidad	Porcentaje
Ganancia	54	53%
Gerente y/o Líder	7	7%
Incentivos	33	33%
Servicios	5	5%
No respondió	2	2%
Total	101	100%

Fuente. Elaboración Propia

Grafico 40 Resultados Pregunta 15 Motivación para vender un catálogo



Fuente. Elaboración Propia

Interpretación

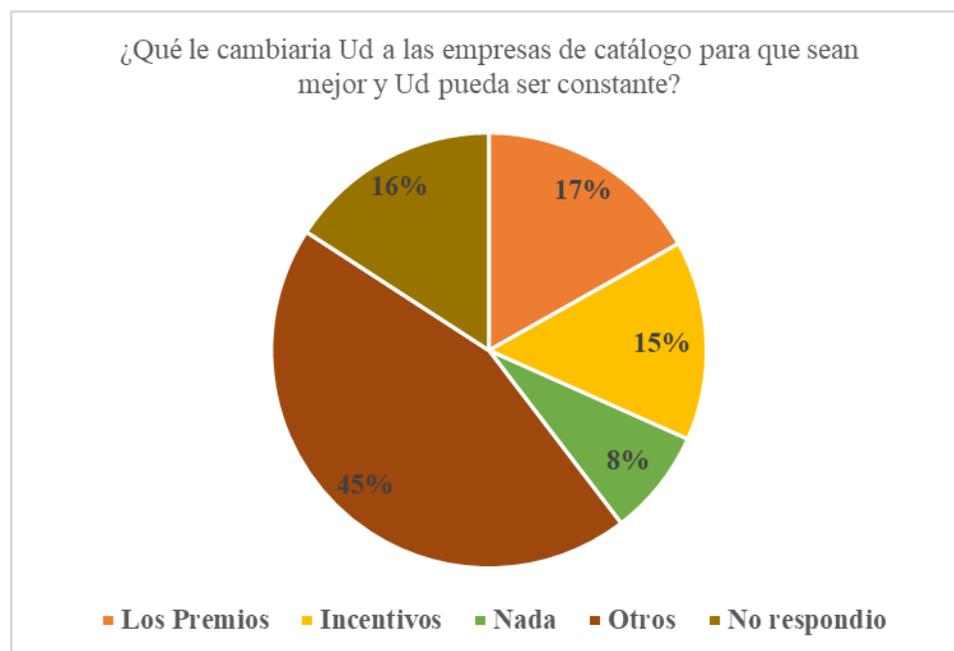
53% de las vendedoras su mayor motivación para vender los catálogos de estas empresas son las ganancias que éstas generan. Mientras que el 33% su motivación es por los incentivos que les dan. Y un 7% lo motiva el Gerente o Líder de zona.

Tabla 41 Pregunta 16 ¿Qué le cambiaría Ud a las empresas de catálogo para que sean mejor y Ud pueda ser constante?

¿Qué le cambiaría Ud a las empresas de catálogo para que sean mejor y Ud pueda ser constante?	Cantidad	Porcentaje
Los Premios	17	17%
Incentivos	15	15%
Nada	8	8%
Otros	45	45%
No respondio	16	16%
Total	101	100%

Fuente. Elaboración Propia

Grafico 41 Resultados Pregunta 16 Que le cambiaría a estas empresas para permanecer constante



Fuente. Elaboración Propia

Interpretación

Para el 45% de las encuestadas respondieron que le cambiarían a la empresa para que ellas pudieran ser constantes variables como menos productos agotados, pedido mínimo, variedad de productos, más tiempo para pagar entre otras. Mientras que el 17% le cambiarían los premios y el 16% no le cambiaría nada a las empresas para ellas permanecer constantes.

ANÁLISIS

6.2 Interpretación

De acuerdo al análisis realizado de las 101 encuestas hechas a las vendedoras de venta por catálogo de las empresas Avon y Belcorp de Buga y Tuluá, donde se busca identificar las causas por las cuales las vendedoras desisten de pasar pedido y de una u otra forma no son constantes con la marca.

Lo primero que se evalúa, es que las consultoras reconocen las dos marcas Avon y Belcorp como las principales en el gremio, para ellas las marcas son importantes y de fácil recordación.

Tienen claro que como vendedoras deben conocer sus ganancias, sin embargo, en campo se entiende otra realidad, a pesar de que en las encuestas las vendedoras el 93,9% dicen saber cuál es su ganancia, en la vida real no es tan cierto, porque cuando se les pregunta “¿Cuánto te ganas por vender un catálogo?” su respuesta no es tan clara.

