



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

Análisis de los factores que determinan la satisfacción del cliente y su influencia en el nivel de ventas de la Región 1 de Yanbal Ecuador en el año 2014. Diseño de un programa de fidelización y retención de clientes.

AUTORES:

**Tola Zambrano, Mayra Alexandra
Tola Zambrano, Roberto Vladimir**

**Previo a la obtención del grado académico de:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TUTORA:

Ing. Zerda Barreno, Elsie, Mgs.

**Guayaquil, Ecuador
2016**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Ing. Mayra Alexandra Tola Zambrano** y el **Lcdo. Roberto Vladimir Tola Zambrano**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Administración de Empresas**.

DIRECTORA DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Ing. Elsie, Zerda Barreno, Mgs.

REVISORAS

Econ. Glenda, Gutiérrez Candela, Mgs.

CPA. Laura, Vera Salas, Mgs.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María del Carmen Lapo Maza, Mgs.

Guayaquil, a los 22 días del mes de Septiembre del año 2016.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, **Mayra Alexandra Tola Zambrano y Roberto Vladimir Tola Zambrano**

DECLARAMOS QUE:

El Proyecto de Investigación “**Análisis de los factores que determinan la satisfacción del cliente y su influencia en el nivel de ventas de la Región 1 de Yanbal Ecuador en el año 2014. Diseño de un programa de fidelización y retención de clientes**” previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 22 días del mes de Septiembre del año 2016

LOS AUTORES

Mayra Alexandra, Tola Zambrano

Roberto Vladimir, Tola Zambrano



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Mayra Alexandra Tola Zambrano y Roberto Vladimir Tola Zambrano**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación Magíster en Administración de Empresas** titulado: “**Análisis de los factores que determinan la satisfacción del cliente y su influencia en el nivel de ventas de la Región 1 de Yanbal Ecuador en el año 2014. Diseño de un programa de fidelización y retención de clientes**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 22 días del mes de Septiembre del año 2016

LOS AUTORES

Mayra Alexandra, Tola Zambrano

Roberto Vladimir, Tola Zambrano

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por cada una de las bendiciones que ha puesto a lo largo de mi vida, por haberme guiado y permitirme llegar a esta etapa tan importante de mi formación profesional.

A mi tutora Ing. Elsie Zerda por su paciencia y dedicación, quien con sus conocimientos y experiencia aportó para poder terminar mi proyecto de investigación.

A mi hermano Roberto por su perseverancia y sabiduría, quien es parte fundamental de este logro.

MAYRA TOLA ZAMBRANO

Agradezco infinitamente a Dios, por darme las fuerzas para seguir adelante, manteniendo el rumbo de la superación, día a día.

A mi tutora la Ing. Elsie Zerda, por su gran calidad humana y por todos sus conocimientos entregados, los cuales contribuyeron a finalizar con éxito este proyecto de investigación.

A mi querida hermana Mayra, por su apoyo incondicional entregado a lo largo de esta larga travesía académica.

ROBERTO TOLA ZAMBRANO

DEDICATORIA

A mi adorado hijo Julián Daniel, que desde mi vientre ha sido la inspiración en mi vida y me impulsa a luchar todos los días por cumplir mis sueños.

A mi esposo por caminar a mi lado y estar conmigo en los buenos y en los malos momentos, por apoyarme para cumplir este reto en mi vida.

A mis padres por ser un pilar fundamental en mi vida, por enseñarme a ser perseverante y que con esfuerzo todo es posible.

MAYRA TOLA ZAMBRANO

A mis hijos Isabella Valentina y Roberto Antonio, quienes son la inspiración de mi vida, son ellos quienes me motivan a ser perseverante en la vida y son mi más grande tesoro.

A mi adorada mamita Alexandra, quien con infinito amor, me inculcó valores y me dio la fortaleza moral para ser una persona de bien. A mi querido papá, por estar siempre presente en los momentos más complicados de mi vida.

A mi querida hermana Mayra, mi compañera de este proyecto de investigación, con quien he compartido momentos inolvidables dentro y fuera del aula de clases.

ROBERTO TOLA ZAMBRANO

RESUMEN

El presente proyecto de investigación, se realizó con el objetivo de analizar los factores que determinan la satisfacción del cliente y su influencia en el nivel de ventas de la región 1 de Yanbal Ecuador en el año 2014, la metodología de la investigación aplicada, fue analítica, bibliográfica y de campo, se utilizó un diseño no experimental, de tipo descriptivo, con un enfoque cualitativo y cuantitativo. La recolección de la información, fue realizada empleando las técnicas de investigación focus group y encuestas a 400 consultoras. Los resultados obtenidos muestran que las consultoras en su mayoría son amas de casa, con un nivel socio-económico medio-bajo y bajo, con edad laboralmente joven (entre 25 y 39 años), sólo cuentan con el ingreso de Yanbal, no mantienen relación de dependencia laboral con ninguna empresa. La mayoría de las consultoras considera que las variables menos atendidas son la carrera/oportunidad Yanbal y el apoyo recibido por parte de la directora. Se identificaron cuatro aspectos críticos en cuanto a la satisfacción de las consultoras: deficiencia en el manejo de las relaciones personales de las directoras, falta de liderazgo, motivación y lealtad empresarial y desconocimiento de la oportunidad Yanbal y de los productos nuevos. Se diseñó un plan de fidelización y retención de clientes, que contiene un objetivo propuesto por cada aspecto crítico a fin de dar solución a estas deficiencias y sus respectivas estrategias para alcanzar el objetivo propuesto a través de la ejecución de capacitaciones y la entrega de incentivos para las directoras y consultoras.

