



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

ESTRATEGIA DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN
PARA LAS CONSULTORAS DE VENTA ONLINE
DE NATURA CHILE MEDIANTE UN MODELO DE
RECOMPENSA TOTAL CON EL FIN DE
MOTIVAR Y FIDELIZAR SU PARTICIPACIÓN EN
EL CANAL ONLINE

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

NELSON MAURICIO RODRÍGUEZ ROJAS

PROFESORA GUÍA:
ROCÍO RUIZ MORENO

PROFESOR CO-GUÍA:
JAVIER ACOSTA JIMÉNEZ

COMISIÓN:
CLAUDIO SUÁREZ VICENCIO

SANTIAGO DE CHILE

2023

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR
AL TÍTULO DE:** Ingeniero Civil Industrial
ESTUDIANTE: Nelson Mauricio Rodriguez Rojas
FECHA: 2023
PROFESOR GUÍA: Rocío Ruiz Moreno

**ESTRATEGIA DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN PARA LAS
CONSULTORAS DE VENTA ONLINE DE NATURA CHILE
MEDIANTE UN MODELO DE RECOMPENSA TOTAL CON
EL FIN DE MOTIVAR Y FIDELIZAR SU PARTICIPACIÓN
EN EL CANAL ONLINE**

Natura es una empresa brasileña con presencia en varios países de Latinoamérica inserta en el mercado de belleza y cuidado personal. Desde 1982 en Chile y en 2015 con el inicio del e-commerce de Natura ha logrado posicionarse en el top 3 del mercado con sus principales categorías de perfumería, cuidados diarios y maquillaje. Natura y todas las marcas de este mercado se rigen por la Cámara de Cosmética. La organización opta por un modelo de ventas “cara a cara”, es decir, no es directo empresa a cliente, sino que a través de un intermediario llamado consultor/a.

En el último tiempo han aumentado los problemas en las plataformas de venta y herramientas de las consultoras, sin tener solución, no se ha mejorado ni se ha capacitado a las consultoras en temas de digitalización, solución de problemas, promociones, entre otros. Esto ha hecho que la consultora no se sienta valorada, disminuyendo el total de facturación en un 17%, la actividad en 16% y las nuevas consultoras en un 36% con respecto al año anterior. Gracias a encuestas y entrevistas se tiene que la lealtad ha disminuido de 34,4% a 7,9% en 2022, siendo el registro histórico más bajo.

Es por esto que se plantea como objetivo realizar una estrategia de atracción y retención para las consultoras de venta online con el fin de aumentar su productividad y fortalecer su vínculo con Natura. Para cumplir este objetivo se trabaja con un Modelo de Recompensa Total y su metodología asociada, junto con la aplicación del Modelo de Armstrong, Towers Watson y WorldatWork, además de generar un plan de implementación.

Como resultado de este trabajo se tiene un aumento en la participación, donde indicadores como la actividad y los inicios de nuevas consultoras aumentan entre 5-10% con la nueva propuesta. Por lo tanto, se puede concluir que la propuesta cumple su propósito y que la participación en estos mercados no sólo depende de un ajuste en precios, sino que es parte de toda una estrategia.

Agradecimientos

Quiero agradecer a todos los que confiaron en mí, en especial a mi madre, que siempre ha luchado por entregarme lo mejor y hacer de mí un hombre con principios y valores, esto es para ella.

A mis familiares y amigos que estuvieron en estos largos años de la carrera donde hubo risas, llantos, enojo, alegría, momentos buenos y momentos malos, que sin duda no los cambiaría por nada, que soportaron mis cambios de ánimo y me apoyaron en todo momento.

Finalmente, agradezco a mis profesores del ramo de trabajo de título, en especial a Rocío, quienes tuvieron paciencia y fe en todo el proceso, me ayudaron para lograr el mejor trabajo posible y poder entregar un buen trabajo.

“TODO LO PUEDO EN CRISTO QUE ME FORTALECE”

Filipenses 4:13

Tabla de Contenido

Capítulo 1: Introducción	1
1.1. Contexto.....	1
1.2. Caracterización de la Empresa	2
1.3. Mercado y/o Marco Institucional.....	3
1.4. Área de Trabajo	5
1.5. Justificación del Tema	5
1.6. Soluciones Alternativas	13
1.7. Objetivo General y Objetivos Específicos	14
1.8. Alcances	15
1.9. Marco Teórico	15
1.9.1. Propuesta de Valor del Empleador	16
1.9.2. Estrategia de Recompensa Total	16
1.9.3. Alternativas al marco conceptual.....	19
1.10. Metodología	20
Capítulo 2: Análisis Situación Actual	23
2.1. Situación Externa.....	23
2.1.1. Análisis Competencia y/o Benchmark	23
2.2. Situación Interna.....	25
2.3. Caracterización de Consultoras	29
2.4. Descubrimientos y lineamientos	33
2.4.1. Workshop Embajadoras Digitales	34
2.4.2. Reunión Consultoras.....	35
2.4.3. Encuesta Consultora CND.....	36
2.4.4. Eventos Presenciales Navidad.....	36
Capítulo 3: Propuesta	38
3.1. Según los Modelos	38
3.1.1. Según Modelo Towers Watson.....	38

3.1.2. Según Modelo Michael Armstrong	40
3.1.3. Según Modelo WorldatWork	40
3.2. Medición.....	45
3.2.1. Métricas y KPI´s	45
3.2.2. Periodicidad.....	46
3.2.3. Puntos de Contacto Natura (PCN)	47
3.3. Comunicación.....	48
3.3.1. Canales	48
3.3.2. Responsables.....	49
3.3.3. Periodicidad.....	50
Capítulo 4: Análisis de Factibilidad.....	52
4.1. Factibilidad Económica.....	52
4.1.1. VAN	53
4.2. Factibilidad Organizacional	54
4.3. Factibilidad Estructural	55
Capítulo 5: Plan de Trabajo	56
5.1. Plan de Comunicación.....	56
5.1.1. Reunión con Gerencias.....	56
5.1.2. Reunión de Planificación	57
5.1.3. Reunión de Objetivos.....	57
5.2. Retroalimentación	57
5.3. Plan de Implementación.....	58
5.3.1. Paso a paso.....	59
Capítulo 6: Evaluación de Impacto.....	61
6.1. Impacto en Venta Online	61
6.2. Impacto en las consultoras	61
6.3. Impacto en Natura	62
Capítulo 7: Resultados y Conclusiones	63
7.1. Resultados	63
7.2. Conclusiones.....	64

Capítulo 8: Bibliografía.....	66
8.1. Papers e Investigaciones.....	66
8.2. Tesis Anteriores	67
Anexos	68
Anexo A. Partición del negocio y las ramas de Natura	68
Anexo B. Modelo CANVAS de Natura.....	68
Anexo C. Matriz de Hax.....	69
Anexo D. Búsqueda de consultor/a en Natura.cl.....	69
Anexo E. Árbol de problemas.	70
Anexo F. Workshop Embajadoras Digitales	70
Anexo G. Encuesta Consultoras CND	71

Índice de Tablas

Tabla 1. Facturación por gerencia del primer semestre	11
Tabla 2. Facturación por gerencias mes a mes	27
Tabla 3. Consultoras activas por gerencia mes a mes.....	27
Tabla 4. Cupones más usados por las consultoras	29
Tabla 5. Categorías más usadas por las consultoras.....	30

Capítulo 1: Introducción

1.1. Contexto

Antes de empezar a explorar este trabajo es importante conocer la historia de Natura, empresa en la cual se lleva a cabo este proyecto.

Todo comienza con Luiz Seabra en 1969 cuando funda la Industria y Comercio de Cosméticos Berjeaut, meses después la empresa pasa a llamarse Natura, siendo este el inicio de todo.

En 1970, abre la primera tienda en Sao Pablo, donde Luiz Seabra atiende personalmente a los clientes. Siguiendo este ejemplo, en 1974 la venta directa es adoptada como modelo de negocios, esto es que las ventas se hacen mediante una persona, esta persona es la que se conoce como la consultora, este modelo se toma como una apuesta en la fuerza de las relaciones, siendo uno de los pilares de Natura.

En 1980 comienza la expansión en diferentes regiones de Brasil, alcanzando los 200 colaboradores y 2000 consultoras. Unos años después, en 1982 Natura llega a Chile como primera incursión en el mercado internacional.

En 1989 Natura se posiciona ya en el mercado y llega a la meta de 50 mil consultoras, siendo este modelo innovador todo un éxito.

Después de diversos avances e iniciativas, en el año 1998 Natura es escogida la empresa del año por la Revista Exame.

Un poco más cercano a la actualidad, Natura comienza a acercarse a cómo se conoce hoy en día como una marca que tiene como prioridad el cuidado del medio ambiente, la importancia de las relaciones, etc. Siendo así, en el año 2006 se terminan los testeos de productos e ingredientes en animales. También en el año 2007 se crea el Programa Carbono Neutro, con metas de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero en toda la cadena productiva. Y en el año 2010 se crea el Instituto Natura para fortalecer iniciativas en pro de la educación pública, en ese año también se llega a la meta histórica de 1 millón de consultoras considerando todas las operaciones en Latinoamérica.

Entre 2012 y 2015 nace Red Natura, el e-commerce de la marca alcanza todo el territorio brasilero y llega a Chile, impactando de manera inmediata en el mercado y la forma de vender.

Por último, en el 2017, nace el grupo Natura&CO, unión de las empresas Natura, Aesop y The Body Shop.

1.2. Caracterización de la Empresa

En base con su historia y razón de ser Natura tiene como misión proporcionar el bienestar y el estar bien, relaciones armónicas del individuo consigo mismo, con los otros y con la naturaleza.

Su visión es ser una marca de expresión mundial, identificada con la comunidad de las personas que se comprometen con la construcción de un mundo mejor a través de la mejor relación consigo mismas, con el otro, con la naturaleza de la que forman parte, con el todo.

Tanto su misión como su visión apuntan a hacer lo mejor posible entre el individuo con los otros y el medio ambiente, generando relaciones únicas y beneficiosas para ambos, esta es la razón de ser de Natura y busca que se manifieste en todos sus colaboradores y consultoras.

En esta misma línea es que tiene las siguientes creencias que son los pilares que conforman tanto a Natura como a sus colaboradores:

- La vida es un encadenamiento de relaciones.
- Nada en el universo existe por sí solo, todo es interdependiente.
- Creemos que la percepción de la importancia de las relaciones es el fundamento de la gran revolución humana en la valorización de la paz, de la solidaridad y de la vida en todas sus manifestaciones.
- La permanente búsqueda del perfeccionamiento es lo que promueve el desarrollo de los individuos, de las organizaciones y de la sociedad.
- El compromiso con la verdad es el camino para la calidad de las relaciones.
- Cuanto mayor sea la diversidad de las partes, mayor será la riqueza y la vitalidad del todo.
- La búsqueda de la belleza, legítimo anhelo de todo ser humano, debe estar libre de prejuicios y manipulaciones.

- La empresa, organismo vivo, es un dinámico conjunto de relaciones, Su valor y su longevidad están ligados a su capacidad de contribuir a la evolución de la sociedad y a su desarrollo sustentable.

De todo lo anterior se puede apreciar la preocupación tanto hacia las personas como hacia la naturaleza. Es por esto por lo que una de las cosas que caracteriza a Natura y su ventaja competitiva son sus causas y este posicionamiento como una marca que le interesa la sustentabilidad y la suma de las partes. A continuación, se presentan las causas de Natura:

1. Amazonía Viva: Desde el año 2000 se firma un compromiso con la Amazonia, que tiene que ver con conservar la naturaleza, desarrollar a las personas, valorizar la cultura y cuidar el planeta. El gran slogan de esta causa es “No hay selva en pie si nos quedamos sentados”.
2. Más belleza, menos residuos: Aquí se busca concientizar sobre el impacto que cada uno tiene con su alrededor. Ofrecer lo máximo, usando lo mínimo y reduciendo excesos. Natura usa materiales de origen renovable o reciclado, además de repuestos para los productos.
3. Cada persona importa: Los dos pilares de esta causa son la diversidad y la educación. Se busca incluir a las personas a través de proyectos centrados en la educación, además de iniciativas y campañas que valoran la diversidad.

1.3. Mercado y/o Marco Institucional

El mercado de cuidado personal y belleza se está posicionando cada vez más, y más aún con la pandemia y el término de ésta. En el año 2021 este mercado tuvo un crecimiento del 34% en comparación con el 2020, siendo las categorías de perfumería, cuidado de la piel y maquillaje las que más crecieron con 67%, 54% y 38% respectivamente.¹

Si bien Natura es una marca de belleza y cuidado personal, su competencia es amplia. Esto porque también se encuentran las farmacias que venden productos de cuidado personal y hasta maquillaje en algunas. También están algunos retail, como Paris, Falabella y Ripley que venden perfumes, maquillaje, entre otros. Y, por último, las marcas de maquillaje y cuidado personal como son Mac, Blush Bar, Urban Decay, Eucerin, por nombrar algunas.

¹ <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=211455>

Los principales competidores de Natura son empresas como Belcorp, L'oreal y Unilever, las cuales tienen submarcas, por ejemplo, Belcorp tiene a Esika, L'bel. Además, son competencia directa al competir en el mismo mercado de cuidado personal y belleza y atacar al mismo segmento de clientes.

En el año 2021, según el informe anual de Natura y la Cámara de Cosmética², Natura se encuentra en el tercer lugar con 7,4% de participación de mercado empatada con P&G, en este mismo estudio L'oreal es la marca que tiene mayor participación de mercado con 17% aproximadamente, seguido de Unilever con 13%.

En la siguiente imagen se puede observar la evolución que ha tenido Natura en los últimos años con respecto al mercado.

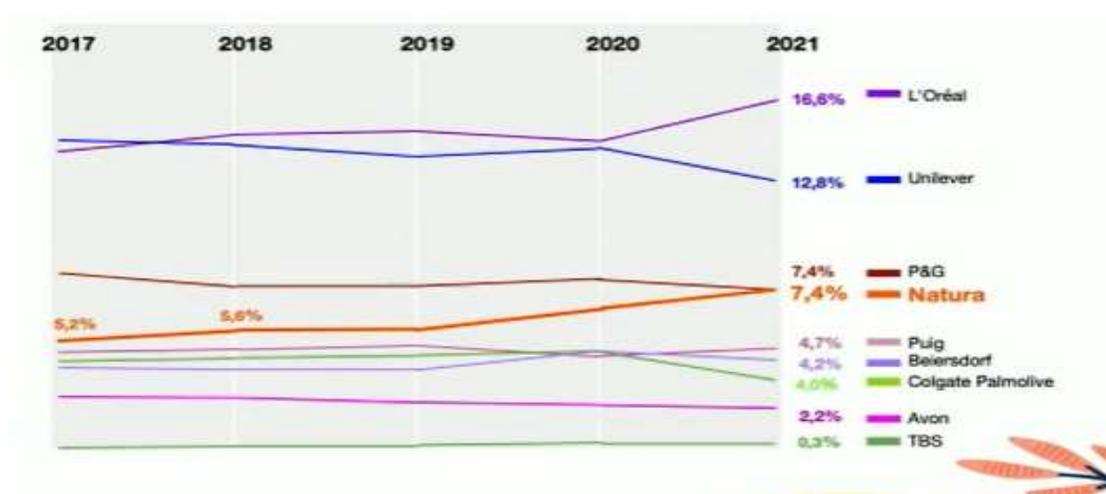


Ilustración 1. Participación Mercado Memoria Anual Natura

Ahora bien, Natura vende productos de diversas categorías, siendo sus principales categorías cuidado personal que hace referencia a productos para rostro, cuerpo, baño, manos, etc., una de las categorías más vendidas que es perfumería, también vende productos de maquillaje como labiales, esmaltes, bases, entre muchas otras categorías, donde el 85% de las formulaciones son veganas y el 93% de las formulaciones son de origen natural.

Natura tiene más de 10 marcas hijas, entre las que destacan, Ekos, Tododia, Erva Doce, Chronos, Kaiak, entre otras. Todas las marcas de distintas categorías y con enfoques distintos, abarcando distintas gamas y/o aspectos. En todas sus marcas hijas y categorías, Natura presenta ingresos superiores a \$4.500.000.000.

² <https://camaracosmetica.cl/>

1.4. Área de Trabajo

El área donde se desarrolla el proyecto es Venta Online, esta área corresponde al 13,7% del negocio total de Natura. Corresponde principalmente a la venta por internet, ya sea por la App Natura o en Natura.cl.

Para que las consultoras puedan vender por internet deben tener una tienda virtual, esta tienda se puede crear en Natura.cl y para ello también necesitan tener cuenta en Mercado Pago. Una vez creada la tienda, las consultoras pueden compartir su tienda con sus clientes, esto se puede ver en la sección de Anexo D.

Venta Online se dedica principalmente al tema de los precios, promociones, cupones, mecánicas, productos y también el tema de las comisiones para esta área, además de ver tanto desde el lado de la consultora como del cliente final, cabe destacar que la consultora también puede verse como cliente final ya que es la cara visible de Natura y es quien trae los problemas y dificultades, y también porque puede comprar para ella misma.

1.5. Justificación del Tema

Primero que todo, para entender el problema en su totalidad se hace necesario conocer un poco el negocio de Natura y algunos roles y clasificaciones de la consultora.

Las principales clasificaciones de consultoras son:

- Por modalidad: Presencial, mixta o pura.
- Ubicación (Gerencias): Oasis, Amazonas, Universo, Nehuén y Viento Sur.
- Nivel: Bronce, Plata, Oro, Platino, Diamante, Zafiro.
- Situación: Activa, Inactiva 1/2/3/4/5/6 y Cesada.

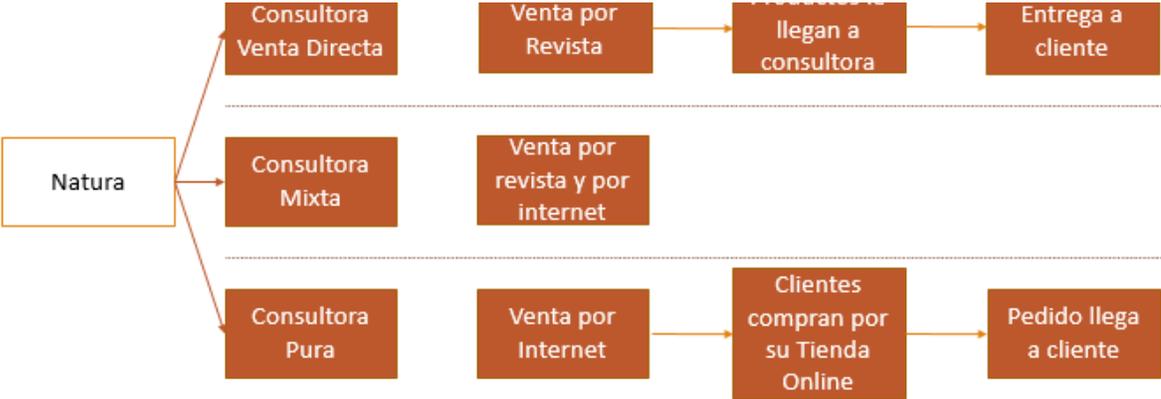
La primera clasificación por modalidad puede ser de tres tipos, la consultora presencial es la que vende a través de la revista, ella normalmente va a la casa del cliente a mostrarle los productos de la revista o algunos productos de su propio stock, si el cliente desea algún producto la consultora gestiona el pedido, el cual le llega a ella y posteriormente lo entrega al cliente.