Una variante importante en este análisis es que las consultoras les dan una importancia muy grande a los premios, recompensa que se da por pasar pedido, para ellas claramente esto es su mayor motivación, el proceso de logística, el servicio, las calidad de los productos, son transparentes para las vendedoras, aunque una de las mayores quejas por parte de ellas es la demora en la entrega de pedidos o el servicio que se da por parte de cualquier tipo de aérea hacia ellas, determina una causal de deserción de cualquier compañía, pero estas al mismo tiempo si saben que se está ofreciendo un premio llamativo continua vendiendo, lo que determina que lo más importante para cualquier vendedora son los premios.

Entre mejores sean los premios y más consecutivos sean, las consecutivas más fácil pasan pedido. Las vendedoras trabajan con el mejor postor, con el que para ellas les ofrezca la mejor alternativa.

7. ENTREVISTAS A GERENTES

Con el objetivo de generar propuestas, se realizó entrevista a cuatro Gerentes de Belcorp y Avon, con más de tres años en experiencia en el sector de Venta Directa, estas zonas pertenecen al Valle del Cauca. El propósito principal es conocer el comportamiento de venta en zonas similares a las de Buga y Tuluá, en cuanto a promedio de vendedores, de venta y manejo de cartera, ya que realizando el análisis de la encuesta se pudo determinar que aunque existe el reconocimiento por parte de los vendedores que la mayor motivación son los incentivos y la ganancia no asumen el hecho de que hay traslado hacia otros catálogos o deserción, aunque los resultados que se reflejan en las zonas son muy diferentes.

7.1 Entrevistas

Vanessa Bedoya: Gerente de Zona de la ciudad de Buga Para la Compañía Belcorp, experiencia de siete años en la compañía, ha manejado diferentes zonas del Valle del Cauca como Tuluá, Calí, actualmente ubicada en la ciudad De Buga zona que hace aproximadamente dos años y medio alcanzo un número de 900 vendedores, actualmente cuenta con 720 vendedores, para ella la rotación es una constante a tal punto que hoy no ha logrado contar nuevamente con este número de vendedores.

Marlene Escobar: Gerente de Zona de la ciudad de Tuluá para la compañía Avon, experiencia de dieciséis años en la compañía, Gerente que ha conocido no solo la transformación de la Venta Directa en Colombia, sino también la de Avon en este periodo laborado, “Avon ha sido líder de la venta directa en Colombia por muchos años un referente para muchas compañías que apenas están iniciando, pero en la actualidad es más difícil lograr que los vendedores se queden en la compañía, con una zona, hasta solo hace tres años la zona manejaba un volumen de vendedores de 1600 ahora tiene en promedio 1350 llego a tener 1200 finalizando el 2017, es

claro que los vendedores no están dejando de vender si no que lo están haciendo para otra compañía.

Tatiana Palacio: Gerente de Zona de la ciudad de Buga para la Compañía Avon, experiencia de tres años en la compañía, la Gerente anterior de la zona estuvo en la compañía alrededor de diez años, por resultados se prescinde de su labor, específicamente porque la zona no pudo recuperar el número de vendedores, contaba con casi 900. Para la gerente es muy claro que los vendedores rotan y que no tienen fidelidad por ninguna compañía.

Paula Moncada: Gerente de Zona de Belcorp de la ciudad de Tuluá, con una trayectoria de seis años, pero con una experiencia en el sector de diez, dado a que antes de ser gerente de zona fue líder en la ciudad de Buga. Expone que el crecimiento de la zona es cada vez más difícil, este año su promedio de actividad ha bajado casi seis puntos en comparación a años anteriores, dejando un mayor número de vendedores sin pasar pedido y esto a su vez un decrecimiento en su zona.

A continuación, se presenta las entrevistas realizadas a cada una de las gerentes anteriormente mencionadas, con 5 preguntas iguales para todas y que ayudara a realizar un análisis más profundo del problema.

¿Crees que las vendedoras rotan mucho en el canal de venta directa en el sector de venta por catálogo?