Palabras Claves: satisfacción del cliente, consultoras, fidelización, retención de clientes

ABSTRACT

This research project was carried out with the aim of analyzing the influence of the degree of customer satisfaction in the sales of the region 1 Yanbal Ecuador in 2014, the methodology applied research was analytical, bibliographical and field, a non-experimental design, descriptive, with a qualitative and quantitative approach was used. The data collection was performed using research techniques and focus group surveys 400 consultants. The results show that the consultants are mostly housewives, with an average low-socioeconomic status and low, with occupationally young age (between 25 and 39 years), have only income Yanbal not maintain relations dependent working with any company. Most consultants considered underserved variables are career / Yanbal opportunity and support received from the principal. We identified four critical issues regarding the satisfaction of consulting: deficiency in handling personal relationships of the directors, lack of leadership, motivation and corporate loyalty and lack of opportunity Yanbal and new products. From this information, a plan of loyalty and customer retention, which contains a proposed every critical aspect target in order to address these deficiencies and their respective strategies to achieve the objective was designed by the execution of training and providing incentives for directors and consultants.

Keywords: customer satisfaction, consultants, loyalty, customer retention.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
Formulación del problema.....	5
Justificación.....	5
Objetivo general.....	7
Objetivos específicos:.....	7
CAPÍTULO I.....	8
Marcos de Referencia.....	8
Marco teórico.....	8
La administración y sus orígenes.....	8
Los principales enfoques de la teoría de la administración.....	10
Pensamiento administrativo clásico	10
Pensamiento administrativo cuantitativo.....	12
Pensamiento administrativo conductual	13

Pensamiento administrativo contemporáneo.....	15
Los principios de la administración según Fayol.....	15
Gestión del talento humano y su influencia en el rendimiento de la organización....	18
Influencia del salario emocional en la organización	21
Administración, motivación y clima organizacional.....	23
El cliente.....	28
Satisfacción del cliente.....	29
Beneficios de lograr la satisfacción del cliente.	30
Lealtad del Cliente.....	32
El emprendimiento como un factor de crecimiento en las economías.....	34
Marco conceptual.....	36
Marco referencial.....	39
Marco legal.....	41
CAPÍTULO II.....	42
Descripción General de la Empresa.....	42
Industria cosmética.....	42

La empresa.....	45
Imagen.....	47
Estructura organizacional.....	48
Productos / servicios.....	51
Distribución.....	56
Comercialización.....	57
Gestión Ambiental.....	58
Comunicación.....	59
Estrategia de Medios ATL	59
Estrategia de Medios BTL.....	60
Comunicación interna.....	60
Estrategias comerciales actuales.....	61
Estrategia 1	61
Estrategia 2	62
Análisis situacional de la empresa.....	63
Análisis PEST.....	63

Análisis de la Competencia	67
Análisis de Porter	68
Análisis FODA	70
Situación de las ventas	72
Metodología de la investigación.....	73
Metodología aplicada.....	73
Diseño de investigación.....	74
Tipo de investigación.....	74
Enfoque de la investigación.....	75
Técnicas de investigación para la recolección de información.....	76
Focus group.....	76
Diseño del focus group.....	78
Resultados del focus group.....	79
Encuesta.....	80
Diseño de la encuesta	80
Población y muestra.....	82

Técnicas para el procesamiento de los datos.....	83
Análisis univariable.....	83
Resultados de la investigación.....	102
CAPÍTULO IV.....	105
Diseño de un programa de fidelización y retención de clientes.....	105
Programa de fidelización y retención de clientes.....	105
CONCLUSIONES.....	118
RECOMENDACIONES.....	120
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	121
APÉNDICE.....	129

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Análisis FODA de Yanbal.....	71
Tabla 2 Enfoque cualitativo Vs cuantitativo.....	75
Tabla 3 Ficha técnica de la investigación	81
Tabla 4 Sector donde vive (Resultado de la encuesta)	84
Tabla 5 Rango de edad (Resultado de encuesta).....	85
Tabla 6 Estado conyugal (Resultado de encuesta).....	87
Tabla 7 Nivel de instrucción (Resultado de encuesta).....	88
Tabla 8 Tipo de consultora (Resultado de encuesta).....	89
Tabla 9 Ingresos mensuales por ventas por catálogo (Resultado de encuesta)	90
Tabla 10 Actividad económica (Resultado de encuesta).....	91
Tabla 11 Venta de otras marcas por catálogo (Resultado de encuesta).....	92
Tabla 12 Venta de otras marca por catálogo además de Yanbal (Resultado de encuesta)	93
Tabla 13 Motivo de ingreso a Yanbal (Resultado de encuesta).....	94
Tabla 14 Variable mejor atendida por Yanbal (Resultado de encuesta).....	95

Tabla 15	Lo que le gustaría recibir de su directora Yanbal (Resultado de encuesta).....	96
Tabla 16	¿Recibe capacitación de su directora Yanbal? (Resultado de encuesta).....	97
Tabla 17	Frecuencia de la capacitación por parte de la directora Yanbal (Resultado de encuesta).....	98
Tabla 18	Aspectos que identifica más a su directora Yanbal (Resultado de encuesta).....	100
Tabla 19	¿Conoce ud. en qué consiste la carrera/oportunidad Yanbal? (Resultado de encuesta).....	101
Tabla 20	Propuesta de capacitación para consultoras y directoras	116