La consultora que vende online debe tener una tienda virtual, la cual puede ser buscada por los clientes en la página web de Natura o través de la aplicación, en esta modalidad, el cliente puede comprar los productos que están en la página o en la app y le llegan directamente a su dirección, sin pasar por la consultora. Se incentiva a la consultora

a vender online para reducirle costos de operación y logística, ya que en este caso los pedidos llegan directo al cliente y la consultora no incurre en transporte, separación de pedidos, etc., también puede ocurrir que la persona se encuentre en otra región o no disponible, entonces al pedir online no es necesario que estén en la misma ciudad o que coordinen la entrega, otro beneficio es la captación de clientes de otros lugares, entre muchos otros beneficios.

Finalmente, la consultora mixta es la que utiliza las dos formas, es decir, vende tanto de forma presencial como de forma online. Lo anterior, se puede ver en la siguiente imagen:

Ilustración 2. Clasificación de consultoras según método de ventas



Elaboración propia

En cuanto a la clasificación por gerencias, al ser Chile un territorio largo y con mucha diversidad, además de la gran cantidad de consultoras se considera la clasificación según la ubicación o zona, las consultoras que son de la zona norte desde Arica hasta la IV Región de Coquimbo pertenecen a la Gerencia Oasis, las consultoras que son de la V Región de Valparaíso pertenecen a la Gerencia Nehuén, las consultoras de la Región Metropolitana pertenecen a la gerencia Amazonas, las consultoras que son de la VI región del Libertador General Bernardo O’higgins hasta la VIII región del Biobío pertenecen a la Gerencia Universo, y por último, las consultoras desde la región de la IX región de la Araucanía hasta la zona austral pertenecen a la Gerencia de Viento Sur.

A continuación, se muestra un mapa de Chile, con la ubicación de las distintas gerencias:

Ilustración 3. Clasificación de consultoras según Ubicación (Gerencias)



Revista Ciclal de Consultoría

La clasificación por nivel es solo para consultoras presenciales. Esta clasificación también se llama por Camino de Crecimiento, este Camino es el modelo de incentivos que se usa en Venta Presencial para motivar a las consultoras, ya que a medida que más venden van subiendo en los niveles y así obtienen más y mejores beneficios. En total son 6 niveles, ordenados del más básico al más alto: Bronce, Plata, Oro, Zafiro, Platino y Diamante.

Por último, para entender la clasificación por nivel o camino de crecimiento es importante conocer el concepto de ciclos, cada ciclo hace referencia a una revista, durante el año hay aproximadamente 17 ciclos/revistas. Entonces, cuando una consultora pasa algún pedido en el ciclo actual se le llama consultora Activa, si una consultora no pasa pedido en el ciclo actual, pero si pasó pedido en el ciclo anterior, entonces se le llama Inactiva 1 porque lleva un ciclo sin hacer pedidos, si la consultora en dos ciclos no pasa pedidos se le llama Inactiva 2, y así sucesivamente hasta Inactiva 6, cuando pasan más de 6 ciclos sin pedidos se le llama consultora Cesada y deja de ser parte de la venta presencial de Natura.

Para entender mejor esta clasificación, se muestra la siguiente tabla, donde la primera columna de la izquierda indica la clasificación de la consultora, y el resto indica el último pedido de la consultora. En este caso el ciclo actual es el ciclo 7, entonces para que la consultora sea clasificada como Activa debe pasar pedido en el ciclo 7, para ser considerada Inactiva 1, debe pasar pedido en ciclo 6 y no pasar pedido en ciclo 7, y así sucesivamente hasta llegar a la consultora Cesada.

	Ciclo 7	Ciclo 6	Ciclo 5	Ciclo 4	Ciclo 3	Ciclo 2	Ciclo 1
Activa	X						
Inactiva 1		X					
Inactiva 2			X				
Inactiva 3				X			
Inactiva 4					X		
Inactiva 5						X	
Inactiva 6							X
Cesada							

Ilustración 4. Representación de la Clasificación por Situación Comercial

Además de las clasificaciones de las consultoras, el principal beneficio que las consultoras obtienen viene por sus ventas, vale decir, que una fracción de lo que venden las consultoras va para ellas, a esto se le llama comisión por venta. En un principio la comisión fue igualada tanto para venta presencial como para venta online, pero a partir de marzo de 2022 las comisiones comienzan a ser diferenciadas para los dos canales.

Las comisiones comienzan a ser diferenciadas por nivel o camino de crecimiento, es decir, una consultora nivel Bronce comienza con una comisión más baja que una consultora nivel Plata y Oro. Para evidenciar lo anterior, se muestra una imagen obtenida de la revista para consultoras, donde el primer nivel en color naranja muestra la comisión para la consultora nivel Bronce, la cual para venta presencial es de 20% y para venta online es de 15%, el siguiente nivel en color plomo muestra las comisiones para la consultora nivel Plata, la cual para venta presencial es de 25% en venta presencial y de 17% en venta online, y así sucesivamente para la consultora de nivel, Oro, Platino, Zafiro y Diamante, en ese orden.

Ilustración 5. Comisiones de Venta Presencial y Venta Online por Camino de Crecimiento



Revista Ciclal de Consultoría

Como se puede ver en la imagen, las comisiones por venta online son menor a lo percibido en venta directa en todos los niveles, este es uno de los principales dilemas y temas de discusión en la organización ya que solo al ver esto, se puede pensar que las consultoras van a preferir venta presencial por sobre venta online.

Otro punto aún más preocupante es que las consultoras puras (consultoras que solo venden online) al no tener camino de crecimiento no pertenecen a ningún nivel, por ende, reciben siempre la misma comisión, sin importan que tantas ventas realice, esto puede ocasionar que dejen de vender por desmotivación o que se trasladen al modelo presencial. Esto claramente es un problema ya que al trasladarse al modelo presencial se llevan a sus clientes, lo cual refleja perdidas en ventas y en clientes para el canal online, junto a descontento o desilusión por parte de las consultoras al estancarse y no poder recibir mejor comisión.

Como se mencionó anteriormente, la consultora es el centro del negocio en Natura, es ella quien lleva los productos a los clientes y es la cara visible de la empresa, es decir, la imagen que perciben las personas. Actualmente hay gran descontento y desmotivación en la fuerza de venta, ya sea por lo mencionado en los párrafos anteriores o por motivos que se presentan más adelante, esto se ha visto reflejado en algunas entrevistas, encuestas, workshop, conversaciones, en los mismos indicadores y kpi's, entre otras.

En la búsqueda de los motivos por el cual existe este descontento se desprenden 3 grandes causas. En primer lugar, la consultora no se siente valorada en Venta Online, siente que no se le da la importancia que debe tener, en segunda lugar están los continuos errores en promociones, ya sea en la comunicación de estas o errores en la página web y aplicación, y, por último, el hecho de tener la mayor parte de las áreas colapsadas y no poder solucionar los problemas ni dar visibilidad de ellos.

El descontento de las consultoras visto desde el área de Venta online viene dado por el sentimiento de las consultoras de no sentirse valoradas por el canal, esto a su vez, se deriva de otras causas. A continuación, se desprenden algunas sub causas:

- No hay planes de acción determinados: Esto se refiere a que no hay planes o estrategias definidas para reaccionar ante ciertas caídas o situaciones, esto hace que se improvise más de la cuenta en busca de resultados, lo cual aleja a Natura de las consultoras y de su misma razón de ser.
 - Desconocimiento de las consultoras: Esto se refiere a que como área se tiene poco caracterizada a la consultora de venta online, además del poco uso de información y de datos en esta materia para tomar mejores decisiones.

- Poco desarrollo: Se refiere al bajo trabajo y a la poca capacitación para las consultoras en cuanto a cómo vender más y mejor, a cómo interactuar mejor con los clientes y cómo usar las herramientas digitales que existen.
- Desigualdad con Venta Directa: Una de las mayores problemáticas es la comparación con otros canales, esto se refiere principalmente al tema de las comisiones, que son muy diferenciadas, aunque haya esfuerzos diferentes para conseguir ventas.
 - Menores incentivos: Hace referencia a los bajos incentivos en comparación con Venta Presencial. Esto se refleja en las promociones, revistas, cupones, ofertas, entre otras, que son mucho menos que en otros canales.

Lo anterior, se puede observar mejor en el siguiente árbol de problemas:

Ilustración 6. Árbol de Problemas (causas)



Elaboración Propia

A la izquierda del árbol de problemas se pueden ver las causas del principal problema a tratar. También existen otras causas por las cuales las consultoras se sienten descontentas, pero no se considera con profundidad en este trabajo ya que algunas ya se encuentran en tratamiento, o bien están incluidas indirectamente o siendo tratadas por otras áreas.

Para tener una visión más clara de la magnitud de esta problemática se cuantifica el problema, es por ello por lo que a continuación se presentan los principales indicadores del área y su variación entre el año anterior y año actual (se considera de enero a agosto para 2021 y 2022).

Tabla 1. Indicadores 2022 vs 2021

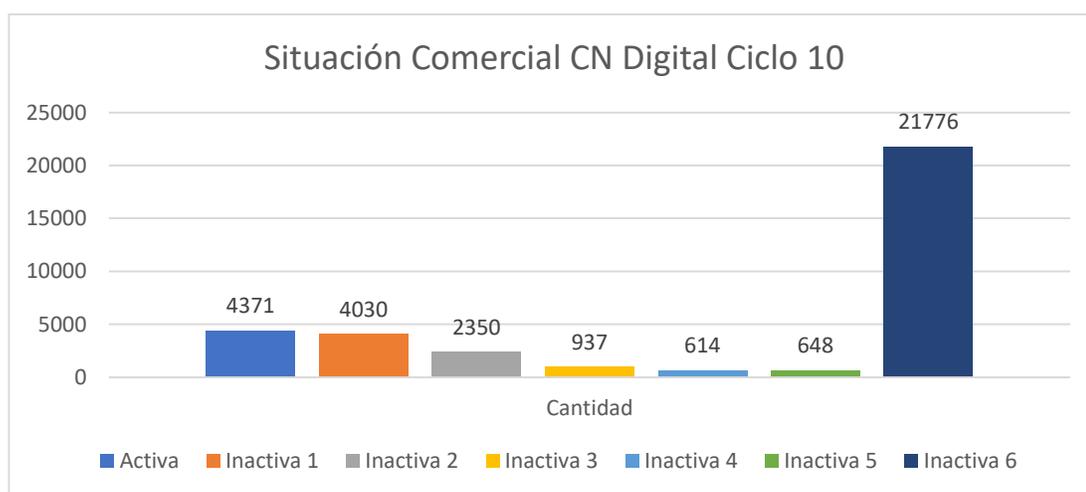
Indicador	Cadastró	Inicios	Tiendas Activas	Autocompra	Productividad	Facturación
Año Actual	76.375	5.006	10.291	21%	\$61.628	\$4.928.455.322
VS AA	+12%	-36%	-18%	-10%	+2%	-17%

BBDD Natura

Como se puede ver en la tabla, los indicadores más importantes que han disminuido en comparación con el año anterior son: Inicios, Tiendas Activas y Facturación. Estos indicadores tienen estrecha relación con la atracción de nuevas consultoras como es el caso de los inicios, también se puede asociar a la fidelidad o frecuencia como es el caso de las tiendas activas, donde se tiene que en 2022 menos consultoras han pasado pedidos en su tienda online, y, por último, uno de los puntos más importantes en cualquier negocio o empresa que es el tema de los ingresos y rentabilidad representado por la facturación.

Uno de los puntos más importantes se puede ver en el gráfico a continuación:

Gráfico 1. Situación Comercial Consultoras Venta Online

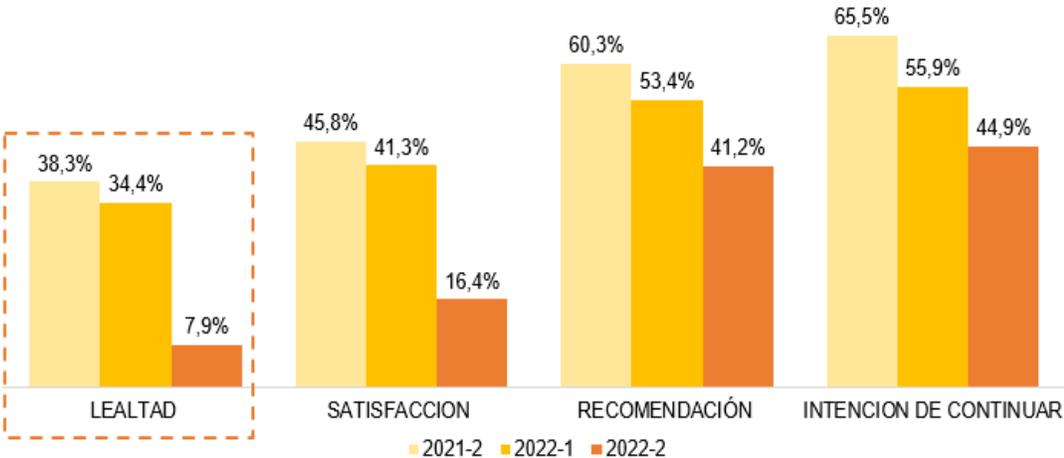


Base de datos de inactividad (fuga)

El gráfico anterior muestra la gran cantidad de consultoras Inactivas 6 que existen, estas son las consultoras que no han pasado pedido en 6 o más ciclos, es decir, han dejado de vender en Venta Online, se puede considerar que han abandonado el canal o bien, se han fugado. Este es un gran problema porque si se prolonga este comportamiento, en un mediano plazo no habrá consultoras en el canal, ya que hay más consultoras fugándose de las que están vendiendo, además de no contar con la cantidad suficiente de inicios para compensar.

Ahora bien, según la encuesta semestral de Lealtad, se tiene que ha disminuido la lealtad de las consultoras. Este indicador se mide en cuanto a la intención de continuar vendiendo en Natura, la intención de recomendar la marca y la satisfacción general de la consultora. Esta encuesta se realiza al inicio de cada semestre y en la última realizada el segundo semestre del 2022 fue respondido por 544 consultoras. A continuación, se muestra el principal resultado:

Ilustración 7. Encuesta Lealtad CND



Resultados Encuesta Venta Online

En base a los resultados, se puede ver cómo con el paso del tiempo la lealtad y satisfacción han ido bajando, incluso disminuyendo mucho más en el último semestre. Esto demuestra el descontento que existe por parte de las consultoras y que se ve reflejado también en los principales indicadores.

Como se puede apreciar, el problema existe y causa un gran dolor dentro de la empresa y del área, pero también es una gran oportunidad para poder revertir la situación y hacer algo al respecto. Para ello se analizan algunas soluciones alternativas y los objetivos que se harán cargo de solucionar esta problemática.

1.6. Soluciones Alternativas

Se pueden evaluar soluciones que están implementando en otros países, es decir, iniciativas que se llevan a cabo en Natura Brasil que es por lejos, el país donde está mejor posicionada la marca y donde tiene el mayor poder de mercado o en otros países de Latinoamérica. También se puede buscar lo que hacen otras marcas u otros mercados.

En este sentido, algunas soluciones también pueden aportar en la búsqueda de un mejor resultado o para complementar la estrategia. Por lo tanto, se plantean las siguientes soluciones alternativas:

- Replicar Modelo de Venta Presencial: En Venta Presencial lo principal es el camino de crecimiento, pero también hay campañas y lo que se llama Convención que son viajes para la mejor gerencia, mejores líderes y consultoras, cuentan con más incentivos y más acciones. Esta solución no es posible ya que el presupuesto y el cadastro que hay entre Venta Online y Venta Presencial es muy diferente, pero se toman algunas ideas como lineamientos para poder incluir.
- Replicar Modelos de Natura Internacional:
 - Argentina no tiene consultoras líderes, esto hace que tengan directa comunicación con la gerencia de negocio, y esta a su vez, tenga que coordinar a una mayor cantidad de consultoras. Por la geografía de Chile este modelo se vuelve más complejo, además que no se cuenta con un cadastro tan grande como el de Argentina.
 - Perú y Colombia: Siguen casi el mismo camino actual que tiene Chile, a diferencia de estar un peldaño más abajo en cuanto a crecimiento, comisiones y acciones, por ende, seguir estos modelos sería volver unos pasos antes.
- Igualar comisiones de Venta Online con Venta Presencial: Esta es una discusión que se tiene a menudo, pero sin llegar a buen puerto. Igualar las comisiones es difícil ya que en Venta Directa las consultoras tienen mayor riesgo (stock, cancelación pedidos, etc.) además de un mayor esfuerzo al ser presencial, aunque esto no impide aumentar las comisiones de venta online.
- Cadastro Convergido (único tipo de consultora: omnicanal): Este sería el camino ideal, el hecho de contar con un único tipo de consultora que use todos

los canales. Esto es lo que se quiere conseguir en el largo plazo, que la consultora pueda ofrecerle al cliente las distintas experiencias en los distintos canales, dependiendo también de sus necesidades.

- Eliminar consultoras: Esto se refiere a no contar con consultoras de venta online, si bien los clientes pueden comprar por sí solos en la página y en la aplicación, además que pueden llegar clientes nuevos no necesariamente por la gestión de la consultora, entonces se ve como opción viable, pero el no tener una consultora, no le permite al cliente conectar más allá con Natura en cuanto a la razón de ser que son las relaciones, es diferente comprar en un espacio virtual que comprarle a alguien a quien se le tiene confianza y hay una relación de por medio como es el caso de la consultora.

Para contar con la mejor opción y poder solucionar el problema de raíz, se toman en cuenta partes de algunas soluciones y se propone lo siguiente como objetivos.

1.7. Objetivo General y Objetivos Específicos

Para poder solucionar la problemática y el caso de estudio mencionado en la parte anterior se propone como objetivo general el siguiente:

“Diseñar una estrategia de atracción y retención para las consultoras de venta online de Natura Chile mediante un modelo de Recompensa Total con el fin de motivar y fidelizar su participación en el canal online”

Para llevar a cabo el objetivo general se plantean los siguientes objetivos específicos:

1. Analizar la situación actual de la empresa (interna y externa) identificando principales quiebres y causas de descontento en las consultoras para definir líneas de mejora.
2. Elaborar estrategia de recompensa total e indicadores usando modelos prácticos de recompensa total con el fin de atraer, retener y motivar a las consultoras.
3. Evaluar la factibilidad económica, organizacional y estructural de la estrategia con la finalidad de fundamentar, ver la viabilidad y rentabilidad del trabajo.
4. Generar un plan para la implementación de la estrategia con el fin de establecer los principales lineamientos, tiempos, canales y la forma en que se implementará.
5. Evaluar el impacto que tendrá el proyecto en las consultoras para que tenga sentido, sea algo aterrizado a sus realidades y sea adoptado de buena forma.

Con los objetivos planteados anteriormente se busca cumplir el objetivo general y solucionar la problemática propuesta en la parte anterior de este informe.

1.8. Alcances

El trabajo solo se enfoca en las consultoras de Venta Online de Natura Chile y el e-commerce que involucra lo relacionado a Natura.cl y App Natura. Como alcances se tiene en consideración las siguientes variables: comisiones, cupones, mecánicas, ajustes de precio, canales de comunicación e incentivos como campañas o habilitadores.

El proyecto no considera la Venta presencial debido a todas las áreas implicadas y al gran tamaño del negocio que representa este modelo. Solo se considera la Venta Presencial a modo de comparación e indicadores.