-Vanessa Bedoya: “Si, en la zona que estoy actualmente tengo vendedores que venden hasta cuatro catálogos diferentes, muchos de estos en ocasiones pasan una campaña y la siguiente no,

cuando se llama a tomar el pedido o la líder lo visita le informa que para Esika casi no salió venta porque esa campaña estuvo mejor en ropa o en otra de cosmético”

- **Marleny Escobar:** “Si, llevo 16 años en Avon hoy es más complicado retener los vendedores, si la empresa no tiene una buena estrategia para los nuevos, para el caso de la compañía las primeras seis campañas estos terminan por buscar otra opción del mercado ya sea en cosmético o en venta de ropa, esta última, aunque maneja topes más altos el vendedor puede solo con uno o dos clientes alcanzar el tope”

- **Tatiana Palacio:** “Si, en la zona es evidente se refleja en los resultados de cada campaña, ya que la zona que manejo, como mínimo debe tener un 88% de consecutividad, lo que quiere decir que de 900 vendedoras que maneja la zona, 765 se espera repitan pedido campaña tras campaña, lo ideal es que sean más, pero la zona actualmente está manejando consecutividad del 85%”

- **Paula Moncada:** “Si, La compañía constantemente busca estrategias para lograr retener los vendedores, pero la competencia es muy agresiva, iguala o mejora lo que Belcorp lanza cada campaña, tengo varias vendedoras que manejan la competencia y en muchas ocasiones me manifiestan las comparaciones entre los catálogos.

¿Por qué consideras que esto sucede y cuales crees que son las causas bajo tu experiencia como gerente de zona?

- **Vanessa Bedoya:** “El negocio de venta directa es un negocio de alta motivación, desde mi experiencia lo que analizó es que, los vendedores necesitan una motivación para ofrecer el catalogo, iniciar en las compañías es de fácil acceso siempre y cuando tengan buen manejo en el crédito, si ven que su motivación personal tiene mayor afinidad con otro catalogo deciden intentar,

en muchas ocasiones se quedan o prefieren retirarse de Belcorp. Considero que una de las mayores causas para el retiro de los vendedores, es porque no entienden el negocio, gran parte de las personas que dejan de pasar pedido son los vendedores nuevos, que, si no se capacitan o tuvieron una mala experiencia, prefieren no vender más. Entender cómo pueden ganar a través de la venta directa y como pueden ganar sus premios, no es fácil para ellos, además cuando existe tanta competencia en este medio, se van por el mejor postor, simplemente apoyándose en el hecho de que otra compañía tiene un mejor premio”

- **Marleny Escobar:** “Frecuentemente encuentro en el equipo de ventas falta de información, debido a que se convierte en un teléfono roto, aunque se hacen reuniones, comunicados en los pedidos, llamadas y mensajes, se evidencia que tal vez por los niveles de educación del grupo de ventas en las estrategias que la compañía lanza, no hay claridad y se genera falta de confianza. Se trabaja con vendedores de estratos 1 ,2 y 3, donde muchas veces su nivel educativo es hasta primaria y en la mayoría de los casos, con mujeres sometidas por sus esposos con ideologías machistas, esto hace que la capacidad de entender las estrategias de la compañía se dificulte y las apropia a querer solamente buscar ganarse un premio cualquiera, que lo venden muy por debajo de su valor comercial”

- **Tatiana Palacio:** “Actualmente en el país se encuentran más de cincuenta catálogos en el mercado, en la zona en la que manejo en el último año han llegado nuevas propuestas, con lo que me he encontrado últimamente, es vendedores que me dicen que hay catálogos que por lanzamientos están teniendo mayor auge en el consumidor final. Hace unos años atrás Avon ocupaba el primer lugar en el mercado y nuestro crecimiento era cada vez mayor, los vendedores nos buscaban y muchos vivían de este negocio, ahora las cosas son muy diferentes, la variedad de catálogos en venta directa es cada vez mayor, compitiendo con mayores elementos, muchas veces

ofreciendo mejores premios a corto plazo. Los vendedores tienen de donde escoger y prefieren vender el catálogo que más les brinde incentivos y sacrifican calidad del producto”

- **Paula Moncada:** “La poca fidelidad se da porque los vendedores tienen diferentes razones para vender y si ven mejores opciones lo hacen donde esa razón tenga un mayor beneficio, algunas por mayor oportunidad de ganancia, otras por incentivos, otras por tiempo en pagos o entregas ágiles de los pedidos. Muchas veces solo por inconformidades o molestias por un servicio mal prestado, el vendedor deja de pasar pedido, por ejemplo, una llamada de cobranzas en un horario no habitual, que su pedido llegue tarde, que el premio se agotó, entre otros, hace que los vendedores prefieran dejar de vender y cambiarse de catálogo”

¿Qué porcentaje de actividad (consecutividad) has manejado en las últimas 6 campañas?