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Los componentes de la Administración de Calidad Total (ACT)	13
Figura 2	Los primeros partidarios del Comportamiento Organizacional (CO).....	14
Figura 3	Variables generales de contingencia.....	15
Figura 4	Pirámide de Maslow.....	27
Figura 5	Matriz de actitud relativa-comportamiento de compra repetitiva.....	33
Figura 6	Resumen de los principales conceptos de lealtad.....	34
Figura 7	Importación y cadena de distribución de cosméticos en el Ecuador.....	44
Figura 8	Imagen de Yanbal.....	48
Figura 9	Organigrama de Yanbal.....	49
Figura 10	Organigrama Funcional de Yanbal.....	50
Figura 11	Beneficios para el personal de Yanbal.....	51
Figura 12	Segmentos de la línea Yanbal.....	52
Figura 13	La escalera del éxito de Yanbal.....	54
Figura 14	Plan de carrera de Yanbal.....	55
Figura 15	Estructura operativa y naturaleza jurídica de Yanbal.....	57

Figura 16 Solmáforos total block de Yanbal.....	60
Figura 17 Publicidad Prosperity Yanbal.....	62
Figura 18 Crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB).....	65
Figura 19 Participación en el mercado.....	68
Figura 20 La matriz de Porter Yanbal	69
Figura 21 Mapa de Posicionamiento.....	69
Figura 22 Crecimiento en Venta de la Región 1 de Yanbal Ecuador.....	72
Figura 23 Sector donde vive (Resultado de encuesta).....	85
Figura 24 Rango de edad (Resultado de encuesta).....	86
Figura 25 Estado conyugal (Resultado de encuesta).....	87
Figura 26 Nivel de instrucción (Resultado de encuesta).....	88
Figura 27 Tipo de consultora (Resultado de encuesta).....	90
Figura 28 Ingresos por ventas Yanbal (Resultado de encuesta).....	91
Figura 29 Actividad económica (Resultado de encuesta).....	92
Figura 30 Venta otras marcas por catálogo (Resultado de encuesta).....	93
Figura 31 Venta otra marca por catálogo (Resultado de encuesta).....	94

Figura 32	Motivo de ingreso a Yanbal (Resultado de encuesta).....	95
Figura 33	Variable mejor atendida por Yanbal (Resultado de encuesta).....	96
Figura 34	Lo que le gustaría recibir de su directora Yanbal (Resultado de encuesta).....	97
Figura 35	¿Recibe capacitación de su directora Yanbal? (Resultado de encuesta)...	98
Figura 36	Frecuencia de la capacitación por parte de la directora Yanbal? (Resultado de encuesta)	99
Figura 37	Aspectos que identifica más a su directora Yanbal? (Resultado de encuesta).....	100
Figura 38	¿Conoce ud. en qué consiste la carrera/oportunidad Yanbal? (Resultado de encuesta).....	101
Figura 39	Aspectos Críticos identificados en la satisfacción de las consultoras.....	106

INTRODUCCIÓN

En el año de 1977 la Corporación Yanbal llegó al país, dando origen a Yanbal Ecuador S.A., con el objetivo principal de entregar una interesante alternativa para alcanzar la realización personal en el ámbito profesional y económico. Desde aquel tiempo, Yanbal promueve en el Ecuador el crecimiento del recurso humano a través del emprendimiento, mediante la venta de productos cosméticos de la más alta calidad a nivel mundial (Yanbal Ecuador S.A., 2012).

Diez años atrás de su llegada al Ecuador, es decir, en 1967, Fernando Belmont fundó en Perú Yanbal Internacional. La empresa ha enfocado sus esfuerzos en entregar a las mujeres de la región una alternativa innovadora para alcanzar sus anhelos y objetivos personales; Yanbal se ha comprometido con la sociedad en entregar un excelente producto tanto con los más altos estándares de calidad (Yanbal Ecuador S.A., 2012).

La constante capacitación, la alta tecnología, la innovación y el monitoreo permanente del mercado junto a un estricto sistema de control de calidad de sus productos, hacen de Yanbal una de las marcas preferidas en el mercado de cosméticos.

La empresa oferta una extensa gama de productos de cuidado personal y belleza para niños, niñas, hombres y mujeres. Sin embargo, el producto más importante que ofrece Yanbal es la oportunidad, la cual incluye el crecimiento de consultoras de belleza tanto en lo personal, profesional y económico.

Las consultoras constituyen uno de los pilares fundamentales de la empresa. Ellas son las embajadoras de la marca y son el vínculo entre la empresa y sus clientes, ya que son las encargadas de la comercialización de los productos a través de los catálogos promocionales, obteniendo réditos y premios para ellas, según lo establecido en cada campaña.

Hasta hace pocos años, las consultoras de Yanbal se dedicaban única y exclusivamente a la venta de los productos de esta marca. Pero actualmente, la situación ha cambiado en este tipo de negocios, debido a la incursión de muchas marcas que al igual que Yanbal ofertan sus productos por catálogo, bajo metodologías similares. Esto ha causado que las consultoras Yanbal comercialicen al mismo tiempo productos de diferentes marcas, dando mayor importancia y por ende su mayor esfuerzo a aquellos productos que les entregan mayores incentivos.

Ante esta situación, la clave para fidelizar y mantener a las consultoras y a los clientes no consiste en mantener las mismas estrategias ya existentes, ya que estas no están proporcionando los resultados deseados; lo que ahora debe hacerse es un análisis de la dinámica de este mercado y buscar oportunidades para mantenerlos. El resultado de este análisis revelará excelentes oportunidades y estrategias que permitirán lograrlo.