Otro aspecto fundamental es que este trabajo solo mide lo que se está haciendo a nivel nacional, tanto como Natura como en la competencia, ya que los otros países tienen otras regulaciones, otros niveles económicos y magnitud de mercados.

El plan de implementación considera sólo a las consultoras puras y a una fracción de prueba de consultoras mixtas, pero de igual manera se agregan los lineamientos necesarios para todas las consultoras. Además, el plan de implementación considera el plan de comunicación y las acciones que se llevan a cabo.

Por último, en este informe no se incluye definición de objetivos ni acciones específicas con números, por ejemplo, facturación para enero 2023 de \$100.000.000 o el cupón para la tercera semana de 2023 es NATURA15 (15% OFF en perfumería), esto, dada la importancia y privacidad que tienen las acciones.

1.9. Marco Teórico

Antes de empezar con el marco que guía este trabajo, es importante recordar y definir unos conceptos del negocio:

- Consultora: Persona que vende productos a los clientes, en otras palabras, es el intermediario entre Natura y el cliente final.
- Consultora Pura: Es aquella consultora que solo vende por el canal online a través de su tienda virtual.

- Tienda Virtual: Espacio en Natura.cl o App Natura especial de la consultora, donde los clientes pueden comprar a una consultora en específico y así la consultora recibe su comisión.
- Comisión: Porcentaje de la venta que recibe la consultora según camino de crecimiento.
- Camino/Nivel de Crecimiento: Programa para las consultoras el cual consiste en un modelo de ventas, cantidad de clientes y otros indicadores para guiar a la consultora con ciertos beneficios como el aumento de comisiones y regalos.

Ahora bien, como se trata de una estrategia de atracción y retención de las consultoras, éstas se pueden considerar como colaboradores y/o trabajadoras de Natura, aunque no tengan un contrato fijo establecido. En este sentido, se toma en cuenta lo siguiente:

1.9.1. Propuesta de Valor del Empleador

La importancia de contar con una propuesta de valor al empleador tiene gran relevancia y más aún en empresas donde este empleador, o, mejor dicho, colaborador, es el centro y la fuente del negocio, ya que es quien trae clientes y proporciona ventas. En esta misma línea, se hace necesaria una propuesta que esté alineada a lo que necesitan los colaboradores y que se adapte a los diferentes cambios que tienen las empresas hoy en día.

Una Propuesta de Valor del Empleador (PVE) es un conjunto de acciones y asociaciones de una empresa u organización para sus colaboradores (Minchington, 2005). Se basa principalmente en la experiencia total que tienen los colaboradores con la empresa, desde sus políticas, espacios de crecimiento, compromiso, etc.

Para llevar a cabo una PVE se necesita una estrategia, en este caso, como se busca atraer y retener a las consultoras se toma una estrategia de recompensa total.

1.9.2. Estrategia de Recompensa Total

En el pasado todas las empresas y los trabajadores solo se preocupaban del salario y todo el tema monetario, esto ha ido cambiando con el tiempo y cada vez se busca algo más integral, no sólo lo monetario, sino también temas de ambiente laboral, oportunidades de crecimiento, beneficios, flexibilidad, etc. (León, 2013).

Es aquí donde entra la Recompensa Total porque busca integrar y desarrollar los aspectos y procesos que más valoran los colaboradores, esto reduce en gran cantidad el

costo laboral y supone mayor rentabilidad porque no se trata de dar de más, sino de gestionar más eficazmente los elementos que hay.

Un punto muy importante de esta estrategia es que diferencia las recompensas extrínsecas y las intrínsecas, o, dicho de otra manera, lo monetario y lo no monetario.

La estrategia de Recompensa Total se conecta con la Propuesta de Valor del Empleado, ya que la PVE necesita un medio o un modelo para establecer los cambios, además, visto de otra forma, la PVE es algo más general, más grande que la Estrategia de Recompensa Total.

Para poder realizar la Estrategia de Recompensa Total y diferenciar entre los tipos de recompensa y beneficios es necesario hacerlo mediante un instrumento que son los Modelos de Recompensa Total. En la actualidad existen varios modelos, pero para efectos de este proyecto sólo se consideran 3, los cuales se hacen más pertinentes con relación a la consultora y al modelo de Natura.

1.9.2.1. Modelo de Towers Watson

El primer modelo que se considera es el de Towers Watson (2014), este modelo se enfoca en la gestión de las recompensas a los colaboradores según 3 pilares:

- **Compensaciones Básicas:** Hace referencia a todo el tema de remuneración o la recompensa monetaria.
- **Desempeño:** Hace referencia a las recompensas basadas en la productividad o como el mismo nombre dice, la recompensa basada en el desempeño del colaborador.
- **Desarrollo y Ambiente:** Hace referencia al espacio de crecimiento u oportunidades que ofrece la empresa.

1.9.2.2. Modelo de Michael Armstrong

Este modelo es el más general y de donde también se refleja la Estrategia de Recompensa Total, pues es la combinación de recompensas financieras y no financieras o también llamadas recompensas tangibles y no tangibles.

- **Recompensas Tangibles:** Es todo lo externo al colaborador, que son percibidos como recompensa para él mismo. Aquí puede entrar el salario, bonos, beneficios, etc.

- **Recompensas Intangibles:** Es todo lo percibido internamente por el colaborador, también llamada recompensa relacional, en este tipo es el mismo colaborador quien entrega valor a estas recompensas. Aquí puede entrar todo lo relacionado con aprendizajes, reconocimientos, experiencias, etc.

1.9.2.3. Modelo de WorldatWork

WorldatWork, antes llamada la Asociación Americana de Compensación fue una de las pioneras en introducir el concepto de Recompensa Total y proponer un modelo en el año 2000, luego con algunas modificaciones inducen nuevos conceptos (Christopherson y King, 2006). Este es uno de los modelos con más ramificaciones y más específico a la hora de decidir las recompensas. A continuación, los 5 pilares del modelo:

- Compensaciones
- Beneficios
- Vida-Trabajo
- Desempeño y reconocimiento
- Desarrollo y oportunidades

Todos los modelos mencionados aportan en la formulación de la Propuesta de Valor al Empleador y se consideran en este marco por sobre otros ya que aportan valor desde varias perspectivas, cosa que no ocurre con otros marcos donde sólo se enfocan en atraer nuevos talentos, o en crear estrategias de corto plazo, además de contar con contratos fijos y establecidos, algo que las consultoras no tienen y no es posible de obtener ya que en ocasiones hay limitaciones por parte de Brasil o se sale un poco de lo que es la misión y visión de Natura. Por otro lado, también se puede ver esta problemática en un programa de fidelización, pero esto es algo más ligado a clientes y ya se está trabajando en colaboración con otras áreas este tema.

1.9.2.4. Otros modelos

Si bien solo se mencionan 3 modelos, hay muchos modelos de recompensa total que no se consideran en este trabajo principalmente porque tienen más enfoque hacia recursos humanos y a personal con contrato, sin tantos incentivos variables, además de no estar ajustados al modelo de negocios de natura con consultoras o también, porque repiten la información que tienen los modelos anteriores, esto hace que queden excluidos y no se utilicen.

Entre los modelos de Recompensa Total que no se mencionan en este informe, pero que de igual manera existen y se usan en otros casos, se tiene:

- Modelo Zingheim and Schuster
- Modelo IDS
- Modelo Hay Group
- Método de Retención
- Modelo Sibson Consulting

1.9.3. Alternativas al marco conceptual

Adicional al marco conceptual utilizado en este trabajo, existen otras alternativas para atraer y retener a colaboradores. Entre ellos se destacan los siguientes:

- Desarrollo de políticas de talento humano: Esta opción se considera debido al impacto que genera tener puestos más atractivos y políticas que potencian el desarrollo y motivación de las personas (Núñez, 2013), pero es muy ligado a recursos humanos y reclutamiento, en este caso soluciona de algún modo el problema de atracción, pero no soluciona el descontento general de las consultoras, sólo mejora una parte.
- Plan de marketing: En muchas empresas se trabajan planes de marketing para atraer nuevos talentos, se trabajan en estrategias de marca, pero Natura ya tiene posicionamiento y reconocimiento como marca, además de que estos enfoques son desde otra área, es por ello que se decide no tomar este camino.
- Necesidades de Maslow: Esto trata de las 5 necesidades del ser humano y motivación. Empieza de las necesidades fisiológicas hasta llegar a la autorrealización, si bien estas necesidades se pueden adoptar a la vida laboral, es más bien aplicado a la vida y forma personal, para cada ser humano, si bien sirve para la motivación, no logra solucionar de lleno el problema.
- Employee Branding: Se basa en generar el link entre las empresas y los trabajadores y/o postulantes, es la relación entre ellos. El employee branding responde a cómo elaborar esa relación para equilibrar la oferta y demanda de trabajo. Si bien esto se relaciona al marketing y lo visto, como en los casos anteriores no soluciona la totalidad del problema.

Vistas las distintas opciones, se decide la Propuesta de Valor al Empleado mediante un Modelo de Recompensa Total porque toma varias perspectivas para la consultora, desde la atracción hasta la motivación para su día a día, mezclando así varias partes de los modelos mencionados. Además, al ver los problemas presentes en la organización, es el que contempla más opciones a la hora de resolver y presentar soluciones.

1.10. Metodología

En base al marco teórico planteado, en especial a la Estrategia de Recompensa Total, se ajusta un poco la metodología con el fin de obtener lo mejor para el proyecto. Es por esto por lo que se presenta la siguiente metodología:

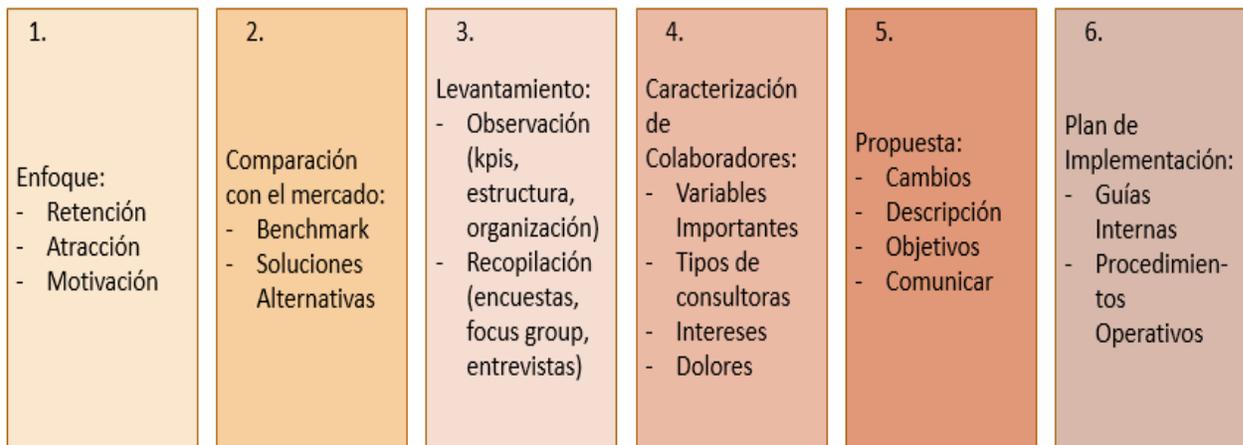


Ilustración 8. Metodología de Elaboración Propia

Los cambios con respecto a la metodología que tiene una Estrategia de Recompensa Total radican en los puntos 2 y 4, estos puntos se agregan al trabajo porque en este mercado y con este modelo de negocios se hace necesario considerar lo que está haciendo la competencia porque las consultoras pueden vender más de una marca, cosa que no ocurre con un trabajador normal, donde es muy difícil que trabaje para dos empresas diferentes. Por otro lado, el hecho de la caracterización de consultoras es necesario ya que para la estrategia se necesitan planes particulares para cada tipo de consultora, si se llega a la conclusión de hacer capacitaciones, no todas las consultoras necesitarán la misma capacitación, o quizás, para las consultoras jóvenes se les hace más fácil adoptar el tema digital que para una consultora de mayor edad, es por esto por lo que se hace importante conocer cómo es la consultora y caracterizarla.

Dada esta metodología se procede a explicar cada etapa:

1. Enfoque: Para desarrollar esta metodología el enfoque del proyecto tiene que estar alineado a esta estrategia, en este caso como exige el problema planteado

el enfoque es la atracción y retención de las consultoras, el cual es el mismo que ya viene definido en la Estrategia de Recompensa Total.

2. Comparación Mercado: Se debe hacer una comparación con el mercado, para eso es necesario realizar un benchmark con el fin de descubrir oportunidades, ver si se está en desventaja y/o ventaja y conocer bien lo que está haciendo la competencia, ya sea algo bueno o malo, en términos de alguna innovación por dar un ejemplo.
3. Levantamiento: Primero consta de análisis de datos, una etapa de observación de procesos, de flujos de información, el panorama, satisfacción de los colaboradores, etc. Seguido a esto se recopila la información y los principales factores a través de focus group, entrevistas, reuniones.
4. Caracterización: Este punto hace referencia a conocer y clasificar a los colaboradores, sus intereses, las variables más importantes para ellos o las más preocupantes en el momento y sus dolores para ver espacios de mejora. Este punto va alineado al anterior, pero se exponen por separado ya que éste último es el resultado del anterior.
5. Propuesta: En este punto se llevan a cabo los modelos de Recompensa de Total para poder formular la mejor estrategia donde los consultores puedan quedar satisfechos y felices, mediante análisis de datos y técnicas de recolección de información.
6. Plan de Implementación: Se detalla cómo se va a implementar la propuesta. Se propone un plan de acción y una planificación de las primeras acciones para poner en marcha el proyecto.

Los puntos 2, 3 y 4 se refieren a la situación actual de la empresa, el punto 5 se refiere a la propuesta y plan de acción, y finalmente, el punto 6 se refiere al plan de implementación como tal y el análisis de factibilidad de la propuesta.

Para que el proyecto sea exitoso, es necesario evaluar la factibilidad de éste. Es por ello que se consideran 3 aspectos en esta parte: Factibilidad Económica, Organizacional y Estructural. Estos 3 pilares se usan normalmente en las evaluaciones y son derivados de los análisis PESTEL, eliminando aspectos de política, ecológicos y legales ya que en este caso no son temas que el área a trabajar tenga responsabilidad o que afecten en gran medida al proyecto.

Para la factibilidad económica se considera un análisis de costos de las diferentes acciones junto a un análisis VAN/TIR para medir la rentabilidad del proyecto. Para la

factibilidad organizacional se realiza un estudio a las personas y características de la organización. Para la factibilidad estructural se realiza un análisis interno de infraestructura y capacidad a la organización.

Con ello se completa la metodología y se cumplen los objetivos mencionados anteriormente.

Capítulo 2: Análisis Situación Actual

2.1. Situación Externa

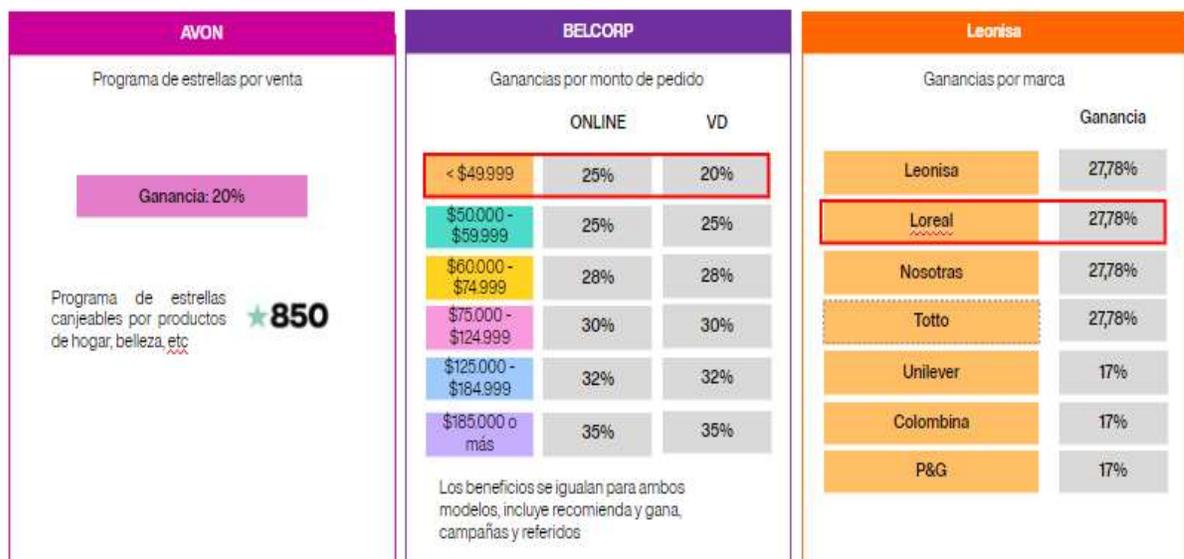
2.1.1. Análisis Competencia y/o Benchmark

Las principales marcas tienen Venta Online como principal atractivo para las consultoras, las cuales llaman también con otros nombres. En la mayoría de los casos se fijan principalmente en las comisiones, donde en la mayoría de las marcas analizadas se descubrió que las comisiones en Venta Online son mayores a las de Venta Presencial, esto indica el camino que tienen las otras marcas hacia la digitalización y la convergencia del modelo de negocios.

En este análisis las marcas que se estudian son: Avon, Belcorp y Leonisa. La información recolectada se analiza mediante las revistas de consultoría de cada empresa y se recolecta información de cada caso.

A continuación, se muestra una tabla resumen del análisis realizado, donde se muestran las comisiones para ambos canales y parte del programa de cada empresa.

Ilustración 9. Comparación empresas principal competencia

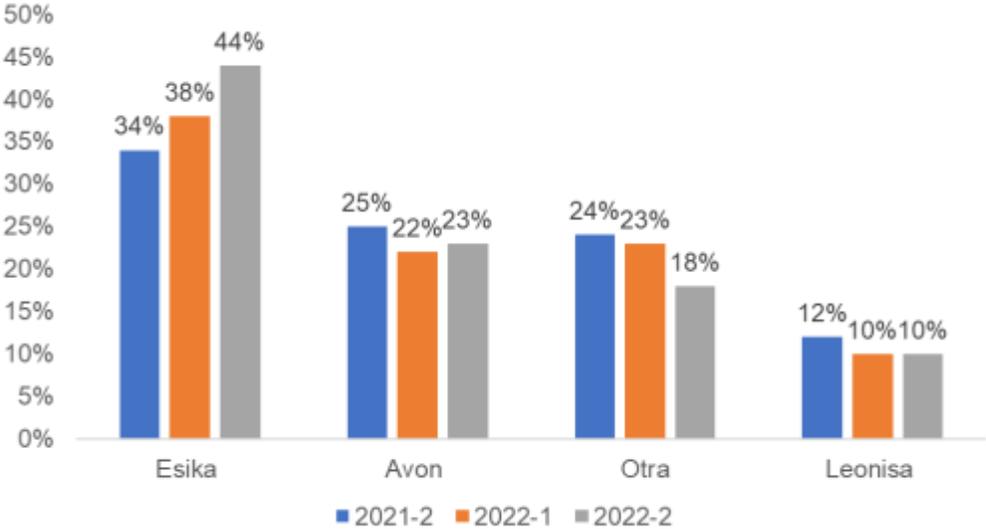


Revistas de consultoría competencia

De lo anterior, se puede observar que en cuanto a comisiones y principales incentivos Natura está en desventaja con respecto a lo que hace la competencia. En términos de comisiones de venta online Natura ofrece en promedio un 18% de ganancia a las consultoras, siendo la más baja dentro del mercado. También hay que mencionar que Avon, parte de Natura&Co tiene la comisión 2 puntos porcentuales arriba de Natura junto a un programa donde se pueden canjear productos por cantidad de estrellas, lo cual no tiene Natura. Por otro lado, un hecho destacable que marca el enfoque de las otras empresas es lo que está haciendo Belcorp, al tener las comisiones de Venta Online por sobre las de Venta Presencial, lo cual invita a tener consultoras más digitales. Por último, Leonisa entrega ganancias dependiendo de la marca, donde se tiene que el mayor competidor llega casi al 30% de ganancias. Si se supone que una consultora vive de esto, debería vender aproximadamente \$2.000.000 al mes para alcanzar el sueldo mínimo, y si se considera que cada compra es de aproximadamente \$20.000, la consultora debe hacer 100 ventas al mes, es decir, 3 ventas al día en Natura, lo cual es demasiado considerando la ganancia que se le entrega, el tiempo que debe entregar y la cantidad de clientes que debe alcanzar.