- **Vanesa Bedoya:** “El 82% el año 2018 ha representado un reto muy grande para la zona, para lograr los presupuestos que pone la compañía, nos toca ingresar al negocio en promedio ochenta vendedores nuevos, lo que se convirtió en un círculo vicioso ingresan, pero lograr retenerlos es muy difícil”

-**Marleny Escobar:** “El 86%, el mayor esfuerzo está dado en representantes nuevas que en el último año no alcanzan a llegar a la cuarta campaña, muchas reciben incentivo a la tercera campaña y desisten o se van para la competencia”

-**Tatiana Palacios:** “El 85%, realmente este es el año donde más afectación ha tenido la zona en la actividad, para ser más puntual este es el promedio, pero las dos últimas campañas están por debajo del 84%”

-Paula Moncada: “La zona que tengo, ha manejado generalmente una buena consecutividad, Belcorp pide para el cumplimiento 87% pero las últimas tres campañas se han manejado el 81%”

¿Qué consideras que motiva realmente a una vendedora para ser constante en la empresa de venta directa por catálogo?

- Vanessa Bedoya: “La zona en la que me desempeño es de 700 vendedores, muchos reclaman mejor servicio, sobre todo quienes su mayor interés es el porcentaje de ganancia, tengo una dificultad y es que soy de las últimas zonas en cerrar en el país, se presentan muchos agotados lo que afecta las ventas y muchos vendedores terminan aburriéndose porque pierden clientes, así mismo afectan el puntaje para lograr el incentivo tan anhelado, por lo tanto la motivación está dada por el cumplimiento de la compañía en entrega de productos ofertados y que los vendedores puedan alcanzar los montos para sus incentivos, ya que consideran que son muy altos para poder lograrlos”

- Marleny Escobar: “Desde mi experiencia los vendedores tienen un interés muy alto por los incentivos que ofrecen las compañías de venta directa, son dos las causas de esta motivación lo primero que en muchas oportunidades por tratarse de artículos para el hogar también logran hacer negocio vendiéndolos, pero también representa un logro personal al sentir que tiene un reconocimiento su esfuerzo, hoy son muchas las compañías y coinciden en la mayoría los cierres, lo que veo en la zona es que analizan mucho cuál compañía tiene mejor incentivo de acuerdo a esto deciden hacer un mayor esfuerzo en la venta”

- Tatiana Palacios: “Lo que he observado en los dos últimos años es que muchos vendedores desean cambios en los incentivos que sean productos novedosos, que se convierta en un deseo

poder alcanzarlos, pero muchos saben que si no lo logran en una campaña en dos o tres tendrán nuevamente la opción de conseguirlo por la falta de variedad o muchas veces por ya tenerlo prefieren no pasar su pedido”

- **Paula Moncada:** “Los vendedores se motivan por un componente en específico, alcanzar los incentivos y muchas veces cuando no les he tan fácil lograr el puntaje para obtenerlo, se desmotivan y dejan de pasar pedido. No todas las campañas pueden vender un monto alto, así que en la campaña que vendieron poco pierden su premio y no tienen opción de recuperarlo”

¿Cómo consideras que se podría mejorar esta variable y reducir la alta rotación de las consultoras?

- **Marleny Escobar:** “Avon tiene muchas alternativas para los vendedores, tenemos desde productos cosméticos, ropa, productos para el hogar en el catálogo de moda y casa, pero este último da poca ganancia, una manera eficaz es lograr dar mayor comisión en este catálogo ya que los productos son de marcas reconocidas, así los vendedores no tendrían que buscar este tipo de productos en catálogos que les den comisiones por encima del 20%”

-**Tatiana Palacios:** “La venta por catálogo está diseñada para economías 1, 2 y 3, pero en el último año he visto como catálogos con un modelo más fresco han capturado el mercado de mujeres jóvenes universitarias que desean tener ingresos extras, por esta razón una alternativa que mejoraría la rotación es tener una variedad más amplia en productos que puedan abarcar todo tipo de vendedores renovar los catálogos con un concepto más jovial para tener mayor penetración y lograr menos deserción

-Vanessa Bedoya: “Tener una estrategia para que todos los vendedores alcancen el incentivo, manejar estimado de pedido más bajo o tener dos opciones de premio, una para montos de 150.000 a 250.000 otra de 250.000 a 400.000 acumulables en dos campañas”

-Paula Moncada: “Capacitando los vendedores en producto, los lanzamientos de la compañía, manejo de clientes y relaciones a largo plazo, es importante que sepan enfocar la venta donde mayor ganancia pueda tener para que logren los resultados tengan motivación suficiente para que permanezcan en el negocio, reconocer a los vendedores de bajo monto con pequeños incentivos, para que no se retiren del negocio por no ganar un premio”

INTERPRETACIÓN DEL ESTUDIO

Teniendo en cuenta las entrevistas realizadas a las gerentes de zonas, se analiza que la alta rotación de las vendedoras se debe por varias causas, pero antes de hablar de ellas, se quiere aclarar que, no porque las vendedoras en las encuestas hayan contestado que no había rotación, esto no este pasando, solo que para muchas consultoras y en este caso a las encuestadas, su gerente merece respeto y admiración, es por ello que contestan lo que ellas creen que las gerentes querían escuchar.