El presente proyecto de investigación, plantea lograr la fidelización y retención de los clientes (consultoras), a través de la aplicación de nuevas estrategias e incentivos, que generen motivación y lealtad a la empresa.

Este trabajo presenta cuatro capítulos, el primer capítulo define el marco teórico que fundamenta conceptualmente la importancia del estudio y de la acción inmediata, el marco referencial y marco legal. En el capítulo dos, se realiza la descripción de la industria cosmética en el país, la situación actual de la empresa y el análisis interno y externo.

Posteriormente, en el capítulo tres, se define el marco metodológico, el diseño, tipo, fuentes y técnicas de investigación, las técnicas de recopilación de información, focus group, encuesta, consolidando y analizando los resultados obtenidos, a fin de ser empleados en la propuesta a presentar. Finalmente en el capítulo cuatro, se plantea la propuesta, con la descripción de las estrategias y cursos de acción a seguir por la empresa para generar fidelización y mejorar la satisfacción de las consultoras.

Planteamiento del Problema

Yanbal es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de productos cosméticos para mujeres, hombres y niños. Sus productos son de alta calidad y reconocido prestigio, con precios sobre la media del mercado y con un respaldo basado en la atención y asesoría a las directoras, consultoras y a los clientes. Sus líneas de productos están dirigidos principalmente a cuatro segmentos de mercado, conocidos como: mundo mujer, mundo hombre, mundo juvenil y mundo niños.

La empresa cuenta con salas de exhibición y ventas al por menor por catálogo directamente a los consumidores a través de sus consultoras.

Adicionalmente cuenta con directoras que en sus inicios fueron también consultoras; pero que, gracias a sus esfuerzos han escalado dentro de la llamada escalera al éxito de Yanbal y han logrado ingresar consultoras bajo su dirección, motivándolas y apoyándolas en su crecimiento personal, profesional y económico dentro de la familia Yanbal.

En los últimos años han entrado al mercado muchas empresas que comercializan sus productos bajo la misma modalidad de Yanbal, venta directa a los consumidores a través de catálogos ofertados por consultoras. Entre los productos que se ofertan, se encuentran cosméticos de diferentes marcas, así como también productos de diferente naturaleza, como bisutería, productos naturales, ropa e inclusive zapatos. Esto ha generado que las consultoras Yanbal atraídas por los réditos, incentivos y premios que ofertan estas nuevas marcas, estén incursionando como consultoras independientes en estas otras firmas, dando como resultado que las consultoras muchas veces prefieran ofertar productos de la competencia por obtener un deseado premio.

Por ende, los clientes que antes eran fieles a la marca Yanbal, están comprando no sólo productos de esta empresa sino también los de la competencia y han llegado a satisfacer sus necesidades de consumo con dichos productos, resultando en una pérdida de participación en los clientes objetivo.

El principal problema es que cuando la consultora Yanbal se acerca al consumidor, le ofrece una amplia gama de productos de similares características pero de diferentes marcas, entre los cuales el cliente puede escoger, muchas veces

dejando de lado el producto que ofrece la empresa. En otros casos, es la misma consultora quien excluye el catálogo de productos Yanbal y ofrece al cliente sólo los productos de la competencia y por ende, se reducen las ventas efectivas de la empresa.

Todo esto genera un riesgo potencial para la empresa de pérdida de fidelidad de los clientes y por ende de los réditos generados por las ventas por catálogo. En los últimos años esta situación se ha incrementado, impactando a todos los componentes del mercado Yanbal: la empresa, en las vendedoras y su bienestar económico.

Formulación del problema

¿Cuáles son los factores que determinan la satisfacción del cliente y su influencia en el nivel de ventas de la Región 1 de Yanbal Ecuador en el año 2014?

Justificación

La fidelidad de las consultoras de Yanbal está disminuyendo debido a la insatisfacción que ellas sienten por la falta de atención por parte de las directoras, la falta de motivación e incentivos para continuar con esta actividad, por tal razón, surge la necesidad de explorar estas razones y que luego de este análisis se pueda encontrar los principales motivos, los cuales permitan diseñar un programa de fidelización y retención de clientes.

Este proyecto no sólo beneficiará a la empresa, sino que también trasciende dicha utilidad a la sociedad; ya que al mantener la fidelidad de los clientes, se crearán plazas de trabajo y se brindará un gran impulso al

desarrollo económico, lo cual redundará en beneficios que llegarán a las familias de los trabajadores.

Así también, este proyecto mantiene plena concordancia con los principios del Buen Vivir, el artículo 33 de la Constitución de la República del Ecuador, el cual establece que el trabajo es un derecho y un deber social; el trabajo, en sus diferentes formas, es fundamental para el desarrollo saludable de una economía, es fuente de realización personal y es una condición necesaria para la consecución de una vida plena.

Asimismo, los consumidores contarán con productos de alta calidad, respaldados por la marca Yanbal, la cual cuenta con 39 años de experiencia y prestigio en el mercado nacional, habiéndose convertido durante este tiempo en la marca líder de cosméticos.

Preguntas de investigación

¿Cuál es la situación actual de la industria cosmética y de la empresa Yanbal Ecuador?

¿Cuáles son los factores determinantes en la satisfacción y las características relevantes de las consultoras?

¿Qué se puede hacer para alcanzar la fidelización y retención de las consultoras de belleza de Yanbal?

Objetivo general

Analizar los factores que determinan la satisfacción del cliente y su influencia en el nivel de ventas de la región 1 de Yanbal Ecuador en el año 2014, realizando una investigación de campo en una muestra de consultoras, para diseñar un plan de fidelización y retención.