Por otro lado, según la encuesta anual de consultoras, se tiene que las consultoras que también venden en Esika ha ido en aumento, es decir, cada vez han ido prefiriendo otra marca para vender. Esto se puede ver en siguiente gráfico:

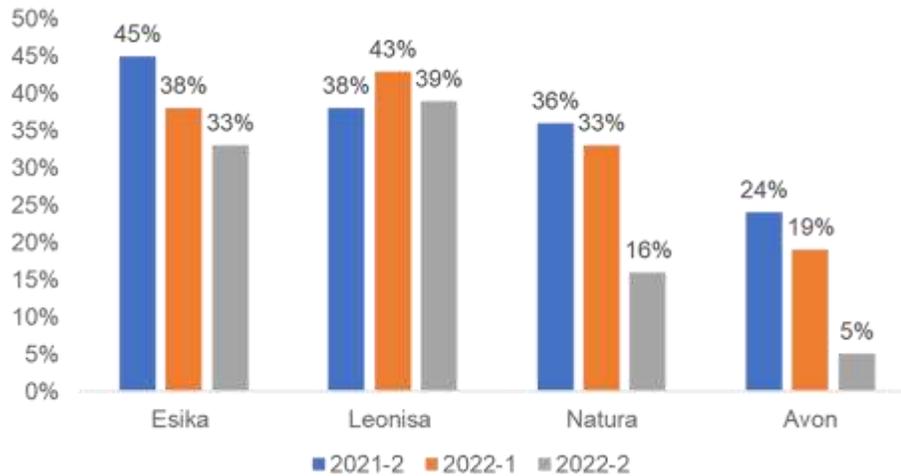
Gráfico 2. Consultoras que venden por otra marca



Encuesta Anual de Consultoras CND

En esta misma encuesta se les pregunta a las consultoras acerca de la satisfacción que tienen con las diferentes marcas, resultando lo siguiente:

Gráfico 3. Satisfacción de Consultoras con otras marcas



Encuesta Anual de Consultoras CND

Como se puede ver, las consultoras reportan peor satisfacción en Natura, cayendo sustancialmente en la última medición post pandemia. Esto deja a Natura en un nivel más bajo que el mercado, por lo que la retención de consultoras es cada vez más difícil y con el tiempo no se ha hecho mucho por revertir esta situación.

2.2. Situación Interna

En Natura existen 3 tipos de consultoras, donde cada una cuenta con distintas características, siendo una de las importantes la estructura organizacional que poseen. La consultora de venta presencial y la consultora mixta son las únicas con un tipo de organigrama o estructura, el cual otorga flujos de comunicación e incentivos mayores a medida que se va escalando en esta estructura y cumpliendo ciertos objetivos.

Esta estructura está a cargo del Gerente Comercial, quien dirige a 5 Gerentes de Venta, una por cada gerencia, es decir, existe una Gerenta de Amazonas, una de Nehuén, una de Oasis, una de Viento sur y una de Universo. Cada Gerenta de Venta dirige a 10 Gerentas de Negocio, las cuales representan a un sector en específico, a su vez, cada Gerenta de Negocio dirige a 10 líderes y estas dirigen a 100 consultoras aproximadamente. En esta estructura sólo las Gerentas de Venta y las Gerentas de Negocio tienen contrato con Natura, es decir, pueden recibir beneficios de trabajador y reciben un sueldo fijo, en cambio, las líderes y las consultoras no tienen contrato fijo y, por tanto, su sueldo depende

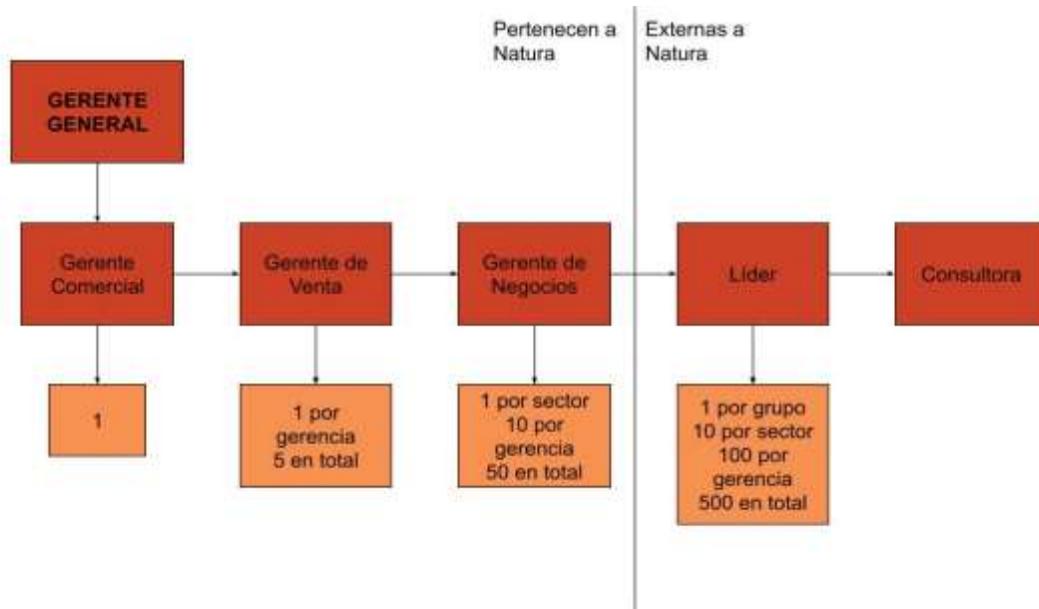
de las ventas y el cumplimiento de objetivos, lo cual puede generar intermitencia e inestabilidad en sus ingresos.

En varios casos, si una consultora se destaca en ventas, participación y otras cosas puede llegar a ser líder y hasta pasar a gerente de negocios, siendo parte de Natura con contrato.

Por otro lado, las consultoras puras, que son las consultoras que sólo venden por internet, no poseen estructura definida y sus ingresos solo dependen de sus ventas. Al no tener camino de crecimiento ni contar con una estructura donde se tenga más control, no hay metas definidas para este tipo de consultora, sólo existen a nivel área, por ejemplo, en agosto las consultoras puras deben representar el 30% de la facturación del área.

A continuación, se muestra la estructura organizacional de las consultoras de venta presencial y las consultoras mixtas.

Ilustración 10. Organigrama/Estructura de consultoras de venta directa y mixtas



Elaboración propia

En este esquema se cuenta con la cantidad de personas por cargo, donde se puede observar este “embudo”. También, el hecho de que la líder y la consultora son externas a Natura quiere decir que no tiene contrato con la empresa, por ende, no tiene sueldo fijo ni AFP ni previsión de salud.

Para poder dimensionar lo que generan las consultoras en Venta Online en cuanto a números y clasificación se presenta la siguiente tabla con la facturación mes a mes de las distintas gerencias, donde se puede observar que las consultoras puras facturan más que cualquier gerencia. También en los meses de gran esfuerzo promocional como puede ser el

evento de Cyber, la facturación casi se duplica en comparación con otros meses, siendo el precio el mayor incentivo de ventas.

Tabla 2. Facturación por gerencias mes a mes

Mes	Viento Sur	Nehuen	Amazonas	Universo	Oasis	Puras
Enero	\$106.691.559	\$98.956.782	\$91.936.768	\$84.939.906	\$42.027.148	\$ 137.906.296
Febrero	\$97.730.204	\$77.630.183	\$71.404.373	\$72.881.634	\$34.673.904	\$ 129.226.412
Marzo	\$141.382.726	\$123.689.825	\$109.556.228	\$107.373.683	\$50.681.740	\$181.043.816
Abril	\$123.667.187	\$109.382.358	\$101.819.911	\$94.860.101	\$44.767.900	\$196.754.554
Mayo	\$196.815.128	\$166.392.081	\$157.382.872	\$150.934.295	\$71.324.931	\$279.485.222
Junio	\$175.986.313	\$151.607.525	\$146.618.952	\$131.968.634	\$73.460.903	\$246.801.218
Julio	\$107.977.884	\$84.328.515	\$79.665.891	\$80.901.000	\$41.282.764	\$154.535.998

BBDD Natura

También se muestra una tabla con otro indicador importante que es la actividad, en este indicador pasa algo similar a lo que ocurre con la facturación, es decir, en meses de gran esfuerzo promocional la actividad aumenta.

Tabla 3. Consultoras activas por gerencia mes a mes

Mes	Viento Sur	Nehuen	Amazonas	Universo	Oasis	Puras
Enero	1841	1601	1597	1426	636	3125
Febrero	1762	1454	1436	1348	590	3006
Marzo	1862	1599	1633	1479	655	3411
Abril	1876	1654	1673	1498	688	4014
Mayo	2161	1905	1927	1772	811	4507
Junio	2212	1843	1989	1786	814	4495
Julio	1793	1448	1535	1427	603	3380

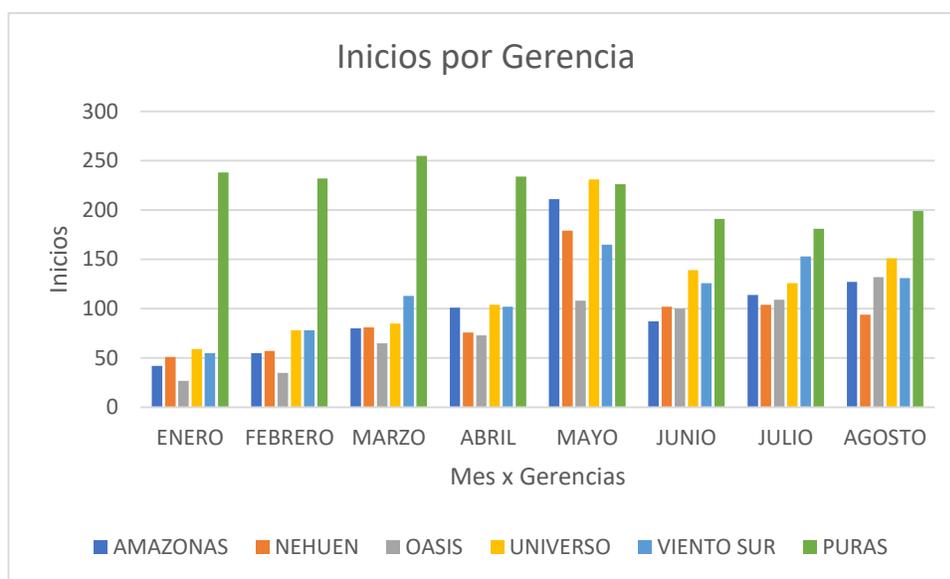
BBDD Natura

Se puede observar que, si las consultoras puras fueran una gerencia, sería la mejor gerencia en cada mes, tanto en facturación como en actividad. Triplicando aproximadamente lo que hacen las otras gerencias. Además, se puede observar que en fechas especiales donde hay un mayor esfuerzo promocional (cupones y promociones) como en el Día de la Madre y CyberDay es cuando las consultoras tienen mayor facturación y actividad, por lo

que es un indicio de que cuando tienen más incentivos su participación aumenta, lo cual es razonable, pero esta participación cuesta mantener constante.

Otro índice que podemos obtener para analizar la situación son los inicios, estos hacen referencia a cuantas tiendas virtuales nuevas hay. Este indicador se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 4. Inicios de consultoras nuevas



BBDD Natura Inicios

Se puede observar como las consultoras puras son las que tienen más inicios, superando a las otras gerencias. Un punto importante es que los inicios por gerencia son aquellas consultoras de venta presencial que convergen al canal online, convirtiéndose en consultoras mixtas.

Uno de los factores claves es la comisión y lo que genera en la actividad de las consultoras, si bien es una de las justificaciones de la problemática, sirve para tener una idea de cómo está la situación actual de Natura, como muestra el gráfico 5, desde que las comisiones bajaron para venta online, la participación ha disminuido considerablemente.

Gráfico 5. Variación Actividad post disminución de comisiones



BBDD Natura

Los datos del gráfico fueron obtenidos de las bases de datos del 2021 y 2022, donde el punto de comparación es marzo de 2022 cuando las comisiones se desigualan, si se toma de este punto al pasado, el promedio de actividad es del 20%, en cambio, si se toma hacia adelante con las comisiones de venta online menores, el promedio de actividad es de 14%, esto es una muestra de que la situación actual también está provocada por la desigualdad de las comisiones y que esto ha afectado en el tiempo.

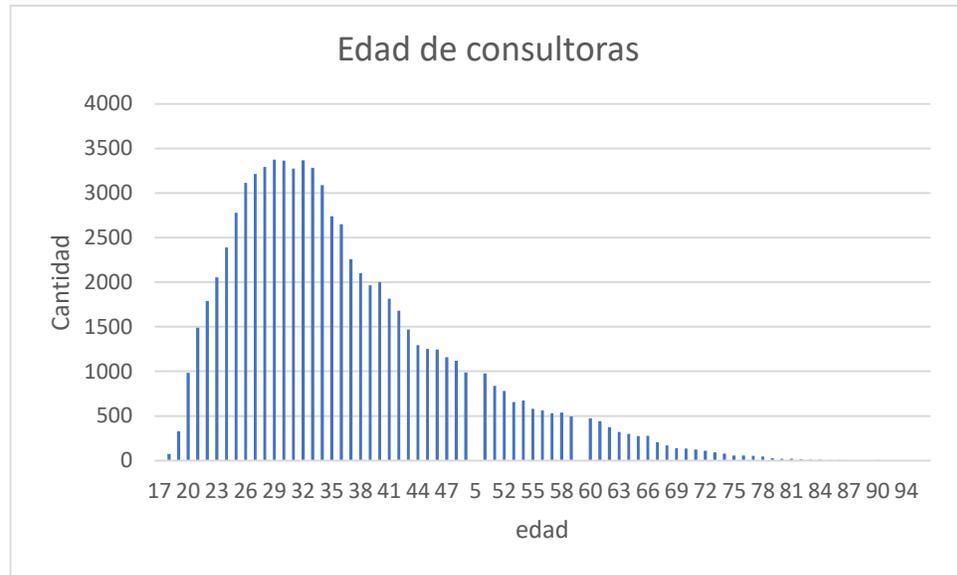
Si se toma la Tabla 1 y 2 y Grafico 4 y 5 se puede notar la importancia que tienen las consultoras puras y mixtas. Si nos ponemos en el caso en que estas consultoras desaparecen, desaparece también Venta Online. Junto a esto, la variación que significa tener las comisiones desiguales y el tener dos canales completamente dispares.

2.3. Caracterización de Consultoras

En esta parte el principal énfasis es conocer a las consultoras, con el fin de saber bien quién es y cómo es esta consultora y cómo poder atacar sus intereses, dolores. Con esta parte se podrá tener planes específicos o más acertados para la consultora.

Para empezar, se muestra una distribución de edad de las consultoras mixtas, donde se puede observar que la mayor parte se encuentra entre 20 y 45 años.

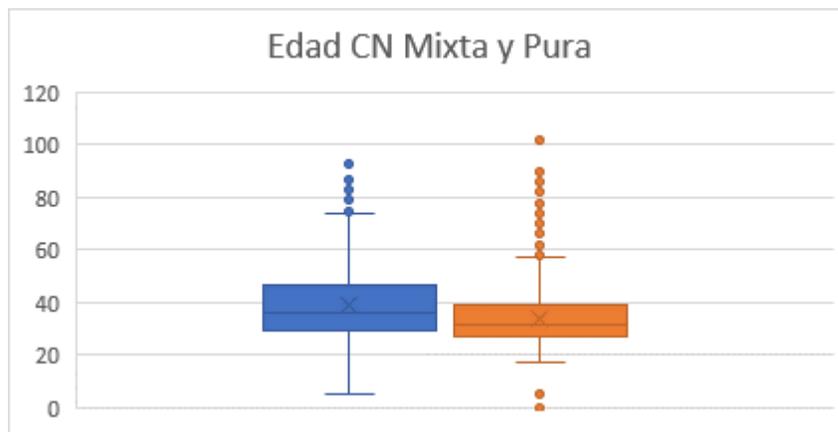
Gráfico 6. Rango de edad de consultoras mixtas



BBDD Natura

Al comparar la consultora mixta con la consultora pura, ambas digitales, se puede apreciar que no hay mucha diferencia. En el siguiente gráfico de caja se puede apreciar que la consultora pura se concentra más en el rango de edad medio.

Gráfico 7. Edades consultoras por clasificación

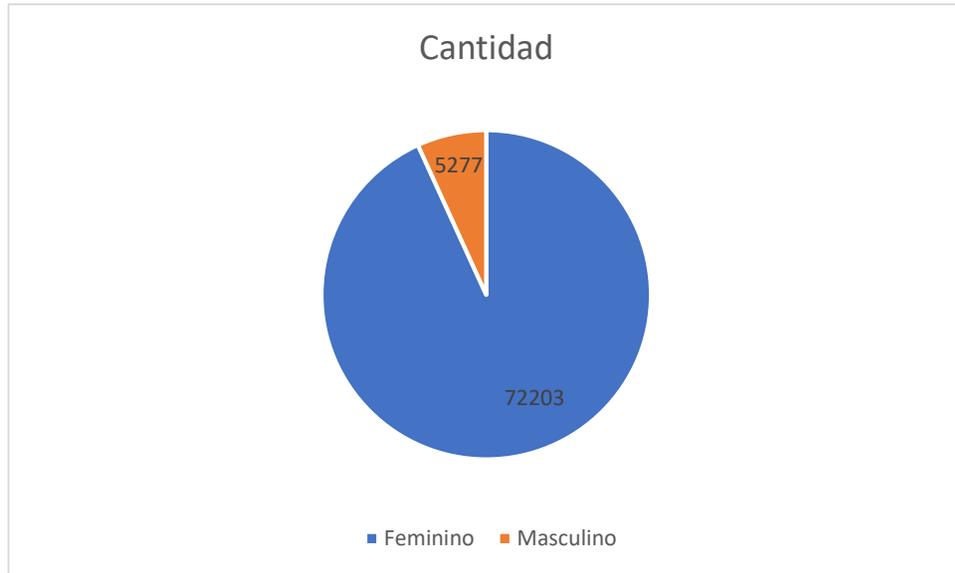


BBDD Natura

Esto demuestra que una gran cantidad de consultoras de Venta Online es una consultora más joven que se maneja más con todo lo digital, pero la pregunta es qué ocurre con las consultoras que quieren vender por internet, pero no tienen las habilidades.

También se tiene la distribución según género de las consultoras.