Los premios son la principal fuente de motivación para ellas, están cansadas de premios repetitivos y de la poca posibilidad para poder lograrlos, sin embargo, no es en todos los casos que esto sucede, pues las vendedoras constantes le dan es importancia es al tema de la ganancia, muchas viven del trabajo por catálogo, así que lo que necesitan es vender más para ganar más. El problema realmente se encuentra en 3 tipos de vendedoras, las nuevas (vendedoras que llevan menos de 6 campañas vendiendo), inconstantes (vendedoras que ya están acostumbradas a pasar campaña de por medio), vendedoras con bajo monto (vendedoras que no llegan al tope para el premio). Es en este grupo de vendedoras que se concentra la rotación y son las que más pesan en el mercado de venta directa.

Estas vendedoras no les interesa la ganancia, les motiva un buen premio, por eso vende más de un catálogo, siendo más fácil pasar pedido en el que le convenga. Su estabilidad o constancia se da solo cuando encuentra en la campaña a facturar el catalogo que más le convenga sea porque le llega un mejor premio, porque tienes más ofertas o sencillamente porque fue el que mejor vendió, y cuando las campañas son muy cortas menos de los 21 días que normalmente trabajan, prefieren no trabajar el catalogo y enfocarse en el que más tiempo le da.

El nivel de educación influye mucho en su decisión, pues entender el negocio para muchas vendedoras no es tan fácil, sacar las cuentas de lo que pueden ganarse, identificar sus clientes y como pueden venderles y a demás como cobrarles, es una tarea complicada, así que prefieren vender lo que puedan vender y no preocuparse por más. Si están interesados en ganarse un incentivo en particular y no tienen toda la venta para ganarlo, se endeudan o compran productos para su consumo sin haberlos vendidos, generando exceso en productos y deudas innecesarias, solo por un premio.

Otra razón es que, el monto del pedido mínimo es muy alto para ellas, así que cuando no llegan al tope prefieren entregar su pedido a otra vendedora y no facturar. En el caso de Belcorp el tope es de \$185.000, en Avon es de solo \$80.000, es por esta razón que la rotación es más alta para Belcorp que para Avon. En las últimas campañas las gerentes de Belcorp han logrado una actividad promedio del 81% mientras que Avon el 86%.

La variable de la actividad puede ayudar a medir la cantidad de vendedoras que pasan pedido por campaña, entre más alta es mucho mejor y menor las vendedoras que no facturan.

8. PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO

Al realizar un cotejo entre la información suministrada por los vendedores y Gerentes Zonales, se concluye que dado los niveles de educación y la afinidad de estos por las dos Compañías se sienten intimidados a la hora de dar respuesta al cuestionario realizado para encontrar una respuesta clara frente a la rotación que se maneja en el canal objeto de estudio. Las Gerentes sin embargo dado los resultados al cierre de cada campaña manifiestan que existe no solo rotación si no vendedores que abandonan el negocio, con el presente trabajo se busca generar propuestas que puedan ayudar a mitigar uno de los aspectos de mayor impacto en la venta por catálogo.

Uno de los objetivos principales de los vendedores es lograr la consecución de incentivos ofertados por las dos Compañías, en el caso de Belcorp por venta de dos campañas continuas un monto estipulado, el incentivo llega a la segunda, es decir que en realidad son dos campañas, sin embargo, hay una campaña de descanso, donde se está participando por el premio, pero no llega nada, esa campaña es la crucial y la de mayor probabilidad de rotación por no pase de pedido. Para el caso de Avon lo pueden lograr en una sola campaña ya que está dado por puntos, a mayor venta mayor número de puntos, se tienen diversos incentivos para escoger, pero las ventas deben ser mínimo de \$200.000 para lograr acumular dicho puntaje. Muchos de los vendedores no logran tener ventas altas, los vendedores deben hacer un esfuerzo grande con sus clientes al ofertar bastantes unidades para lograr el objetivo o tener un número significativo de clientes para el catalogo. Avon tiene un catálogo de premios que la consultora puede escoger en cualquier momento caso diferente con Belcorp, que solo tiene un premio por participar por bicampaña, la oportunidad con Avon, es que a pesar de tener un abanico de incentivos o premios para escoger la vendedora en el momento que quiera, desde el más pequeño hasta el más grande sus puntos o estrellas no son fáciles de lograr para adquirirlos