Objetivos específicos:

1. Analizar el marco teórico de la administración, talento humano y satisfacción del cliente.
2. Revisar la industria cosmética y la situación actual de Yanbal Ecuador, analizando el nivel de ventas de la región 1 de la empresa, a través de la información obtenida en los reportes anuales.
3. Identificar los factores que determinan la satisfacción del cliente, mediante la ejecución de encuestas a las consultoras de la Región 1 de Yanbal Ecuador.
4. Diseñar un programa de fidelización y retención de clientes, a partir de los resultados obtenidos en los focus group y encuestas realizadas a las consultoras.

CAPÍTULO I

Marcos de Referencia

Marco teórico

El marco teórico tiene la finalidad de proporcionar bases e investigaciones relacionadas con el tema, conceptos generales y demás información que sirva como guía, proporcionando al mismo tiempo un marco de referencia que ayudará a comprender los resultados de la investigación; al respecto Sabino (2002) menciona que el marco teórico tiene como propósito:

Dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema. Es decir, se trata de integrar al problema dentro de un ámbito donde este cobre sentido, incorporando los conocimientos previos referentes al mismo y ordenándolos de modo tal, que resulten útiles en la tarea (pág.47).

La administración y sus orígenes

Según Stephen y Coulter (2010):

La administración es a lo que se dedican los gerentes, donde se involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, para que se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz. La administración es el resultado del esfuerzo de personas responsables, las que han existido durante miles de años como: La

pirámide de Egipto, la gran muralla china, entre otros proyectos de gran alcance. Sin importar como se convocaban antes a los actuales gerentes, su deber era el de garantizar que se cumpla lo planeado (pág.6).

La administración constituye un complejo grupo de procedimientos que señalan la productividad a mediano y largo tiempo de una empresa, abarca un profundo análisis de la organización tanto al interior como al exterior de la misma, es decir, evalúa su entorno (Wheelen y Hunger, 2007).

En la historia hay dos hechos particularmente importantes:

En 1776 Adam Smith, inventor de la ciencia económica, publicó *La riqueza de las naciones*, este gran personaje de la historia destacaba las virtudes de la división del trabajo, presentándolo como uno de los procesos más decisivos y beneficiosos para el capital. Uno de sus principios más evidentes es la idea de división del trabajo junto con la de especialización. Considera que las virtudes de la división del trabajo son: la aceleración de la producción y ganancia de tiempo, el incremento de habilidades y el mejoramiento en la capacidad de innovar. Otro de sus principios importantes es la idea de mercado como el regulador de los intercambios entre los individuos, el cual no está regulado por ninguna autoridad central, sino por una mano invisible que surge del enfrentamiento entre los egoísmos individuales del personal en la búsqueda de beneficios personales, que de todas maneras repercuten en el interés general (Stephen y Coulter, 2010).

Segundo, a finales del siglo XXVIII con la revolución industrial, cuando el

poder de las máquinas sustituyó a la fuerza humana surge la necesidad de obtener gerentes que dirijan estas grandes organizaciones (Stephen y Coulter, 2010).

Los principales enfoques de la teoría de la administración

1. Enfoques clásicos
2. Enfoque cuantitativo
3. Enfoque conductual
4. Enfoques contemporáneos

Pensamiento administrativo clásico

Empezó a principios del siglo XX haciendo énfasis en que las organizaciones y los trabajadores sean lo más eficientes posible. En esencia, el pensamiento administrativo clásico se sustenta en los planteamientos teóricos de cuatro grandes pensadores F.W. Taylor, H. Fayol, M. Weber y E. Mayo; caracterizados por: una respuesta a intereses capitalistas, un enfoque de comportamiento interno de la organización, la división entre quien piensa y quien ejecuta, la metáfora de la máquina (del reloj), se privilegia la productividad y la eficiencia por encima de todo, el *homo economicus* y el reconocimiento del ser social.

La administración científica de FW. Taylor se fundamenta de los postulados de dos importantes personajes de la economía clásica: Charles Babbage y Adam Smith.

El pionero de la doctrina administrativa es Henry Fayol, quien construye el paradigma del proceso administrativo y las áreas funcionales; desde una perspectiva funcionalista afirma que la función básica de la administración, como práctica, es la de seleccionar objetivos apropiados, guiar y dirigir a la organización hacia su logro, de ahí que defina la administración como un proceso que requiere de la ejecución de una serie de funciones. Al respecto afirmaba que la función administrativa no es encargo personal ni privilegio exclusivo del jefe o de los dirigentes de la empresa. Es una función que se reparte y se distribuye proporcionalmente entre todos los componentes de la empresa (Fayol, 1916).

La administración es empleada en todo tipo de actividad, sea esta de carácter político, económico, educativo, logístico, tecnológico, entre otros; por tal razón, tiene una función destacada dentro de la sociedad. La administración es universal, ya que está presente en todos los niveles de la organización y su aplicación es indispensable para el correcto funcionamiento de todos los procesos que se realizan con el propósito de cumplir los objetivos establecidos en los principios de la empresa (Fayol, 1916).

Sus principales aportes a la teoría administrativa fueron:

1. Resaltó que la administración es universal.
2. Delineó los 14 principios generales de la administración.
3. Mencionó la importancia del aprendizaje de la administración en todas las instituciones educativas.
4. Diseñó el primer modelo de proceso administrativo.

5. Realizó la descripción de las funciones que deberían cumplir los administradores en los distintos niveles de la organización.