Gráfico 8. Distribución Género de Consultoras



BBDD Natura

Este gráfico responde a un gran prejuicio que es solo las mujeres pueden vender, donde corresponden a casi el 93% del catastro de consultores. Mientras que los hombres solo corresponden al 7%. Un punto importante es que aquí están todas las tiendas que se han abierto en Natura, ya sea antiguas o las nuevas, activas o inactivas.

Un punto a destacar es la irrupción de los hombres en la Venta Online, los cuales en Venta Directa corresponden a una fracción menor al 5%, una de las principales razones es el prejuicio que se tiene a que un hombre venda en el formato tradicional por revista o la misma confianza que se le tiene a “la señora” que vende por revista, en cambio, al vender por el canal online, la persona no tiene que encontrarse físicamente con el cliente ni ir a su casa, etc.

Como se ha mencionado en este informe, el precio es uno de los factores más importantes en la decisión de compra. Una manera de ajustar precios son los cupones. En las tablas 4 y 5 se presentan dos comportamientos que describen a la consultora. En primer lugar, está el uso de estos cupones, la consultora puede utilizarlos de dos formas, puede ser para ofrecerlos a sus clientes o bien, para comprar ella misma, esto es lo que se llama el rol dual de la consultora, ya que puede ser cliente y colaborador a la vez. En segundo lugar, están las categorías preferidas, en este caso sucede lo mismo con las consultoras, pueden ser las categorías que ellas comparten más con sus clientes, o bien, las categorías que ellas usan para consumo propio.

A continuación, se presentan los 5 cupones más usados por las consultoras de Venta Online, de este modo también se puede obtener información sobre las preferencias que tienen a la hora de comprar.

Tabla 4. Cupones más usados

CUPÓN	RECETA BRUTA	PEDIDOS	CANT ITEMS	ITEMS X PEDIDO	TICKET MEDIO
ESPECIAL15	\$14.603.019	713	3016	4,2	\$20.481
CELEBRA	\$11.299.131	524	2000	3,8	\$21.563
40CUMPLE	\$10.377.297	406	1622	4	\$25.560
40CELEBRA	\$8.851.733	112	1327	11,9	\$79.033
PRIMERACOMPRA	\$7.679.364	358	1307	3,7	\$21.451

BBDD Cupones Natura

Estos cupones tienen en común el alto porcentaje de descuento y, además, representan una gran cantidad de pedidos, siendo estos 5 cupones 1/5 de la facturación total del mes. Con esta información se pueden tomar acciones específicas en ciertas circunstancias, por ejemplo, si se quiere aumentar la cantidad de ítems por pedidos, entonces la mejor opción es implementar un cupón similar a 40CELEBRA, si se quieren atraer a nuevos clientes entonces el mejor cupón es el PRIMERACOMPRA, si se quiere aumentar el movimiento en las tiendas de las consultoras entonces se pueden hacer cupones como ESPECIAL15 o CELEBRA, y así con distintas acciones.

Otra opción para observar las preferencias de las consultoras son las categorías de productos, entre las que se encuentran perfumería, maquillaje, etc. Estas categorías entregan información sobre qué es lo que compran más o las categorías que más valor entregan a Natura. En este punto hay un poco de relación entre los cupones y las categorías, ya que hay cupones que aplican a una categoría en específico o a varias, entonces dependiendo el tipo de cupones que se entrega pueden variar las categorías más usadas. Esto último se usa también en algunos casos para incentivar más una categoría u otra.

En la siguiente tabla se muestran todas las categorías y lo que han acumulado en el mes de agosto en términos de receta bruta y el porcentaje que representan del total.

Tabla 5. Categorías más usadas por consultoras

CATEGORIA	CONSULTORA PURA		CONSULTORA MIXTA	
	RECETA BRUTA	%	RECETA BRUTA	%
CUERPO **	\$33.698.706	21%	\$88.930.170	19%
CABELLO **	\$27.759.877	17%	\$88.526.014	16%
JABONES	\$15.955.869	9%	\$42.014.624	8%
PERFUMERIA **	\$35.073.198	21%	\$139.880.607	26%
MAQUILLAJE	\$13.772.613	8%	\$43.406.658	8%
ROSTRO	\$20.356.600	12%	\$57.156.510	11%
SOLARES	\$1.294.493	1%	\$3.544.168	1%
DESODORANTES	\$13.958.560	8%	\$43.718.580	8%
OTROS	\$6.516.329	2%	\$22.187.614	2%

BBDD Categorías Natura

Como se puede evidenciar, las categorías más usadas son cuerpo, cabello y perfumería, esto da indicios de cuáles son las categorías más fuertes y que las consultoras mueven más, por lo tanto, pueden definir algunas características sobre la consultora y estrategias para abordar en acciones futuras.

Entonces, se tiene que las consultoras de Venta Online son un poco más jóvenes que las de Venta Presencial ya que lo digital y tecnológico está asociado a un público más joven, por lo que se debe seguir trabajando con ellos, pero aun así hay por la gran diversidad se debe considerar también el segmento mayor, también el hecho de tener un poco más de hombres en el canal online es algo que se debe potenciar, ya que en venta presencial es más difícil o algo que no se ve tanto, y también generar estrategias para las consultoras actuales. Por último, se tiene que los cupones pueden servir en distintas situaciones y aportar a distintos indicadores, tipos de consultoras y clientes, etc., esto junto a la flexibilidad que tienen para poder programar y activar se vuelven una opción muy factible. Si se consideran los puntos anteriores se pueden tomar diversas estrategias para llegar a mejores resultados.

2.4. Descubrimientos y lineamientos

Para conocer bien todo lo que siente la consultora se realizan varias actividades para poder hablar con la consultora y descubrir sus principales miedos, dolores, preocupaciones, intereses, molestias, etc. En la parte de Análisis Situación Actual se estudian más los datos, la parte cuantitativa, en esta parte se estudia más lo cualitativo para poder llegar a la mejor propuesta, con respaldo en lo que necesita la consultora y Natura.

En este sentido, mediante diversos métodos, se crean instancias para poder recopilar esta información. A continuación, los eventos más destacados:

2.4.1. Workshop Embajadoras Digitales

En primer lugar, es necesario saber quiénes son las embajadoras digitales, estas embajadoras son Gerentas de Negocio que conocen y utilizan todas las herramientas digitales, se seleccionan de las distintas gerencias y en este caso, se realizan reuniones semanales para poder discutir sobre sus principales hallazgos, preocupaciones, etc.

En estos espacios participan alrededor de 20 embajadoras y tiene una duración entre 30-40 minutos. Se trabaja en base a sesiones, en una primera instancia se levantan los puntos a tratar y lo que se está trabajando, posteriormente se utiliza la herramienta Miró donde cada consultora expone sus dolores, problemas, intereses, etc. Y al final se discuten todos los temas para dar prioridad a los más importantes y buscar soluciones.

Lo principal que se obtiene de estas reuniones es:

- Poca preocupación o falta de responsabilidad en la solución de problemas, esto hace referencia a que las consultoras sienten que no se toma el peso a los problemas, ya que siguen ocurriendo y cada vez ocurren más seguidos, también hay veces que como área no se puede solucionar y en la derivación del problema queda sin solución y sin un seguimiento.
- Consultoras han perdido la confianza en Venta Online, esto hace referencia a los distintos problemas o promesas incumplidas por parte del área, la postergación de algunos proyectos y soluciones, promociones que no funcionan, etc. Todo lo que se compromete el área y que no se pone en marcha.
- Las consultoras ya están “aburridas” de Natura, esto hace referencia a que las consultoras ya no quieren seguir vendiendo porque se sienten sobrepasadas con algunas situaciones de pedidos, problemas, errores, demora, etc., además de algunos casos donde los clientes reclaman a ellas por problemas que son a nivel empresa.

Estos dolores son transmitidos de las consultoras y líderes hacia las embajadoras y dan indicios del problema que se planteó anteriormente en este informe, pero también indica hacia donde debe estar orientada la solución. En conclusión, se debe trabajar en la solución de estos problemas, identificando actores claves de cada proceso para realizar seguimiento y se debe trabajar en los tiempos de respuesta, además de trabajar en volver

a tener la confianza de las consultoras, porque sin confianza es difícil que sigan en el canal, y, por último, motivar y volver a generar engagement con las consultoras.

En Anexo F se puede observar el Miró expuesto por las embajadoras con todas las ideas, dolores e intereses.

2.4.2. Reunión Consultoras

Con el fin de alinear y poder tener mejores ideas para la construcción de la propuesta se generan reuniones con consultoras para poder llegar a consensos sobre lo que quieren y realmente necesitan, estas reuniones son de carácter mensual, y se separan por gerencias.

En esta instancia participan alrededor de 50 consultoras y tiene una duración de 1 hora aproximadamente donde se discute en grupos pequeños algunos temas y después entre todos se expone lo que se habló en cada grupo.

En esta reunión se obtienen aspectos positivos y negativos:

Aspectos Positivo:

- Valoración de la marca.
- Buena calidad de productos.
- Oportunidad de generar ingresos.

Aspectos Negativos:

- Poco conocimiento de lo que ocurre en Venta Online (promociones, ciclos activos, programa).
- La información no llega a las consultoras.
- Clientes ya no quieren comprar.

De esta instancia lo que se obtiene por una parte es satisfactorio ya que las consultoras valoran lo que ofrece Natura como empresa, que es su razón de ser y su ventaja competitiva enfocada en el producto y sus distintas causas, pero por otro lado se tiene la falta de capacitación y conocimiento que tienen las consultoras sobre las herramientas que existen para aumentar ventas, ayuda con el negocio, seguimiento de pedidos, cursos, entre otros, además de que la comunicación no llega a ellas haciendo que no conozcan lo que está pasando en el área.

2.4.3. Encuesta Consultora CND

Cada año se realizan 2 encuestas sobre satisfacción de las consultoras, tanto para las consultoras puras, mixtas y de venta presencial. Esta encuesta tiene dos objetivos principales:

1. Medir lealtad, satisfacción, intención de continuar e intención de recomendar de las consultoras.
2. Evaluar satisfacción de los distintos PCNs asociados a la venta online.

La última encuesta fue realizada de forma digital y fue contestada por 544 consultoras de todo Chile. Las características y el perfil de las consultoras que respondieron la encuesta se encuentran en Anexo G.

Como resultado de esta encuesta se obtuvo que la fidelidad y satisfacción en Natura ha ido disminuyendo en el tiempo, haciendo que el descontento y la salida de consultoras aumenten cada vez más. Además, como descubrimientos importantes se tiene que las consultoras de mayor nivel (Zafiro y Diamante) son las que más han disminuido su lealtad y satisfacción, esto tiene una mayor repercusión ya que estos niveles son los que más facturan y los que tienen mayor actividad. Junto a esto, se tiene que consultoras que llevan más años de relación (+3 años de relación con Natura) presentan niveles altos de insatisfacción.

Por último, el hecho de poder vender en varias marcas al mismo tiempo si bien es un beneficio para la consultora ya que tiene un mayor portafolio con muchas opciones, para Natura no es muy bueno, ya que esos mismos productos de otras marcas pueden ser suplidos por Natura, o bien, productos similares si otra marca le entrega mayores beneficios y comisión a la consultora preferirá vender por otra marca.

2.4.4. Eventos Presenciales Navidad

Tienen como principal foco la Apertura de Tiendas y algunas herramientas digitales. En estos espacios 1 a 1, donde el principal foco es descubrir las dificultades que tienen las consultoras al abrir su tienda online y observar cómo es el proceso en la práctica. En estas instancias hubo bastantes descubrimientos que explican la baja en indicadores o la inactividad en el canal online:

- “Yo quiero vender online, pero no sé cómo”
- “Mi líder me abrió la tienda y yo nunca supe”
- En algunos casos olvidaron el nombre de la tienda y la contraseña

- Problemas con mercado pago
- Confusión con las distintas herramientas
- “A mí nunca me llegó esa información”

De los puntos anteriores, se destaca el hecho de la comunicación hacia la consultora, siendo que las herramientas están y la comunicación también, la bajada de información no está llegando. Por otro lado, el hecho de las limitaciones tecnológicas, donde no hay un trabajo para que las consultoras aprendan, a pesar de la existencia de cursos y otras iniciativas, las consultoras no llegan a ellos. Y por último y no menos importante, el hecho de los incentivos perversos, por ejemplo, cuando las líderes o gerentas de negocio deben cumplir con ciertos objetivos, ellas mismas manipulan o fuerzan a las consultoras en cosas que no conocen, como es el caso de abrir una tienda que nunca será usada.

Capítulo 3: Propuesta

3.1. Según los Modelos

Con el levantamiento en terreno y la información recopilada, se procede con los modelos de Recompensa Total. En este proyecto se consideraron los 3 modelos mencionados en el marco teórico por ser más adecuados para este trabajo, ya que presentan los tópicos más importantes para la consultora y en los cuales, por la estructura y organización que tiene Natura se vuelven más factibles y razonables.

En cada uno de los modelos se explica qué se considerará en la propuesta según lo investigado y obtenido en las fases anteriores para lograr lo mejor hacia las consultoras.

3.1.1. Según Modelo Towers Watson

El modelo de Towers Watson presenta 3 clasificaciones, lo cual se definió en el marco teórico. Estas 3 son remuneraciones, desempeño y desarrollo y ambiente.

En cuanto a las remuneraciones se tienen dos aspectos importantes, en primer lugar y a lo que se le da más importancia, son las comisiones, esto hace referencia al porcentaje de la venta que recibe la consultora. En este caso como parte de la propuesta se considera un aumento de las comisiones para venta online, de esta forma se busca estar más cercano a lo que ofrece el mercado. Por otro lado, se tiene todo lo relacionado a los descuentos y ajustes de precios en las compras y ventas, estos pueden ser directamente para las consultoras o también para que ellas ofrezcan a sus clientes y así promocionar su espacio digital, en este sentido se busca potenciar estas acciones y hacerlas más personalizadas, porque como se vio en la caracterización de consultoras, estas tienen distintas preferencias y rasgos que hacen que prefieran distintas cosas.

En la segunda clasificación se habla de lo relacionado al desempeño, en esta parte se otorgan beneficios bajo ciertas condiciones a las consultoras, por ejemplo, las franjas son metas que si las consultoras cumplen se les entregan productos de Natura para ellas o para que puedan vender después, normalmente son 3 metas donde el premio depende del nivel alcanzado, con los análisis realizados se propone ajustar los premios de estas franjas, porque en ocasiones son premios que no convencen a las consultoras y por otro lado, no todas las consultoras saben de estas franjas y al momento de cargar el premio no saben porqué lo han ganado. El tema de las campañas y convención es algo que se hace solo para las

consultoras de venta presencial, esto consiste en que pueden ganar viajes, maletas de productos, entre otras cosas más llamativas, para lograr estos incentivos deben cumplir con ciertos objetivos durante varios ciclos, por ejemplo, en ciclo 1 y 2 deben generar al menos 10 inicios nuevos, en ciclos 3 y 4 deben tener al menos el 50% del canal activo y si cumplen en cada ciclo con los objetivos se ganan el premio, esta acción compromete a las consultoras a un plazo más largo que las franjas con beneficios mucho más llamativos y se busca poder llevar estas acciones a venta online, teniendo campañas y convención sólo con venta online y también generar convergencia haciendo campañas en conjunto tanto venta online como presencial.

En la sección de desarrollo y ambiente es importante mantener la oportunidad hacia las consultoras que puedan progresar dentro de la empresa, incentivando así a que quieran quedarse y obtener buenos rendimientos, también se considera un programa llamado CN Influencer, este considera a las consultoras con movimiento en redes sociales y se les ayuda a potenciar su negocio a través de estas herramientas. Por otro lado, es importante generar buen ambiente ya que las consultoras ven a las distintas áreas y/o canales de venta como competencia o excluyentes entre sí, siendo que el propósito es que sean complementarios, además entre las mismas consultoras se ven como competencia, haciendo que las relaciones entre ellas no sean las mejores, en este sentido se busca a través de entrenamientos que conozcan mejor los canales de ventas y las ventajas de cada uno, junto con fortalecer los vínculos y comunicaciones entre ellas al tener que interactuar y conocerse.

Dicho lo anterior, el Modelo de Towers Watson queda de la siguiente manera:



Ilustración 11. Modelo de Towers Watson (Elaboración Propia)

3.1.2. Según Modelo Michael Armstrong

El modelo de Armstrong se divide en 2 partes, lo transaccional y las recompensas relaciones, en esta parte al igual que en lo anterior, se toman casi las mismas acciones, pero considerándolas en otras secciones.

Hablando de recompensa transaccional se agrega lo que son las franjas y los regalos, esto porque, aunque no son monetarios, se pueden vender o tienen algún valor tangible, en cuanto a la recompensa relacional o no monetario se tienen a los entrenamientos y capacitaciones, el programa de CN Influencer y las oportunidades de crecimiento, estas acciones tienen un valor que no se puede calcular, pero si busca aumentar la satisfacción, aprendizaje, producción y lealtad de las consultoras ya que se sentirán más importantes y motivadas con la organización.

Recompensa Transaccional	Comisiones	Remuneración Total
	Cupones y Promociones	
	Franjas y Regalos	
Recompensa Relacional	Entrenamiento y Capacitación	Reconocimiento no monetario
	CN Influencer	
	Crecimiento (nivel y cargo)	

Ilustración 12. Modelo de Michael Armstrong (Elaboración Propia)

3.1.3. Según Modelo WorldatWork

El Modelo de WorldatWork es uno de los más completos, ya que tiene más clasificaciones, y se pueden crear acciones más específicas en cada situación. Los 5 pilares de este modelo son las compensaciones, beneficios, vida-trabajo, desempeño y reconocimiento y desarrollo y oportunidades de carrera.

En la parte de compensaciones se integra lo que son las comisiones y los cupones/promociones, estas acciones van en esta parte porque son más transaccional y fijas a largo plazo.

En cuanto a los beneficios entra todo lo que son las franjas, regalos, campañas, entrenamientos, capacitaciones, CN Influencer y se agrega lo que son los beneficios por nivel y por ventas, estos beneficios deben ser exclusivos de venta online, y dependiendo del nivel

de las consultoras y de sus ventas se otorgarán ciertas promociones en cada nivel, por ejemplo, top sellers a mejores precios, giftcards, etc.

Otro punto importante que considera este modelo y que otros no toman en cuenta es la relación vida-trabajo, esta es una característica que cada vez se busca más y que toma más relevancia, si bien las consultoras no tienen un horario fijo, en promedio, ellas trabajan 16 horas semanales, esto a veces deben sobrellevar con su trabajo fijo o con otras actividades, lo ideal es que la propuesta general funcione como un todo, que las consultoras puedan vivir de vender en Natura, ya que, como se vio anteriormente, un sueldo mínimo no alcanza a cubrir las necesidades de una familia, además potenciar la venta online como una opción para no tener que estar de casa en casa, sino también si se está en otro país, poder vender de igual forma, ya que la venta online puede funcionar solo con el celular para algunas consultoras, facilitando la relación laboral-personal.

CN Influencer también se considera en desempeño y reconocimiento porque para estar en este programa las consultoras necesitan cumplir con ciertos estándares y cada cierto tiempo se premian a las mejores, las que llegaron a más clientes, entre otras cosas, también en esta parte están los habilitadores, los cuales son requisitos que deben cumplir las consultoras, ejemplo, x cantidad de consultoras digitales, x cantidad de ventas, etc. Además, se agrega lo que son los reconocimientos por top ventas, participación y calificaciones, lo que se busca es premiar a las consultoras con mejor rendimiento y también una forma de mostrar a los clientes cierta calificación de las consultoras, quiénes son las que ofrecen mejor servicio, calidad de respuesta y recomendación.