Una buena alternativa es tener para los vendedores una venta intermedia con incentivos de bajo costo para las dos compañías, un gana-gana, donde los vendedores de monto pequeño alcancen sus objetivos, sientan mayor motivación al vender y deseen permanecer en el negocio por periodos prolongados. Es decir, que ambas empresas tengan el abanico de premios, pero que tengan la oportunidad de ganarlos desde un puntaje mucho más bajo y así siempre podrán participar por premios. Además de que los premios no sean los mismo siempre, si no que cada 3 campañas estos cambien. Con esto las vendedoras podrán luchar por incentivos que realmente deseen pero que sientan que son logrables en trabajar para ganárselos, así se motivan y venden más y aquellas vendedoras que por alguna razón no pudo vender lo suficiente pero igual desea un reconocimiento tangible, pueda pedirlo o ganárselo sin problema. Con esto, una vendedora si lo desea cada campaña tendría un premio o mejor aún trabaja motivada por el premio que realmente quiere, sin importar cuantas sean las campañas para lograrlo, lo importante es que realmente sea de fácil acceso

Las pocas ventas hacen que las vendedoras no pasen su pedido, por eso se propone colocar un tope mínimo para facturar de \$100.000, así la vendedora no entrega su pedido a nadie y puede participar por premios en la siguiente campaña, con la acumulación de sus puntos, generando constancia en ellas y evitando que las vendedoras quieran “descansar” y no volver a pasar pedido.

Las dos compañías gozan de reconocimiento en el mercado, pero constantemente se realizan lanzamientos de nuevos productos, Belcorp y Avon en los catálogos ofrecen muestras de productos a los vendedores con costos muy bajos, una propuesta atractiva para los vendedores es durante las primeras seis campañas enviar este material de trabajo sin costo para que los nuevos integrantes del negocio fidelicen los clientes sin incurrir en gastos adicionales y generando mayor confianza en los productos ofrecidos nuevos.

Otro aspecto es transferir información relevante a los vendedores. Realizar un proyecto para educar la fuerza de ventas no solo en los productos, capacitaciones que generen un valor agregado en la interacción con los clientes y la importancia que tiene está, la venta por catálogo tiene un gran componente motivacional, por lo tanto, los vendedores deben percibir en las dos compañías seguridad y confianza, así los consumidores finales tendrán la misma percepción. Belcorp, realiza a sus líderes cursos y capacitaciones frecuentes para dicho aprendizaje, sin embargo, se sugiere realizar talleres a las consultoras periódicamente con incentivos por asistencia, para asegurar que asistan y así poder brindar de manera más abierta educación en productos y capacitación en ventas, especialmente a las vendedoras nuevas

Existen vendedores que manejan topes altos de venta, en algunos meses del año se les dificulta pagar la factura dentro de los tiempos establecidos, se propone generar un programa que muestre estadísticos de venta por vendedor y zona, campañas vendidas en el año, de esta manera premiar la permanencia otorgándoles a estos vendedores un crédito extendido en estos meses, o permitiéndoles dejar de pagar una suma específica de dinero, pero que logren facturar sin problema la siguiente campaña. Se busca que aquellos vendedores constantes pero que en fechas difíciles no pueden pagar, tengan la oportunidad de un crédito no de 21 días si no se 31 pero con la oportunidad de dejarlos facturar con compromiso de pago.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Para este trabajo de grado se planteó como objetivo principal Identificar las causas que generan alta rotación en los vendedores por catálogo de las empresas Belcorp y Avon en las ciudades de Buga y Tuluá, bajo la modalidad de venta directa, para conseguir este objetivo se realizó una investigación bajo la modalidad de encuesta a las vendedoras de los dos catálogos en las dos ciudades, además de entrevistas a gerentes zonales, tomadas como base, las variables que se midieron en la investigación abarcan puntos estratégicos que permitieron encontrar las necesidades y preferencias de las vendedoras, partiendo del análisis de la situación actual de las dos compañías se encontró que dentro de los procesos establecidos se buscan altos estándares de calidad esperando como resultado fidelizar las vendedoras dentro del canal, con las encuestas realizadas se logró vislumbrar que no se tiene una predicción acertada en la demanda de los productos, debido a que los consumidores finales tienen variaciones frecuentes en los pedidos que realizan a los vendedores, como resultado cada campaña se presentan diversos agotados esto refleja inconformidad en los vendedores, al iniciar el proyecto de investigación con la información preliminar obtenida de conversaciones con los vendedores se intuía que estos productos faltantes en los pedidos eran la mayor causa de deserción de los vendedores al perder clientes por falta de credibilidad, pero con las encuestas se logró profundizar en este aspecto pero los vendedores son ágiles y logran resolver a sus clientes con productos sustitos incluso como las campañas son cortas retienen los clientes solicitando nuevamente los productos.