Al respecto, Martínez (2005) afirmó que:

Estos personajes demostraron que no se podía comprender el comportamiento de los empleados en el trabajo, sin tener en cuenta la organización informal del grupo y la relación que dicha organización informal mantiene con la organización global de la empresa. De acuerdo con ellos, las actividades del grupo, sus satisfacciones y sus insatisfacciones se pueden considerar como manifestaciones de un modelo complejo de interacciones. Hay muchos aspectos de la vida social de una empresa que no se encuentran representados en la organización formal (pág. 71).

Pensamiento administrativo cuantitativo

Conocido como la ciencia de la administración, la evolución de soluciones matemáticas y estadísticas, fue desarrollada en problemas militares y posterior a esto fue aplicada en los negocios. Esta técnica es empleada para fortalecer la toma de decisiones.

Utilizada en Administración de la Calidad Total (ACT), impulsada por Edwards Deming y Joseph Juran con ideas y términos que defendieron durante mil novecientos cincuenta. Considerándola como la filosofía de mejora continua

que responden a las necesidades y expectativas del cliente (Stephen y Coulter, 2010).

Los componentes básicos son:



Figura 1

Los componentes de la Administración de Calidad Total (ACT)

Tomado de: Stephen y Coulter (2010)

Pensamiento administrativo conductual

Se refiere al estudio del Comportamiento Organizacional (CO) de las personas en su ambiente de trabajo. A principios del siglo XX existieron cuatro partidarios que son los siguientes:



Figura 2

Los primeros partidarios del Comportamiento Organizacional (CO)

Tomado de: Stephen y Coulter (2010)

Elton Mayo concluyó que el comportamiento y las actitudes de las personas mantienen estrecha relación, estableciendo que los factores en grupo determinan la productividad individual de cada trabajador, incentivando el interés del comportamiento humano en la administración de las organizaciones (Stephen y Coulter, 2010).

En la actualidad, los gerentes manejan el enfoque conductual diseñando trabajos en equipo, con liderazgo y comunicación.

Pensamiento administrativo contemporáneo.

Como parte de este enfoque, existen dos perspectivas: la de sistemas (no tiene relación con el presente proyecto de investigación) y la de contingencias.

El enfoque de contingencias o llamado enfoque de situaciones o situacional, indica que las empresas no son iguales, porque enfrentan distintas situaciones e incluso diferentes formas de direccionamiento (Stephen y Coulter, 2010).



Figura 3

Variables generales de contingencia

Tomado de: Stephen y Coulter (2010)

Los principios de la administración según Fayol.

La función administrativa constituye la parte más importante en el logro de los resultados, pues con eficiencia y eficacia ejerce el dominio del cuerpo principal de la empresa, es decir, sobre el recurso humano que la compone.

Frederyck Taylor, en su obra *Principios de la Administración Científica* socializado en el año de 1911, dio énfasis al aprendizaje de la organización como un todo, describiendo la estructura y el perfil de cada uno de sus miembros en las diferentes áreas en las cuales se desenvuelvan (Aguer, Pérez, y Martínez, 2004)

Robbins y Decenzo (2002) mencionaron que los 14 principios de Fayol son considerados fundamentales para la acertada administración de toda organización y los describieron de la siguiente manera:

(Robbins y Decenzo, 2002, págs. 29 - 42)

1. División de trabajo: Es la experticia que los individuos deben alcanzar en la ejecución de los procesos y actividades propias del puesto en el cual se desenvuelven; esto generará un aumento en el nivel de productividad y la disminución de los costos de operación.

2. La autoridad: Se refiere al respeto que debe existir a las jerarquías establecidas dentro de la organización, a la correcta toma de decisiones, a la transparencia de sus actos y la responsabilidad que conlleva el ser parte de una empresa.

3. La disciplina: Es el acatamiento a las órdenes con respeto y el cumplimiento estricto de las leyes, reglamentos y normativa vigente dentro de la organización.

4. Unidad de mando: Se refiere a que las disposiciones dentro de la organización deben ser emitidas por un mando centralizado, es decir, un único mando.

5. Unidad de dirección: Es el cumplimiento de la planificación, realizando las tareas en forma ordenada y metódica.

6. Subordinación del interés particular al interés general: Es el respeto a la escala jerárquica establecida dentro de la organización, el cumplimiento de las disposiciones emitidas por los jefes y las autoridades.

7. Remuneración del personal: Es la gratificación entregada a los colaboradores de la organización, como recompensa a su dedicación y esfuerzo en la ejecución de sus tareas y obligaciones.

8. Centralización: Es la absorción del mando por parte de la alta gerencia de la organización.

9. Jerarquía o cadena escalar: Se refiere a los niveles establecidos en la estructura de la organización, diseñada con el objetivo de mantener un ordenamiento en el desarrollo de los procesos.

10. Orden: Es la capacidad para resolver las tareas encomendadas de manera ordenada y sistemática.

11. Equidad: Se refiere a la transparencia y justicia con que deben ser ejecutadas todas las actividades de la organización, en concordancia con un acertado manejo de las relaciones personales con amabilidad y respeto.

12. Estabilidad del personal: Se refiere a la confianza que la organización debe entregar a los trabajadores, respecto a la continuidad en sus respectivos puestos o cargos, garantizando la permanencia de todos los colaboradores que

cumplan lo exigido por la empresa. Las organizaciones que brindan esta seguridad a los miembros de su equipo de trabajo generan compromiso y lealtad empresarial de todos los miembros.