Por último, al hablar de desarrollo y oportunidades de carrera se tienen ascensos y promociones, vale decir, que las consultoras puedan llegar a ser líderes, si hacen buen trabajo pueden llegar a ser gerentas de venta, estos procesos quedan propuestos a tratar con recursos humanos, ya que para pasar a gerentes de venta deben cumplir otros criterios al contar con contratos definidos y es un proceso que abordar recursos humanos, al igual que si se quiere postular a un cargo dentro de Natura. Junto al desarrollo que tienen las consultoras, se considera a venta online como factor importante en el camino de crecimiento, contando con un factor de 0,00057, vale decir, si una consultora tiene una venta de \$50.000, este valor se multiplica por 0,00057 y el resultado es lo que se suma para poder surgir en el camino de crecimiento, de esta forma las consultoras pueden ir progresando en el camino de crecimiento tanto por venta online como por venta presencial.

Lo anterior, se muestra en la siguiente figura, con las estrategias correspondientes a cada pilar del modelo.



Ilustración 13. Modelo de WorldatWork (Elaboración Propia)

Para poder ver y distinguir cada acción se considera el último, que tiene una clasificación más amplia para las distintas acciones. En la siguiente tabla se puede apreciar cada acción con su respectivo beneficio y si es una implementación nueva o un ajuste. Una implementación nueva significa que no se ha hecho antes, por lo tanto, se tiene que explicar y presentar a los distintos involucrados, y, un ajuste es una acción que ya se lleva a cabo, pero que tiene fallas o a la que se le implementan algunas mejoras o configuraciones. Además, todas las acciones están hechas para solucionar el problema, pero a su vez, estas acciones mejoran ciertos indicadores significativamente, por ejemplo, un aumento en la comisión significa un aumento en la facturación ya que las consultoras tienen mayor incentivo.

Acción	Indicador	Estado	Comentario / Ejemplo
Aumento comisiones	Aumentar facturación, cantidad de pedidos y actividad	Ajuste	Una consultora de nivel oro por una venta recibía el 20%, ahora recibirá 25% de comisión
Cupones y promociones	Aumentar facturación, cantidad de pedidos y actividad	Ajuste	Cupones especiales por gerencia o cupones personalizados depende el interés de la consultora y su cliente

Franjas y regalos	Aumentar cantidad de pedidos y actividad	Ajuste / Nuevo	Si la consultora pasa 5 pedidos o más en un período gana un kit. Si cumple con el objetivo de actividad gana gift-card
Entrenamiento y capacitación	Satisfacción y uso de herramientas	Ajuste / Nuevo	Entrenamiento de cómo usar las redes sociales y las distintas herramientas para mejorar ventas
CN Influencer	Llegar a más clientes por medio de las RRSS	Nuevo	Las consultoras que usan RRSS a menudo y tienen varios seguidores crear cupones especiales para que puedan compartir
Habilitadores y campañas	Mejorar indicadores que están bajos (inicios, actividad, etc.)	Ajuste / Nuevo	Habilitador de convenición por cantidad de tiendas abiertas (para GN o Líder)
Top Ventas y Participación	Reconocer a las mejores consultoras	Nuevo	Tener calificación para las consultoras (1-5 estrellas)
Ascenso y Promoción	Reconocer a las mejores consultoras	Ajuste / Nuevo	Si una consultora cumple 5 años vendiendo Natura y es de las mejores entonces asciende a Líder
Flexibilidad Geográfica	Otorgar flexibilidad a consultoras	Nuevo	Si una consultora está de vacaciones se congela su ciclo para no perjudicar en el camino de crecimiento. O si se muda a otra región se cambia su gerencia.

Como este proyecto está enfocada en atracción y retención, es importante definir en qué se concentra cada acción, es decir, si aporta para atraer consultoras nuevas o si es para retener a las consultoras antiguas, o bien, está enfocada en ambos casos. Por lo tanto, en el siguiente cuadro se presentan las acciones con su respectivo enfoque.

Acción	Enfoque	Explicación
Aumento comisiones	Atracción y retención	Atracción: Mejores comisiones que la competencia y opciones de mayor ingreso Retención: Camino de crecimiento con más incentivos si genera más ventas y si se mantiene
Cupones y promociones	Retención	Esfuerzo promocional y ajustes de precios en los ciclos durante todo el año
Franjas y regalos	Retención	Fomentar la actividad de las consultoras mediante desafíos e incentivos.
Entrenamiento y capacitación	Atracción y retención	Atracción: Plan de carrera para las consultoras, además de conocer las herramientas de Natura. Retención: Plan de carrera para las consultoras e ir adquiriendo nuevos conocimientos para mejorar y hacer crecer su tienda
CN Influencer	Retención	Plan de ventas para las consultoras y forma de alcanzar más clientes. Más que solo vender.
Eventos presenciales	Atracción	Alcanzar nuevas consultoras que no saben cómo crear tienda o que están interesadas en vender Natura online
Habilitadores y campañas	Retención	Mover las tiendas con menos participación, motivando e exigiendo ciertos niveles mínimos para participar en eventos
Top Ventas y Participación	Retención	Programa de reconocimiento para las mejores consultoras

Ascenso y Promoción	Atracción y retención	<p>Atracción: Plan de carrera para nuevas consultoras por encima de la competencia. Opciones a optar a mejores oportunidades</p> <p>Retención: Plan consolidado motiva la participación de las consultoras</p>
Flexibilidad	Atracción y retención	<p>Atracción: Consultoras sin mucho tiempo o que tienen otras responsabilidades pueden optar a ser consultoras de venta online</p> <p>Retención: Consultoras ya no pierden clientes al mudarse o estar a distancia</p>

Todo lo anterior forma un plan para ofrecer a la potencial consultora, considerando todos los aspectos importantes a la hora de un plan de atracción y retención, con el fin de diferenciarse de la competencia y ser un plan único y completo para ellas.

Para poder completar estas acciones y el proyecto en general, se hace necesario revisar otros aspectos que son vistos más adelante.

3.2. Medición

Para poder llevar a cabo el seguimiento de la propuesta se hace necesario contar con métricas y kpi's que indiquen si se está cumpliendo el propósito y también para poder tomar las mejores decisiones dependiendo el panorama.

3.2.1. Métricas y KPI's

A continuación, se definen las métricas a utilizar:

- Inicios (mixtos y puros): Nuevos espacios/tiendas digitales. En este aspecto se busca realizar seguimiento de los nuevos inicios, dependiendo de cómo fue el inicio (si fue por medio de un evento presencial, si es un inicio que hizo la líder, etc.)
- Actividad: En este punto se mide la frecuencia y la cantidad de consultoras que pasan pedidos.

- Facturación: Monto de ingresos generados por ventas.
- Productividad: Es la suma total de facturación dividido en el total de consultoras. En otras palabras, es cuánto genera una consultora aproximadamente.
- Clientes Gestionados: Cantidad de clientes por activación de consultoras, esta métrica es súper importante porque evalúa quiénes entran por gestión de la consultora, es decir, por esfuerzo de ella, y no quiénes llegan “por casualidad”.
- Fuga: Cantidad de Cesadas en Venta Online, luego de la inactiva 6 está la situación de Cesada, esta métrica busca analizar cuántas consultoras están dejando el canal.
- Saldo: Total de inicios menos total de fuga de consultoras, esta métrica puede ser calculada por líder, por gerente de ventas, por gerente de venta y a nivel general canal.

Además de las métricas definidas, cada acción tiene su propia medición, es decir, si se implementa un cupón, se evalúa la cantidad de usos, cantidad de ítems por pedido, ticket medio y facturación total.

3.2.2. Periodicidad

En la siguiente tabla se resumen los kpi's que se toman en cuenta, junto a su definición, cada cuánto se realiza el seguimiento y qué actividades realizar para mejorar el indicador.

KPI	DEFINICIÓN	SEGUIMIENTO	ACTIVIDAD
Inicios	Nuevas Consultoras	Semanal, ciclal y mensual	Eventos presenciales, habilitadores, campañas
Actividad	Consultoras que pasan pedido	Semanal, ciclal y mensual	Franjas, cupones, regalos
Facturación	Ingresos por venta	Diaria, semanal, ciclal y mensual	Promociones, franjas, habilitadores, campañas, cupones

Productividad	Cuánto genera cada consultora en promedio	Mensual	Promociones, franjas, habilitadores, campañas, cupones
Cientes Gestionados	Cientes por activación y/o derivado de la consultora	Mensual	Herramientas a la consultora, comunicación, placas.
Fuga	Consultoras que dejan de vender	Ciclal y mensual	
Saldo	Total inicios menos fuga de consultoras	Ciclal y mensual	

3.2.3. Puntos de Contacto Natura (PCN)

Uno de los principales problemas que existen es que no se tiene claridad de a quién recurrir en caso de problemas o dudas. Un punto de contacto es el encargado o área de a quién recurrir en ciertos casos.

Por lo tanto, se definen los distintos puntos de contactos:

- Atención: Para pedidos incompletos, devoluciones y dudas generales.
- Gestión Comercial: Precios y promociones que no corresponden en Natura.cl
- Soporte: Error al aplicar cupones, promociones que no funcionan.
- GN: Problemas con campañas, convención y franjas.
- CRM: Todo lo relacionado a base de datos, envío de mails y push notifications.
- Comunicaciones: Error en placas, mails y comunicación con consultoras.

Estos puntos de contacto se comunican a las consultoras por distintos canales y actores que se ven en la siguiente parte.

3.3. Comunicación

3.3.1. Canales

Para comunicar todas las acciones, informaciones, cambios, entre otras cosas, se usan diversos medios, estos medios tienen alcances y formas de comunicar diferentes. Además, un punto importante es que estos canales son gratuitos, no incurren en costos adicionales.

Si bien algunos canales ya existen y funcionan en la actualidad, estos no son aprovechados y se transversa el uso de cada uno en tareas que no corresponden, es por ello que se presentan las tareas y los encargados de cada uno.

Estos canales son los siguientes:

- Facebook: Grupo Consultoría que tiene más de 10.000 miembros, donde todas son consultoras digitales, este grupo debe ser manejado por 4 personas; 2 personas de atención al cliente que conozcan todos los procesos y trabajar en turnos para poder cubrir 24/7, además de 2 personas del área que puedan subir la comunicación y todas las informaciones.
- Mailing: El envío a través de mail es otra forma de contacto donde lo primero es actualizar la base de datos y corroborar que los mails sean los correctos, posterior a esto se deben planificar los envíos para todo el mes con las áreas responsables.
- Grupo Whatsapp: Es la herramienta más usada por y para las consultoras, en este sentido por esta vía se comparten las acciones más frecuentes y próximas, por ejemplo, cupones semanales. También es importante separar las informaciones, en grupo de consultoras comunicar sólo promociones, entrenamientos y cosas para ellas, en grupo de embajadoras comunicar propuestas a mediano-largo plazo, posibles problemáticas, etc.
- Chamado Fácil: Si bien no es un canal para comunicar, es una plataforma para levantar tickets, la mayoría de los problemas que no son resueltos por el área deben ser subido obligatoriamente a esta plataforma, donde se deriva a los encargados de solucionarlo, así no se saltan etapas y queda todo con respaldo. Los problemas de las consultoras deben pasar por atención o por un encargado del área antes de subir a esta plataforma, ya que los accesos no son para cualquiera.

- Panel de Negocios: Plataforma de uso para consultoras, donde pueden encontrar las novedades, herramientas para mejorar ventas y pueden hacer los ajustes necesarios para su tienda (cambio de nombre, contraseña, etc.)
- MiNegocio: Aplicación de uso para consultoras, donde pueden gestionar las ventas, revisar sus pagos, pedidos pendientes, conocer a sus clientes, compartir promociones, entre otras cosas. Esta herramienta es de uso más operativo para las consultoras, es una herramienta que les brinda más opciones para ampliar su negocio.

Para poder implementar bien la propuesta, es importante seguir las funciones de cada canal y obtener el máximo provecho de cada uno, es por ello que se hace necesario dar a conocer cada herramienta con sus funciones a cada consultora y a cada actor relevante. De esta manera se garantiza orden y mejor flujo de información entre venta online y demás involucrados.

3.3.2. Responsables

Como se pudo comprobar en partes anteriores, el flujo de información no es el mejor, las consultoras no saben a quién levantar sus problemas, algunas funciones no están siendo empeñadas por quién debería, entre otros problemas. Para solucionar esto se lleva a cabo la propuesta, que, en su primera parte, se presentan las diferentes acciones para cada ámbito de importancia de la consultora, en una segunda etapa, los indicadores para dar seguimiento a la propuesta, en tercer lugar, los canales a utilizar y en esta parte, se proponen los responsables. Estos actores ya existen en Natura, por lo que no es necesario un puesto nuevo, basta redefinir y dar conocimiento de sus tareas y funciones.

- GVs/GNs/Líderes: Son la voz de la consultora y dependiendo de su nivel, representan distintas problemáticas.
 - GVs: Problemas y requerimientos comerciales, son más de planificación y objetivos, organización de eventos y acciones para las gerencias, etc.
 - GNs: Al ser ya parte de Natura (tener contrato) entran en discusión con las distintas acciones hacia las consultoras, y al tener cada una un sector, traen problemas más específicos, ya que cada sector puede tener problemas diferentes, junto con sus intereses.
- Embajadoras Digitales: Al tener relación directa con venta online su principal responsabilidad radica en levantar los problemas y dificultades digitales de las consultoras, si tienen problemas con algún cupón, con las distintas plataformas

donde pueden obtener información, con los flujos de información y con los reportes que se envían a la fuerza de venta.

- Squad de Digitalización: Este squad se forma para poder agilizar todas las propuestas y herramientas para la consultora en temas digitales. Está formado por personas de varias áreas, entre ellas, Venta Online, Social Selling, Transformación Digital, Comunicaciones, Atracción y Bienvenida y Entrenamiento. Todas estas áreas en conjunto deben velar por el bien de la consultora y cumplir con ciertos estándares.
- Tutoras Digitales: Son consultoras que manejan todos los procedimientos y son “expertas” en distintos temas, son las encargadas de llevar a cabo las tutorías y entrenamientos, en este caso se espera que puedan capacitar y enseñar a las consultoras en temas de venta online.

3.3.3. Periodicidad

Todas las acciones deben tener cierta periodicidad y deben ser ajustadas cada cierto tiempo de acuerdo a las necesidades e intereses de la consultora, por ejemplo, para cierta estación del año se debe dar énfasis a ciertos productos o en eventos como CyberDay se debe dar enfoque a cómo vender mejor de forma online o algunos tips. Dicho esto, es importante contar con una periodicidad definida para actuar y planificar cada acción.

La planificación general del área se hace para el año, en ésta se incluyen las campañas, los enfoques de cada semana, los eventos durante el año, y lo más importante, los objetivos del área. En base a todo esto se deben generar los planes de acción, por lo tanto, la planificación de las acciones se debe hacer a la par de la planificación anual y realizar un seguimiento semanal para ver si es necesario ser más agresivo o si se necesita ajustar la estrategia.

Una vez realizada la planificación, estas se comunican y publican semana a semana mediante las novedades y promociones semanales, estas novedades tienen las activaciones de la semana e informaciones importantes, incluye cupones, descuentos, enfoque semanal, entre otras cosas. Las novedades son una forma de mantener a las consultoras actualizadas y reaccionar con tiempo ante algún indicador bajo o algún error.

Por último, los entrenamiento, capacitaciones y tutorías deben ir acorde a la planificación y a los eventos especiales como CyberDay, es por ello que se hacen una vez al mes, para abarcar lo más importante y llegar a las consultoras con tiempo.

Para resumir todo lo anterior, se presenta la siguiente tabla resumen con los canales, responsables y periodicidad.

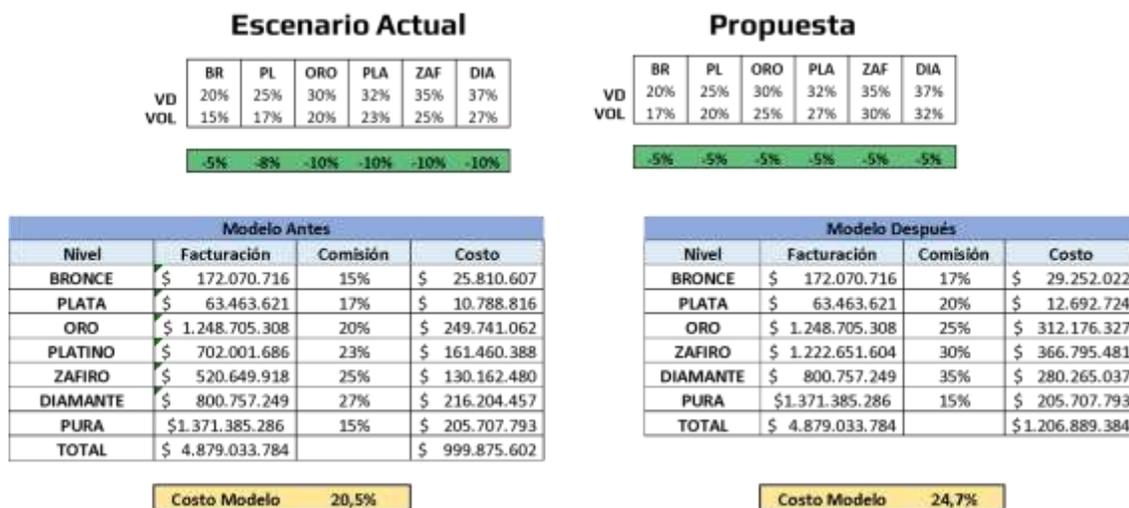
Canal	Responsable	Periodicidad
Grupo Facebook	Atención / Gestión Comercial	Diario / semanal
Mailing	Gestión Comercial / CRM	Semanal / mensual
Grupo WhatsApp	Un grupo por área (temas específicos y operacionales)	Diario / semanal
Chamado Fácil	Gestión Comercial / Soporte	Diario
Panel de Negocios	Squad / Embajadoras	Semanal / mensual
Mi Negocio	Squad / Embajadoras	Semanal / mensual

En la tabla anterior no se profundiza específicamente la responsabilidad de GVs, GNs ni líderes ya que las herramientas mencionadas deben ser supervisadas por parte de Natura, vale decir, cada área se tiene que hacer responsable. De esta forma se vuelve más fácil resolver los problemas y derivar en caso de necesitar apoyo.

Capítulo 4: Análisis de Factibilidad

4.1. Factibilidad Económica

En cuanto a la factibilidad económica se tiene como principal costo todo lo transaccional, en este caso son las comisiones, los cupones y las franjas. En este sentido se compara el año 2022 acumulado de enero a septiembre, esto es un ejercicio para calcular en cuánto aumentan las comisiones con la propuesta.



Como se puede observar, las comisiones aumentan en un 4,2%, esto sólo se puede calcular como porcentaje, ya que no se puede ver cómo estará el mercado en el futuro. Por lo tanto, en base a lo que se ha hecho hasta el momento, ese 4,2% representa \$207.013.782, si bien es un costo elevado esto no considera el aumento de la facturación que tendrá el aumento de las comisiones, por lo tanto, si la facturación aumenta en 4,2% es el mismo panorama anterior, por lo tanto, si la facturación aumenta en una fracción mayor al 4,2%, entonces, se supera el panorama actual y el proyecto se vuelve factible.