Las dos compañías tienen sistemas de reparto similar subcontratado con terceros, buscando optimizar tiempo, recursos y mayor penetración de mercado en zonas de difícil acceso donde

algunas transportadoras nacionales aun no tienen reparto, cada ciudad tiene transportes independientes, encontramos dificultades a la hora de la entrega de pedidos, situaciones de entrega fuera de fecha, pedidos extraviados, incluso en algunas situaciones pedidos hurtados lo que para los vendedores significa la no entrega de productos a los consumidores finales, perdiendo la venta en esa campaña, las dos compañías asumen estas pérdidas, pero el vendedor sacrifica el porcentaje de ganancia en dicha campaña, este es uno de los aspectos más vulnerables al realizar el análisis de la encuesta, para muchos vendedores su mayor motivación es el porcentaje de ganancia independientemente del tipo de logística utilizada para la entrega de los pedidos, lo que realmente desean es que las compañías cumplan su promesa de entrega pero en detalle que su ganancia no sea afectada por situaciones adversas a ellos.

Otra de las variables decisivas para la rotación de los vendedores son los premios o incentivos ofertados por las compañías por monto de venta, de acuerdo a la encuesta los vendedores sienten un motivación muy grande al saber que por tener ventas estimadas ganaran artículos para el hogar como electrodomésticos o artículos decorativos, en este caso las dos compañías tienen modelos de incentivos diferentes, Belcorp cada dos campañas por ventas establecidas envía automáticamente un premio previamente escogido, Avon cada campaña les ofrece la opción de acumular un puntaje que puede ser redimido en artículos, bonos para viaje, bonos en efectivos, bonos en cadenas de almacenes, para los vendedores esta oportunidad no solo les genera satisfacción personal al lograr un reconocimiento por su esfuerzo, si no que muchos logran generar ingresos adicionales al vender los artículos, en la mayoría de los casos los vendedores resultan ser amas de casa que a través de sus ventas adquieren los electrodomésticos o terminan amoblando sus viviendas, por tal motivo al realizar el estudio nos manifestaron que cuando las compañías no cumplen con los incentivos prometidos se sienten defraudadas y prefieren parar las ventas o trasladarse a una nueva

oportunidad donde esperan cumplan lo pactado, las dos compañías trabajan en la minimización de dificultades a la hora de la entrega de incentivos no solo los vendedores no los obtienen porque estén agotados, si no que en ocasiones los toques de venta no se cumplen por los productos agotados del catálogo o simplemente los vendedores no logran tener buenas ventas campaña tras campaña lo que termina por desanimarlos.

Al realizar la caracterización de los vendedores de las empresas es claro que se sienten atraídos por la imagen, el servicio y la calidad de los productos prefiriendo las dos compañías con una diferencia importante frente a dos marcas altamente reconocidas de venta por catálogo en la venta de cosméticos y cuidado corporal, Belcorp y Avon han evolucionado con el pasar de los años y los vendedores perciben estos cambios de una forma positiva reconociéndolos como los líderes de la venta directa, en la modalidad de venta por catálogo son las dos marcas con mayor recordación y mejor aceptación en las dos ciudades objeto de estudio.

Recomendaciones

Este estudio busca generar propuestas de intervención para solucionar las dificultades encontradas en las dos compañías, después de realizar la investigación arrojo como resultado que los dos aspectos de mayor incidencia para que los vendedores roten o no sigan en el negocio de la venta por catálogo son el porcentaje de ganancia y la promesa de incentivos o premios ofertados por las compañías.

La venta directa maneja en promedio 18 campañas al año, se puede manejar topes de venta más elevado en periodos de un mes, es decir 12 campañas al año lo que impactaría positivamente la reducción de productos agotados sin que se vea afectada la venta, pero se puede tener un mayor número de unidades en stock, al tener más tiempo de producción. Así mismo se da mayor oportunidad para que los proveedores de los incentivos tengan mayor producción de los artículos a entregar por los estimados de venta.