13. Iniciativa: Es la capacidad de ejecutar todas las acciones de forma libre y espontánea, proponiendo en todo momento soluciones a todas las situaciones no previstas que se presenten.

14. Unión del personal o espíritu de equipo: La actuación de todos los colaboradores debe estar enmarcada en la búsqueda de armonía y cohesión, con el propósito de generar una corriente de apoyo entre todas las personas de los diferentes escalones jerárquicos de la organización. La empresa que entienda la importancia del trabajo en equipo seguramente alcanzará el éxito empresarial.

Gestión del talento humano y su influencia en el rendimiento de la organización

En este siglo XXI caracterizado por organizaciones que se desarrollan e interactúan en un entorno complejo y cambiante, poco a poco se ha ido posicionando la idea de que el capital humano es un factor fundamental de diferenciación y de ventaja competitiva para las empresas.

Werther (2003) afirmó que:

La gestión del talento humano se refiere a las personas que componen una organización. Cuando los gerentes realizan actividades de recursos humanos como partes de sus

responsabilidades y tareas, buscan facilitar las aportaciones que las personas efectúan al objetivo común de alcanzar las metas de la organización a la que pertenecen (pág. 16).

Según Chiavenato (2004):

La gestión del talento humano, es un área muy sensible a la mentalidad que las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes (pág. 6).

En los últimos años, el escenario económico y empresarial mundial ha tenido algunos cambios significativos, los cuales inciden en la calidad de vida de las personas. En la actualidad, el crecimiento económico de las empresas, depende de algunos factores, entre los cuales se puede destacar la planificación estratégica, la innovación tecnológica, el establecimiento de una ventaja competitiva y lo más importante “el recurso humano de la organización, el cual ha dejado de ser visto como simplemente unos colaboradores, para pasar a constituirse en el elemento más importante y decisivo en el funcionamiento de la empresa”. (Ulrich, 2006, pág.3).

Los conocimientos y habilidades se adquieren en cada etapa de la vida del ser humano, por lo que es básica la educación y preparación que un individuo reciba a lo largo de su vida, ya que esta se verá reflejada en su actuar.

El proceso de aprendizaje de los profesionales abarca un cúmulo de conocimientos que entrenan e instruyen a los individuos, con el objetivo de alcanzar un desenvolvimiento cualificado en las diversas profesiones (Gómez y Ortega, 2009).

Bell (2002) afirmó que “las compañías más innovadoras del mundo están lideradas por profesionales que presentan una característica común, muestran tanto interés por el aprendizaje continuo como por los avances y descubrimientos” (pág.1). Estos conceptos enfatizan en que la formación profesional es el conjunto de actividades que buscan como objetivo el desarrollo de las personas por medio del aprendizaje continuo, adaptado a las necesidades y cambios del entorno personal y profesional.

Referente a esto, Carrión (2008) mencionó que “las empresas saben que hoy en día hay que trabajar en el marketing del talento a largo plazo, creando organizaciones en las que los profesionales puedan utilizar y desarrollar su talento, en las que trabajar sea una experiencia memorable” (pág. 137).

Actualmente, pensar que la mejor motivación y compensación para una persona es siempre el dinero, es una gran equivocación, pues existen otro tipo de factores que complementan al económico y que en reiteradas ocasiones representan más satisfacción al empleado, como lo es el salario emocional.

Acorde a esto, se puede plantear entonces que el dinero tiene límites en su potencial como generador de satisfacción, lo cual lleva a la interrogante de cómo lograr seguir satisfaciendo a los trabajadores, más allá de la remuneración que se

les otorga. Aquí la importancia de mencionar las compensaciones no monetarias y del valor que los individuos otorgan a las mismas, además, no siempre se podrá seguir escalando en los montos de los salarios que se entrega a los individuos. En algún momento, la empresa deberá estancar el aumento del sueldo, pues el mismo, acorde al puesto, tocará un techo en el cual ya no podrá ser incrementado. Esto provocará entonces que las empresas se vean en la obligación de buscar otras formas de retribuir a los sujetos por las labores que cumplen. Se postula entonces que la introducción del salario emocional será también un tema de necesidad (Correro, 2005).

Influencia del salario emocional en la organización

Se entiende por salario emocional a “todas aquellas razones no monetarias por las que las personas trabajan contentas, lo cual es un elemento clave para que los trabajadores se sientan a gusto, comprometidos y bien alineados en sus respectivas empresas” (Temple, 2007).

La irrupción del concepto de salario emocional demuestra, en gran medida, que la recompensa monetaria ya no es suficiente para mantener a los trabajadores satisfechos y alineados con los objetivos de sus trabajos y sus empresas. Al haber una escasez de talentos, los individuos ya no solo se conforman con un sueldo competitivo de mercado, sino que entienden que pueden exigir algo más al empleador que una recompensa monetaria. De la misma forma, el costo de no implementar medidas que permitan retener y atraer talento siempre será mayor que realizarlas.

Al respecto Barceló (2016) manifestó que “las nuevas generaciones de trabajadores, los millennials como ejemplo paradigmático, ya no tienen suficiente con el salario económico; necesitan además ser recompensados con otro tipo de retribución que les ayude a conciliar la vida profesional y familiar” (pág. 3).

Los millenials, corresponden al grupo de personas nacidas entre 1980 y 1995, son creativos, quieren resultados a corto plazo (cortoplacistas), de mentalidad abierta y global, valoran el trabajo colaborativo-en equipo, tienen respeto por el medio ambiente y tecnológicos; en los últimos años han entrado al mundo laboral demostrando que tienen una visión del mundo y del futuro diferente a la que tenían sus padres. (Connell, McMinn, y Bell, 2012).