Otro costo asociado a la propuesta son las franjas y regalos, según estimaciones realizadas en base a lo generado en 2021 y 2022, en cada franja se gasta aproximadamente \$1.600.000, en detalle esto es, 800 consultoras que ganan un premio con costo para la empresa de \$2.000 (este no es el precio de venta), y asumiendo que las franjas tienen como duración de un mes (2 ciclos), entonces al mes se desenvuelve \$1.600.000 en franjas y regalos.

Los cupones y promociones tienen un costo interno en el área, es decir, se debe planificar con anticipación el cupón para destinar una parte del presupuesto y del tiempo

de los programadores y comunicación, una vez que el cupón entra en vigencia y se empieza a utilizar, entonces se repone la parte del presupuesto del área y se generan ingresos extras. Normalmente todos los cupones generan excedentes, ya que se utiliza una regla donde el porcentaje de descuento no debe superar el costo del producto (en la mayoría de los casos el costo del producto es del 10-30% del precio de venta), entonces, cualquier porcentaje de descuento del cupón inferior al 70% genera ganancias. La parte de los programadores y comunicación no son gatos ya que son áreas externas que se les paga no por cantidad de trabajo, sino que, al estar dentro de la planificación, ellos deben cumplir con todo lo solicitado por el área.

Los eventos presenciales y capacitaciones se hacen en conjunto con otras áreas en lo que se llama Squad Digital, donde hay áreas como Social Selling, TI, Tutorías, Inicio y Bienvenida, entre otras. Este squad por sí mismo cuenta con presupuesto y de ahí se obtiene para realizar estos eventos, donde costos como tablets, armado y desarmado, espacio, etc., va incluido, por lo que el único costo que se incurre es el costo de oportunidad de las personas que asisten. Una opción para no incurrir en costo de oportunidad de los colaboradores es contratar a personas externas que ayuden a abrir tiendas o que atiendan a las nuevas consultoras. En promedio, por persona que trabaja 3 días en estos stands se paga \$50.000. Por lo tanto, cada evento se paga \$100.000 por dos personas, esta inversión no se ve retribuida inmediatamente, ya que es una inversión a plazo cuando la consultora nueva reciba pedidos en su tienda.

El programa CN Influencer y demás acciones no tienen costo para el área, ya que estos son previstos con tiempo y aprobados para poder realizarse, entonces no son un costo adicional, sólo hay que planificar con tiempo para presentarlos en la planificación anual del área.

Ahora bien, para que el proyecto sea factible a mediano-largo plazo se calcula VAN sólo del caso de los eventos presenciales, esto porque cumple con los parámetros de evaluación, cosa que en los otros casos no se puede medir tangiblemente (beneficios intrínsecos).

4.1.1. VAN

La fórmula de VAN que se utiliza en este caso es la siguiente:

$$VAN = -A + \frac{F1}{(1+i)^1} + \frac{F2}{(1+i)^2} + \frac{F3}{(1+i)^3} + \frac{F4}{(1+i)^4} + \dots$$

Donde:

- A: Inversión inicial
- Fx: Flujos de caja
- I: Tasa de descuento

Para evaluar la inversión inicial, se propone los costos iniciales (de presupuesto anual) como inversión inicial, por lo tanto, se tiene:

- Costo área destinado a propuesta: \$1.600.000 (inversión 10% presupuesto área)
- Costo evento presencial: \$500.000 (5 eventos)

Como en el área se mide la planificación mes a mes entonces los flujos de caja se consideran mensuales y también, mediante análisis anteriores, se tiene que una consultora nueva genera en un mes \$15.000 ingresos para el área, si se espera que en cada evento se tengan 20 consultoras nuevas, entonces por mes se están ingresando \$300.000 constantemente. Dicho esto, la fórmula queda:

- Inversión Inicial = \$500.000
- $F_1=F_2=F_3 = \dots = \$300.000$
- Tasa de descuento = 3% (BC)
- VAN (1 año) = \$886.201

Por lo tanto, en un año el proyecto, evaluando sólo los eventos presenciales, retorna \$886.201, por lo cual si es rentable esta acción.

4.2. Factibilidad Organizacional

Una de las motivaciones para el trabajo es el actual modelo de negocios de Natura, el cual se centra en la venta a través de relaciones, esto es, a través de una consultora. Es este modelo el cual da vida al proyecto, dado que el enfoque está en la relación con la consultora, y, al fallar esta relación, falla el modelo. Por lo tanto, un proyecto donde su propósito es fortalecer esta relación, es viable y apoyado por la organización.

En este mismo sentido, Natura busca que la consultora sea omnicanal y ofrecer a los clientes una experiencia completa o la que ellos decidan, es por ello que este trabajo busca equilibrar los beneficios de venta online, para que estos canales puedan ofrecer lo mejor de ellos y no estar uno por encima de otro.

Por otro lado, Natura es una empresa que se caracteriza por ser pionera y reaccionar ante cambios que pide la sociedad y las mismas organizaciones, además de contar en su mayoría con colaboradores jóvenes que impulsan este cambio. Algunos ejemplos de esto son sus distintas causas (Amazonia Viva, Más belleza menos residuos, etc.). Esto hace que la organización adopte de mejor forma las nuevas ideas y las promueva desde dentro.

En la práctica, la factibilidad organizacional se lleva a cabo validando en terreno con las mismas consultoras, en las reuniones en conjunto se consideran sus puntos y se confirma con ellas que estas acciones son de su aprobación, además de aportar en su camino y formación de consultoras, por lo cual este también es motivo de validez y factibilidad.

Por último, un tema siempre importante para nuevos cambios en una organización es la gestión del cambio, en el punto anterior se menciona los cambios dentro de los colaboradores, pero también es importante la gestión en la fuerza de venta, entre ellos el apoyo de las embajadoras digitales, ya que son las consultoras con mayor manejo de todo lo que sucede en venta online, ellas están más cercanas a los proyectos y son de gran ayuda para insertar y comprender la nueva propuesta y todo lo necesario para adoptarla de la mejor manera posible.

4.3. Factibilidad Estructural

En cuanto a la estructura de Natura, este proyecto no necesita de infraestructura física adicional a las oficinas que posee la organización, ya que en caso de tener que hacer alguna reunión o acción presencial se cuenta con un espacio en WeWork, el cual es un co-work donde Natura cuenta con oficinas y espacios para usar. Además, la pandemia ha fomentado más el uso de plataformas digitales y redes sociales, y esto también aporta para las consultoras de regiones, las cuales no pueden asistir a eventos presenciales, en estos casos se utiliza Youtube y/o Mi Negocio para streamings o grabaciones.

A diferencia de otros países, esta propuesta se ajusta a la estructura interna de Natura Chile, ya que se cuenta con niveles y, además, por cómo es el organigrama (GV – GN – Líder – Consultora) se puede lograr escalabilidad en todos los niveles. Esta estructura también otorga que cada nivel se puede tratar por separado, dando flexibilidad y particularidad a cada uno, esto es, en caso que un solo nivel esté fallando, entonces los esfuerzos se concentran sólo en ese nivel y los otros pueden seguir con normalidad.

Dicho lo anterior, al probar la factibilidad económica, organizacional y estructural, el proyecto es factible y, por lo tanto, se puede llevar a cabo y realizar en Natura.

Capítulo 5: Plan de Trabajo

5.1. Plan de Comunicación

Para poder implementar el proyecto, la propuesta de valor debe ser comprendida por todas las consultoras y ellas deben ser capaces de poder calcular las recompensas según sus distintos niveles de esfuerzo, esta es una de las normas específicas para llevar a cabo un plan de implementación eficiente (Guzmán, P. & Olave, S. 2004). Entonces, lo primero es empezar con el plan de comunicación, el cual informa a todos los involucrados lo que va a suceder y cuándo.

Este plan de comunicación es de suma importancia ya que da a conocer los actores que permiten que la propuesta sea implementada, además de comunicar lo que se está haciendo y a su vez, se recibe retroalimentación en el mismo proceso para poder efectuar mejoras continuas.

En este sentido existen algunas reuniones indispensables para poder llevar a cabo la implementación.

5.1.1. Reunión con Gerencias

- Participantes: Gerente Comercial y Gerentes de Venta
- Objetivo: Comunicar propuesta y definir plazos de implementación
- Temas a tratar: Diferentes planes de acción y formas de implementación para cada gerencia, definir plazos y encargados de dar seguimiento.
- Comentarios: La idea es presentar la propuesta a los GVs, para que ellos a su vez, realicen la bajada a sus gerencias y poder explicar todas las acciones son su respectivo propósito y resultados esperados.
- Periodicidad: Al final de cada semestre (2 al año) en reuniones de presentación anual.

5.1.2. Reunión de Planificación

- Participantes: Áreas de trabajo (venta online, planeamiento comercial y comunicaciones)
- Objetivo: Planificar planes de acción y definir fechas.
- Temas a tratar: Definir las distintas estrategias y acciones específicas, por ejemplo, duración y mecánica de un cupón.
- Comentarios: En esta reunión se planifica y se deja respaldo y conocimiento de las distintas acciones para venta online, participan las áreas de Natura involucradas en los distintos procesos y actividades.
- Periodicidad: Una vez por trimestre, reunión de planeamiento.

5.1.3. Reunión de Objetivos

- Participantes: Venta Online, Gerentes de Venta y Gerentes de Negocio.
- Objetivo: Definir y comunicar objetivos.
- Temas a tratar: Comunicar los objetivos y kpi's por gerencia y por sector. Períodos de medición y metas.
- Comentarios: La idea es mostrar la situación actual (“cómo se está”) y a dónde se quiere llegar.
- Periodicidad: Una vez por ciclo. Revisión a nivel área.

5.2. Retroalimentación

Posterior a las reuniones y a las pruebas, es importante tener un proceso de retroalimentación, este proceso se diferencia del proceso en donde se levantó los dolores e intereses de las consultoras, ya que en esta parte se evalúa el impacto que tienen las distintas acciones en las consultoras, a nivel cuantitativo y cualitativo. En esta etapa se levantan reuniones con los involucrados y se analizan los kpi's definidos para ver el efecto de la propuesta.

Se propone una reunión semanal tanto con el área como con las consultoras para analizar cada acción y ver posibles ajustes. Esta etapa no tiene mucha duración ya que sólo es para ajustar los parámetros, aunque debe realizarse de forma frecuente porque cada

semana y cada mes es distinto al anterior, en términos de venta, ya sea por época de colegio, eventos importantes como CyberDay, alguna campaña que no esté alcanzado su objetivo, entre otras cosas.

En esta etapa está la posibilidad de repetir algunas reuniones o encuestas para analizar los ajustes y efectos pertinentes implementar la propuesta y efectuar cambios en caso de ser necesario.

5.3. Plan de Implementación

La programación de actividades es una parte importante ya que establece las fechas y plazos de las diferentes etapas y acciones. Esta etapa entrega las distintas etapas para llevar a cabo la propuesta.

Enfoque	Meta	Actividad	Plazo	Responsable
Comunicación de la propuesta	Entendimiento de la propuesta por parte de las gerencias y consultoras	Reuniones con gerencias. Envío mail y notificaciones	Semana 1 y 2	Venta Online
Planificación año 2023	Definición de acciones y actividades específicas con fechas de implementación	Reuniones con áreas.	Semana 3 y 4	Venta Online, Planeamiento y Comunicaciones
Objetivos y KPI's	Definir objetivos y metas para los kpi's (depende objetivos del área y negocio para 2023)	Reunión de venta online. Reunión de comunicación de objetivos	Semana 5, 6 y 7	Venta Online
Retroalimentación	Obtener feedback del piloto (posibles)	Ajustar acciones en caso de ser necesario	Semana 8	Venta Online, Embajadoras

	mejoras y ajustes)	(modificar fechas, descuentos, etc.)		
Piloto *	Generar plan piloto para cierta gerencia o sector	Aplicar acciones y plan de acción de prueba para consultoras designadas		Venta Online, GVs y GNs
Implementación	Implementar la propuesta completa a todas las consultoras			Todos

Las primeras tres etapas corresponden a las reuniones mencionadas en el plan de comunicación, estas reuniones son para explicar la propuesta a las demás áreas con todo lo relacionado y para definir los siguientes pasos. Seguido a esto es necesario retroalimentar con las distintas áreas y con las mismas consultoras mediante las reuniones.

Para terminar, se cuenta con un plan paso a paso con lo que se debe hacer.

5.3.1. Paso a paso

Al terminar las reuniones y tener la retroalimentación se comienza con el piloto, es decir, las primeras acciones para las consultoras. En este punto, para implementar el piloto se considera la gerencia de Universo, la cual es considerada como la pionera en cambios, además de contar con mayor cantidad de embajadoras digitales actuales, tener buena relación con las distintas con GV y GNs y estar cercano en la región.

- Semana 1-2: Planificar acciones para el ciclo-mes. En esta parte se definir cupones para las consultoras nuevas, cierres de ciclos, promociones y eventos presenciales.
- Semana 3-4: Creación de comunicación (briefs y mails). Realizar briefs de banners y mails con las acciones que se planificaron.
- Semana 5: Envío comunicaciones a las consultoras y revisión de mecánicas

- Semana 6-7 (duración ciclo): Implementación de acciones.
- Semana 8: Retroalimentación (reunión semanal)

Este proceso se debe repetir para todos los ciclos, empezando con la planificación con al menos 5 semanas de anticipación, de esta forma cada ciclo se pueden modificar las acciones dependiendo la estación y la retroalimentación que se tenga por parte de las consultoras y observaciones.

Una vez que el piloto se implementa completamente, entonces se lleva a cabo todas las gerencias y se pone en marcha todo el proyecto, poniendo fin al plan de implementación. Cabe destacar, que cada cierto tiempo se debe ir revisando las distintas acciones para ver si siguen teniendo el mismo impacto, además de seguir con las reuniones semanales con consultoras y embajadoras para agregar más acciones al plan ya que en este mercado cada vez se va innovando más y más.

Este plan de implementación cuenta con el apoyo de toda el área y la Gerenta de Venta Online y Planeamiento Comercial, junto a coordinadores de las áreas, que han impulsado el desarrollo de la propuesta junto al apoyo de otras áreas.

Capítulo 6: Evaluación de Impacto

6.1. Impacto en Venta Online

El principal impacto que se tiene en el área de Venta Online es en la mejora de sus indicadores: facturación, actividad y productividad. Con ello, el aumento en la fracción que representa Venta Online en el negocio de Natura (anteriormente con 13,7% durante Cyber). Lo cual es un indicio de que si se puede lograr la omnicanalidad, es decir, tener una consultora integral, que pueda vender por todos los canales (online, presencial y retail) y obtener el servicio que espera.

Esta mejora en los indicadores trae consigo un mayor uso de la página web y de la aplicación, lo cual es bueno para Venta Online, porque el canal se vuelve más visible dentro de la empresa y se puede llegar a más clientes.

Por último, se logra una mayor satisfacción con respecto al área, esto se resume en 3 indicadores: intención de continuar, intención de recomendar y satisfacción general. Estos factores se miden en la encuesta semestral de CND y representan el descontento que han tenido las consultoras.

6.2. Impacto en las consultoras

El principal impacto en las consultoras es su fidelización con el área y con la empresa, el poder quitar el descontento en ellas y poder generar confianza para seguir utilizando el canal de venta online.

Otro impacto que se genera en las consultoras es el sentido de pertenencia al canal, que se sientan parte de venta online, al tener un plan que integra varias aristas de la consultora, ella se siente importante y tomada en cuenta. Este impacto es el principal ya que es lo que se estaba perdiendo y se retoma con este proyecto.

Por otro lado, está lo relacionado al lado personal de la consultora, que se sienta realizada, parte de un proyecto, con ganas de ser reconocida y premiada por su esfuerzo, esto trae confianza en ella misma y un sentido de autosatisfacción, junto con ello el poder desarrollarse en aspectos de su vida.

6.3. Impacto en Natura

En cuanto al impacto que este proyecto tiene en Natura como organización, es el fortalecer la relación Natura-consultora, la cual es su razón de ser y su modelo de negocios, que son las ventas en base a relaciones. En este sentido, se mejora las relaciones del ser con uno mismo, con individuos y con el medio ambiente, que es la misión de Natura.

Otro impacto que se tiene en la empresa es el de posicionarse como una marca que se preocupa por sus colaboradores más allá de simplemente una relación laboral, sino de crecer juntos.

Por último, el impacto de poder avanzar con la competencia, tener un plan así permite ser más fuerte y aceptar que hay otros aspectos más que sólo el precio o los productos, lo cual genera ventaja competitiva.

Capítulo 7: Resultados y Conclusiones

7.1. Resultados

Para respaldar el proyecto es importante tener resultados, es este proyecto se implementaron algunas acciones logrando resultados bastante buenos, que avalan la solución. Si bien estas acciones no son todas las que se mencionan en este informe, forman una base para consolidar en un trabajo futuro y así poder implementar el 100% del proyecto.

A continuación, se presentan las acciones con sus resultados:

- Evento Presencial Amazonas: Evento en el cual se abrieron tiendas online a consultoras nuevas. Duración 2 días.
 - +40 tiendas nuevas creadas
 - 30 tiendas nuevas activas, lo cual corresponde al 25% de inicios del mes.
 - Enfoque: atracción.
- Cupón cierre de ciclo gerencias (30UNIVERSO, 30AMAZONAS, 30NEHUEN, ...): Cupón especial para cada gerencia habilitado los último 3 días de ciclo de cada gerencia.
 - +100 pedidos
 - 50 consultoras activadas
 - Ticket medio: \$34.680 (+\$8.000 ticket medio)
 - Receta Bruta: +\$3.468.000
 - Enfoque: retención
- CN influencer (cupón): Segmentación algunas consultoras con cierta cantidad de seguidores en RRSS, creación de contenido especial, monitoreo durante Natura Friday (evento especial).
 - 50 consultoras participantes / 42 consultoras activas
 - +150 pedidos

- Receta Bruta: +\$3.450.000 (ticket medio \$23.000)
- Enfoque: retención

Según los resultados obtenidos, se puede decir que las 3 acciones aplicadas tienen un impacto positivo en indicadores y, lo más importante, cumplen con el propósito de este trabajo que es motivar a las consultoras y solucionar algunos problemas presentes en la organización.

7.2. Conclusiones

De acuerdo a lo que exige la sociedad y las personas hoy en día, es necesario abrir la discusión en las empresas de que si lo que se ofrece es suficiente o si efectivamente es lo que quieren los trabajadores. Esta incógnita debe ser levantada y revisada por las empresas a menudo ya que los tiempos cambian y así también las necesidades de las personas, por ejemplo, hoy en día, se busca flexibilidad en la jornada laboral y llevar a cabo trabajos remotos u otras formas de compensación, etc. En esta línea es donde se centra este trabajo, de adecuarse a lo que piden las consultoras, de efectivamente escuchar y ofrecer lo que necesitan y quieren, en relación a lo que también pueda ofrecer Natura como empresa. Al realizar el trabajo de esta forma se llega a resultados positivos y en este caso, a una propuesta donde ganan ambas partes.

Junto a lo anterior, la propuesta se alinea al propósito de Natura, el cual es crear relaciones y mantenerlas fuertes, esta relación parte desde la organización hacia sus colaboradores, los cuales llevan este mensaje. Si las consultoras no se sienten contentas ni entienden la propuesta, entonces estas relaciones fracasan. La motivación de los trabajadores cobra cada vez más relevancia y si no se trabaja en este aspecto provoca que estos ya no quieran pertenecer a la empresa.