Para el manejo logístico es de gran importancia contratar los servicios con transportadoras nacionales, la promesa de entrega es de dos días lo que genera mayor confianza en los vendedores y por la promesa de calidad en el servicio se minimizan las dificultades en pérdida o hurto de los pedidos

Para los incentivos, una manera de minimizar la insatisfacción y deserción es tener diferentes topes de venta para la consecución de incentivos, de forma que los vendedores tengan mayor opción y se sientan atraídos en tener montos de venta alta para lograr mejores incentivos, pero los vendedores que todas las campañas no tienen monto alto pueda tener una opción y se motiven por mejorar su venta.

Avon maneja un porcentaje de ganancia del 25% una oportunidad de mejora es aumentar el porcentaje de ganancia al 30% por ventas superiores por campañas de \$500.000, de esta manera las condiciones serían la misma que la competencia y los vendedores optarían por tener mayor venta de la compañía

9.BIBLIOGRAFIA

Acovedi: Requisitos. (n.d.). Retrieved February 8, 2018, from <http://www.acovedi.org.co/la-asociacion/requisitos/>

Aposta. (2003). [Aposta.com]. Retrieved from <http://www.redalyc.org/html/4959/495950258002/>

Aseo, C. Y., De La, G., & Productiva, C. (n.d.). Cosméticos y aseo. Retrieved from https://colaboracion.dnp.gov.co/cdt/desarrollo_empresarial/cosmeticos.pdf

belcorp | Organigrama. (n.d.). Retrieved February 21, 2018, from <http://paulitaocampo96.wixsite.com/belcorp/organigrama>

Betancourt Guerrero, Benjamin (2014) libro Analisis Sectorial y Competitividad

Bentacourt Guerrero, Benjamin. libro Entorno Organizacional Analisis y Dagnostico

De Santos, D. (n.d.). EL LIBRO DE LA VENTA DIRECTA EL SISTEMA QUE HA TRANSFORMADO LA VIDA DE MILLONES DE PERSONAS. Retrieved from https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36756460/El_libro_de_las_ventas_directas.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1502761098&Signature=ZUaDY1Ou1Dfmta39h2zmo9gogto%3D&response-content-disposition=inline%3Bfilename%3DEl_libro_de_las_ventas_directas.pdf

Escuela de Negocios. (n.d.). ¿Qué son los mercados emergentes? - EAE. Retrieved December 2, 2018, from <https://www.eaprogramas.es/internacionalizacion/que-son-los-mercados-emergentes>

Grupo Inercia Valor. (2017). El Mercado Colombiano Foco de Producción Cosmético. Retrieved

March 3, 2018, from <https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/52371-el-mercado-colombiano-foco-de-producción-cosmético>

HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DE LA RSE. (n.d.). Retrieved from

https://www.fenalcosolidario.com/sites/default/files/a_networking_estrategico.pdf

Local Currency (millions) USD (millions). (2018). Retrieved from

<https://nyc3.digitaloceanspaces.com/acovedi/acovedi/Sales-Report-2017-June-12-2018F.pdf>

Nuestra Fundación - Belcorp. (n.d.). Retrieved February 21, 2018, from

<https://www.belcorp.biz/fundacion/>

Organigrama de la Empresa | YANBAL. (n.d.). Retrieved May 16, 2018, from

<http://andreajh666okk.16mb.com/tienda/organigrama-de-la-empresa/>

Procolombia. (2018). Crece demanda de maquillaje con ingredientes orgánicos e |

PROCOLOMBIA. Retrieved March 3, 2018, from <http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/cosméticos-y-aseo-personal/crece-demanda-de-maquillaje-con-ingredientes-organicos-en-estados-unidos>

Ries Jack Trout, A., Juan Santafé Bogotá, S. DE, & Paulo, S. (n.d.). *Las 22 leyes inmutables del*

*marketing Viólelas a su propio riesgo McGRAW-HILL MÉXICO • BUENOS AIRES **

CARACAS • GUATEMALA LISBOA • MADRID • NUEVA. Retrieved from

https://coolhousebogota.files.wordpress.com/2016/03/22_leyes_inmutables_de_la_mercado_tecniaweb.pdf

WFDSA. (2017). Retrieved from [https://wfdsa.org/download/advocacy/annual_report/WFDSA-](https://wfdsa.org/download/advocacy/annual_report/WFDSA-Annual-Report-112718.pdf/?lang=es)

[Annual-Report-112718.pdf/?lang=es](https://wfdsa.org/download/advocacy/annual_report/WFDSA-Annual-Report-112718.pdf/?lang=es)