Por otro lado, es importante observar lo que se hace en el mercado, hacia donde van las otras marcas, esto no significa copiar lo que las otras hacen, sino más bien, ver hacia donde están evolucionando y si como marca se adoptan los cambios que tiene el mercado, de lo contrario se pierde competitividad y preferencia frente a las consultoras. Este tema es uno de los que lleva a una marca como Natura a quedar en desventaja con respecto a otras, ya que, a veces por seguir iniciativas de Natura de otros países, se desvía un poco de la realidad de las personas de cada país, porque cada cultura es diferente. El mercado de cada país también es diferente y esto se debe considerar a la hora de realizar una propuesta, por ejemplo, Brasil es uno de los países donde las mujeres consumen más artículos de belleza y la realidad de marca allí es otra, donde llega a millones a personas y

el crecimiento no es comparable al de otros países, entonces no se puede tener el mismo tratamiento en Brasil que en Chile.

En relación a la comunicación, esta es de suma importancia, porque si la comunicación no es la adecuada, entonces el mensaje no llega y el trabajo es en vano. Esto debe ser para ambas direcciones, tanto por parte de la organización para escuchar a los colaboradores, como de los colaboradores para escuchar y entender lo que ofrece la empresa. Al formar esta sintonía entre ambas partes el mensaje llega de forma clara y todos son conscientes de lo que hay. De este modo, ambas partes quedan satisfechas y felices por los resultados, cada individuo entiende el mensaje y existe conexión entre ellos con la organización.

Una PVE requiere tiempo y dedicación, no es algo que se puede implementar de la noche a la mañana, es un proceso complejo que necesita el apoyo necesario por parte del área. Es un tema y una problemática que no se había tratado, no por falta de presupuesto, sino más bien, por no darle la importancia que este merece, ya que es un proceso complejo y que requiere ser compatible. En este mismo sentido, se debe equilibrar la complejidad con la compatibilidad, por muy compleja y buena que sea una propuesta, si esta no es compatible con los involucrados, entonces es muy difícil que pueda funcionar. Por otro lado, si una propuesta es compatible con los involucrados, pero es una propuesta simple sin fundamentos, entonces se puede caer o debilitar ante alguna situación, entonces, es necesario mantener en equilibrio la complejidad con la compatibilidad.

Dicho todo lo anterior, el trabajo realizado cumple los objetivos propuestos y soluciona el descontento que tienen las consultoras, generando motivación y productividad en ellas. Entonces, se puede decir que la estrategia de atracción y retención, mediante un modelo de recompensa total soluciona el problema. Además, como se evidencia en estudios y trabajos similares, esta propuesta es replicable a diversas empresas y organizaciones, con problemas y realidades diferentes evidentemente, pero que en el fondo se puede seguir el mismo proceso para presentar una PVE eficiente, compleja y compatible con lo que se necesita.

Capítulo 8: Bibliografía

8.1. Papers e Investigaciones

- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's handbook of reward management practice: Improving performance through reward*. Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M., & Murlis, H. (2004). *Reward management: a handbook of remuneration strategy and practice*. Kogan Page Publishers.
- Bohlander, G., & Scott, S. (2007). *Administración de recursos humanos* (14a. ed.). Thompson.
- Grönroos, C. (1981). *Internal marketing: An integral part of marketing theory. Marketing of services*.
- Hill, B., & Tande, C. (2006). *Total rewards: The employment value proposition*.
- Marcos, S. (2011). *Recompensa total: el nuevo contrato*. Harvard Deusto Business Review, 206, 40-51.
- Marín-Perez, B. (2019). *Convertir a los colaboradores en embajadores de la marca*. Comunicación Organizacional.
- Payne, S. C., Cook, A. L., Horner, M. T., Shaub, M. K., Boswell, W. R., & Ozias, A. (2010). *The relative influence of total rewards elements on attraction, motivation and retention*. WorldatWork Journal.
- Rodríguez, C. G. (2014). *Desarrollo de la Employee Value Proposition (EVP). Objeto y evolución de la atracción y retención del talento*. Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos.
- Watson, T. (2012). *Engagement at Risk: Driving strong performance in volatile global environment*.
- Watson, T. (2014). *Four Ways to Keep Stress from Draining Employee Engagement* Retrieved
- Zimmermann, A. (2000). *Gestión del cambio organizacional: caminos y herramientas*.

8.2. Tesis Anteriores

- Aguayo, C. (2014). Estrategia de Reclutamiento y Retención de cargos profesionales, una propuesta de valor para Codelco. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Cifuentes, T. (2017). Análisis de factores que influyen en la rotación de personal en una empresa del rubro de alimentos y bebida. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Fuentes, V. (2019). Estructura de compensación total en una empresa de tecnología. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Meneses, L. (2019). Estrategias de retención y atracción del talento humano para disminuir la rotación de personal. Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Romero, L. (2017). Retención del talento humano en las organizaciones. Córdoba, Argentina: Centro Regional Universitario de Córdoba.
- Tomasello, T. (2017). Propuesta de Incentivos, Beneficios y Recompensas para el área de ventas de empresa inmobiliaria. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Valdebenito, C. (2016). Propuesta de Valor al Empleado para atraer y retener talento, a través de un modelo de Recompensa Total. Santiago de Chile: Universidad de Chile.

Anexos

Anexo A. Partición del negocio y las ramas de Natura

Item	Gross Sales	Forecast	% de Cump.	% Mix
Venta Directa	\$5.648.108.787	\$11.017.333.365	51,27 %	83,05%
Venta Online	\$932.305.922	\$1.044.480.000	89,26 %	13,71%
Retail	\$185.883.700	\$495.804.325	37,49 %	2,73%
Juros	\$34.819.735	\$94.288.922	36,93 %	0,51%
Total	\$6.801.118.144	\$12.651.906.612	53,76 %	100,00%

Anexo B. Modelo CANVAS de Natura



Anexo C. Matriz de Hax



Anexo D. Búsqueda de consultor/a en Natura.cl

Captura de pantalla de la página web de Natura.cl, específicamente de la sección "BUSCAR CONSULTOR".

La URL es <https://www.natura.cl/nelson>. El navegador muestra varias pestañas abiertas, incluyendo "Natura.cl - 2022", "Natura.cl", "Grade Chilexib", "Reporte Semanal S...", "Venta Online | Dash...", "Chile - Consultoras...", "GERA", "LEGO" y "Detalle por producto".

En la parte superior de la página, se muestra el logo de Natura y un campo de búsqueda de productos. Debajo del campo de búsqueda, se encuentran los menús de navegación: PROMOCIONES, CUIDADOS DIARIOS, PERFUMERÍA, MAQUILLAJE, CABELLO, ROSTRO, VEGANOS, REFUEITOS, REGALOS y OUTLET.

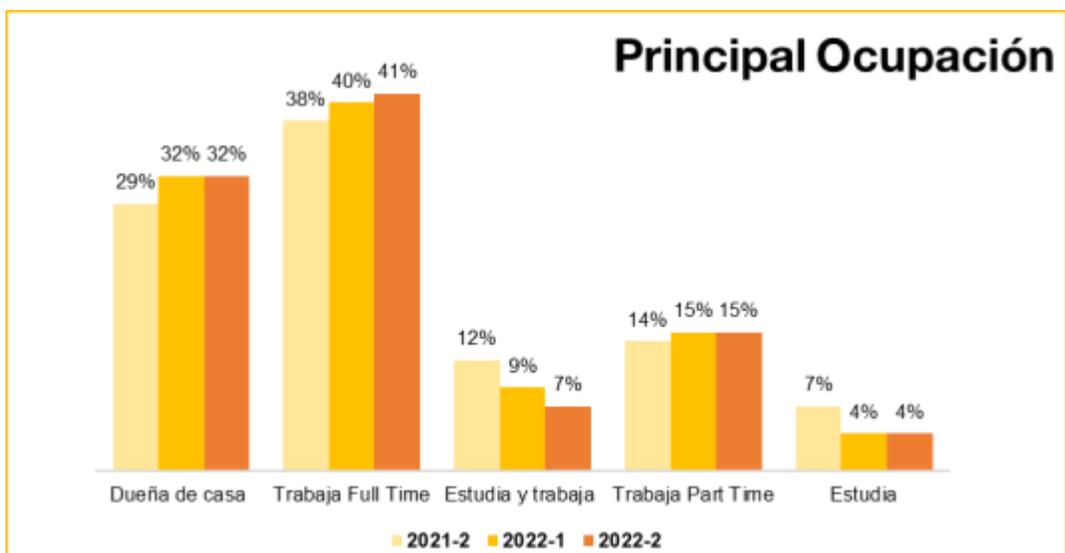
El contenido principal de la página muestra el título "BUSCAR CONSULTOR" y el mensaje: "Si conoces a un(a) Consultor(a) Natura Digital, escribe su nombre.".

Debajo del mensaje, hay un campo de búsqueda con el texto "nelson" y un botón de búsqueda. El resultado de la búsqueda indica: "Fueron encontrados 25 consultores(as) por la búsqueda: nelson".

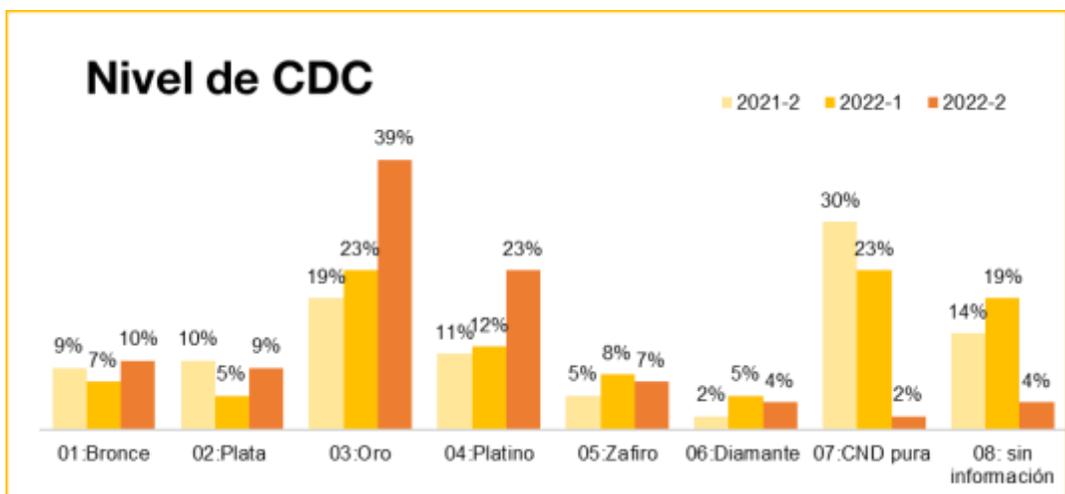
Se muestran cuatro tarjetas de perfil de consultores:

- NELSON ORELLANA** - Antofagasta - 02
- NELSON YEGA RIGUELME** - Valparaíso - 14
- NELSON SCHULZ** - Valparaíso - 08
- NELSON MUÑOZ LIZANA** - San Ramón - 13

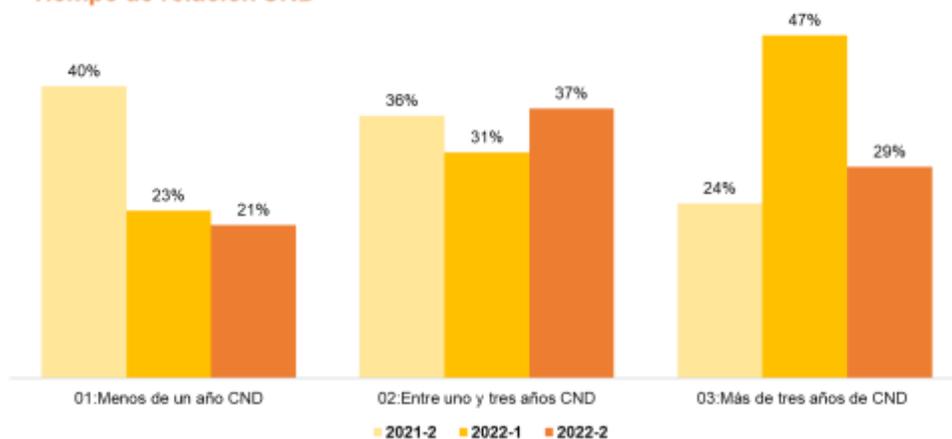
En la parte inferior de la página, se encuentran los enlaces de navegación: "MI CONSULTOR", "Buscar Consultor", "¿Nuestro equipo es el tuyo?", "Somos Charity First", "Encuentra Natura" y "Ayuda y Contacto".



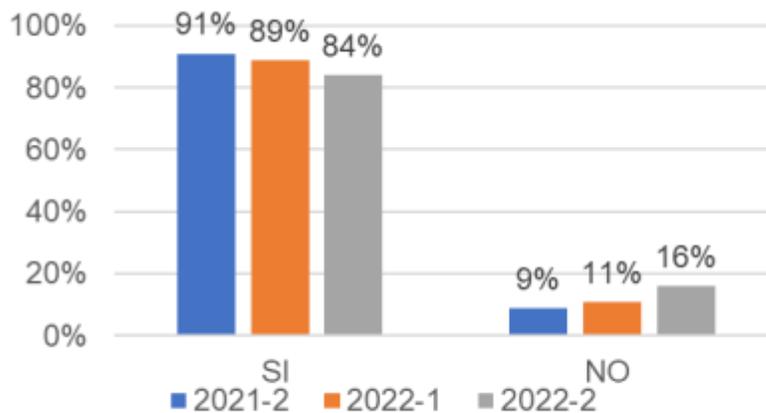
- Variación en el tiempo por Camino de Crecimiento.



Tiempo de relación CND



- Intención de seguir vendiendo en Natura.cl



¿Por qué No?* (16%)

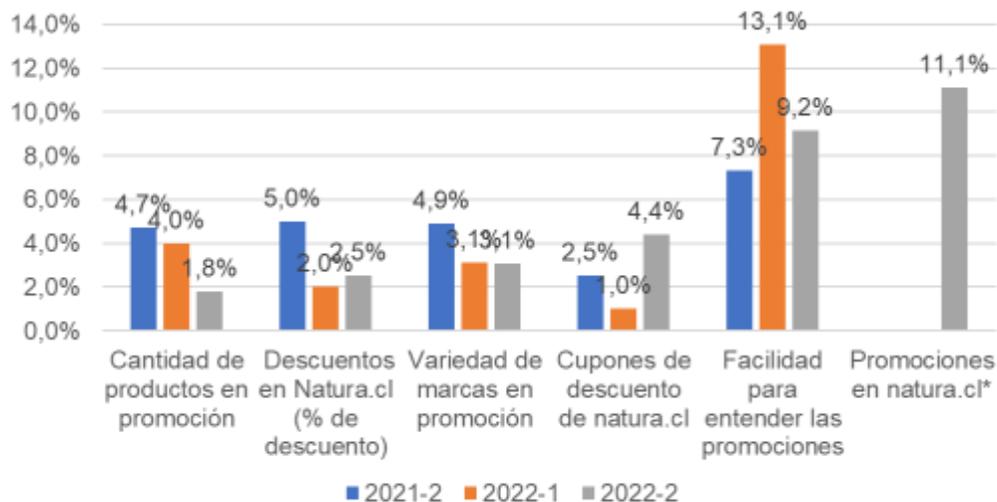
32% / 25% prefiere la venta presencial

16%/ 21% no vende o no ha vendido nunca

16%/ 16% problemas con la página o cuenta

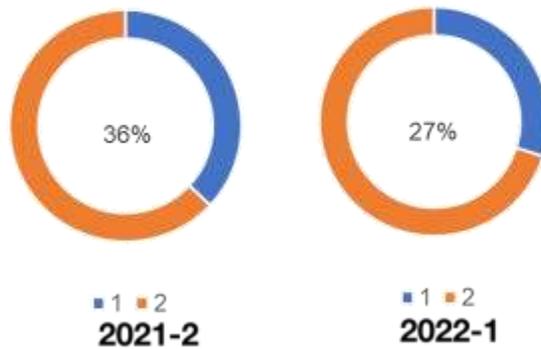
12%/ 19% no sabe como hacerlo

- Satisfacción con promociones Natura.cl





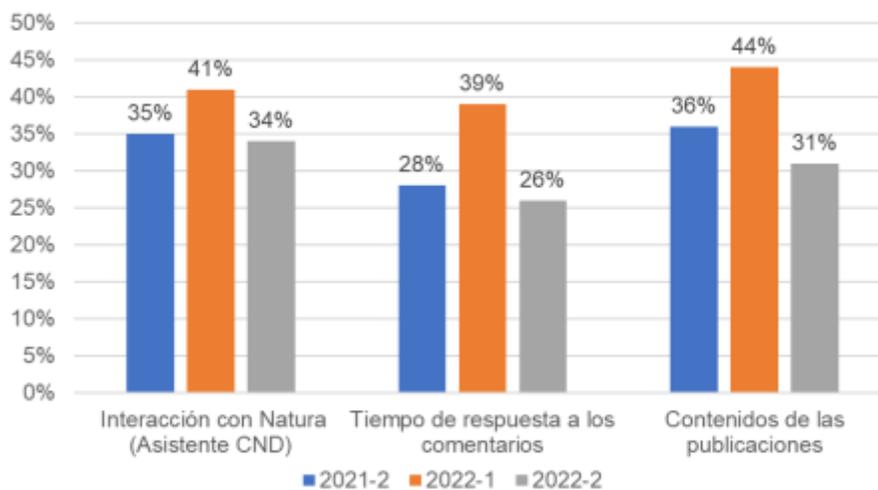
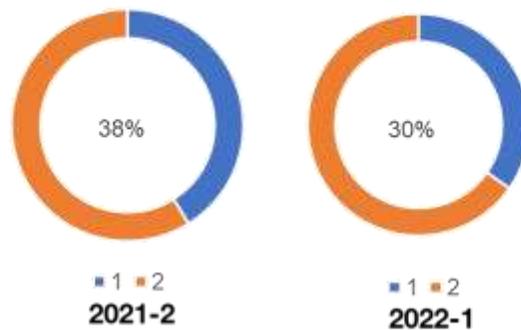
Satisfacción general* Tienda online



Evaluación de plataforma de venta digital

- Facebook “Consultoría Digital”

Satisfacción general* Grupo de Facebook “Consultoria Natura Digital CH”



- Ejemplo placa de cupón:

Extendimos
natura
friday

¡Más compras, **más ahorras!**

Disfruta
20% OFF
extra en compras
sobre **\$40.000**
Cupón:
VIERNES20

Disfruta
40% OFF
extra en compras
sobre **\$80.000**
Cupón:
VIERNES40

*Cupón VIERNES20 válido en compras sobre \$40.000 y cupón VIERNES40 válido en compras sobre \$80.000 en Natura.cl y App Natura el 28/11. No aplica en regalos, kits, línea Creer para Ver ni Outlet. Ingresar cupón al finalizar compra.

- Ejemplo franja propuesta:

» Índice » Mis oportunidades

**Desafío Venta Online:
Especial Verano**

Del 01 de Enero al 31 de Enero:

Recibe 2 a 3 pedidos en tu Tienda Online	Recibe 4 a 5 pedidos en tu Tienda Online	Recibe 6 o + pedidos en tu Tienda Online
¡y gana!		
ver más	ver más	ver más

• Desafío válido del 01 de Enero al 31 de Enero.
• No se considera la Autocompra.
• Las franjas no son acumulables.
• Para rescatar tu premio deberás pasar pedido en Venta Directa del 06 de Febrero hasta al cierre del ciclo 03 de cada Gerencia.