Entonces las empresas deben dar especial enfoque en estas personas, ya que “más del 47% de la fuerza de trabajo de las organizaciones pertenecen a esta generación” (Hatun, 2011, pág. 67); pues las investigaciones en torno al comportamiento organizacional se han interesado generalmente en tres actitudes de las personas: la satisfacción con el trabajo, la participación en el trabajo y el compromiso con la organización (Robbins, 2004).

Dytchwald (2006) identificó las expectativas de los millennials en cuanto al salario emocional en una empresa, destacando las siguientes: “libertad para tomar decisiones, entorno de trabajo agradable, oportunidad de crecimiento, *feedback* continuo, comunicación abierta, respeto de las personas mayores a sus estilos de vida y trabajo y la retribución por resultados” (pág. 4).

Es evidente la gran influencia que tiene el salario emocional en los colaboradores de una organización, ya que la satisfacción laboral de las personas es importante para el crecimiento de una empresa, como lo afirmó Abad (2008), “la gente que se siente apreciada posee una actitud positiva, mayor confianza en sí misma y habilidad por contribuir y colaborar (pág. 3). Si se logra satisfacer de este modo a las personas, “se creará un entorno vital, agradable, motivador y enérgico para triunfar y destacar en el mercado” (Gay Puyal, 2006, pág. 27).

El salario emocional tiene mucha influencia en la satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa, es vital para la supervivencia, permanencia y crecimiento de toda organización, ya que es muy importante contar con personal satisfecho y con un gran sentido de lealtad empresarial, quienes trabajarán arduamente para cumplir los objetivos establecidos y al mismo tiempo la organización les brindará reconocimiento, oportunidad de desarrollar su carrera, facilidades para la educación continua, crecimiento psicológico y aumento de responsabilidad.

Administración, motivación y clima organizacional.

Al respecto Robbins (2004) afirmó que:

En la evolución de la administración como ciencia, el pensamiento científico fue progresando dando surgimiento a nuevas ramas de estudio más específicas y ajustadas a la actualidad, entre las cuales se encuentran las teorías de la organización y el comportamiento humano, las cuales incluyen componentes psicológicos en el

análisis administrativo con la finalidad de integrar conceptos y variables que describan y expliquen apropiadamente el comportamiento e interacción de los individuos dentro de la empresa (pág. 11).

Las investigaciones en torno al comportamiento organizacional se han interesado generalmente en tres actitudes de las personas: la satisfacción con el trabajo, la participación en el trabajo y el compromiso con la organización (Robbins, 2004).

Una de las necesidades que tienen las personas, son las llamadas necesidades de motivación, estas dependen de factores relacionados con la naturaleza y consecuencias del trabajo, es decir, con su contenido. Se relacionan con una cualidad única del ser humano, su capacidad de lograr y mediante el logro, experimentar el crecimiento psicológico.

Según Navarro y García (2009):

La Teoría Y del comportamiento organizacional fue propuesta por Douglas McGregor en su obra *El lado humano de las organizaciones* publicada en 1960; aporta con el supuesto de que el personal que compone a una organización tiene deseos de superación, por lo cual los directivos deben procurar potenciar sus capacidades; esta teoría es el antónimo de la Teoría X que asumía al personal como *perezoso* por naturaleza (pág. 1).

Cortés (2009) afirmó que:

La Teoría Z del comportamiento organizacional, es una teoría que puede ser encasillada como una teoría de las relaciones humanas, fue propuesta por William Ouchi en 1981 y nace de un estudio comparativo entre las culturas empresariales japonesa y estadounidense, que están conformadas por un sistema de valores, creencias y actitudes que pueden explicar el comportamiento de una organización (pág. 11).

Esta teoría sostiene que la autoestima de los empleados se relaciona con su productividad y que para maximizarla se deben considerar al menos seis puntos claves en la administración (López, 2004):

1. Compromiso de empleo.
2. Evaluación y promoción del personal.
3. Participación en la toma de decisiones.
4. Responsabilidad compartida.
5. Reuniones sociales donde se manifiestan desacuerdos entre empleados y autoridades de forma sutil y amable.
6. Total atención a los empleados, esto incluye todos los aspectos de la vida social y familiar.

Se evidencia que esta teoría estimula la productividad, brinda un enfoque especial en el manejo del recurso humano de la organización, se compromete a dar estabilidad, interacción, reconocimiento e incentivos a sus trabajadores, con la finalidad de mejorar su desempeño a través de la motivación, factores que serán

consideradas cuando se evalúe el clima organizacional de las personas que son objetos de estudio del presente proyecto de investigación.

La Teoría de la motivación humana, fue planteada por el australiano Elton Mayo en el año 1923 y es aquella que: “propone estudiar la forma en que las variables motivacionales (como salarios, recompensas monetarias y no monetarias, entre otros) afectan al comportamiento del individuo dentro de la organización” (Jaramillo, 2006, pág. 16).

En la teoría de la motivación de Lewin, planteada en 1936, el autor considera que las motivaciones del individuo son causadas por sus necesidades y que aquellas necesidades insatisfechas pueden generar tensión, frustración y desmotivación, lo cual afectará en el rendimiento laboral de los colaboradores y por consiguiente de la empresa (Vélaz Rivas, 1996).

La Teoría de la jerarquía de las necesidades, fue expuesta por Abraham Maslow y presentada en 1943 en su obra *Una teoría sobre la motivación humana*. Esta teoría postula la premisa que la motivación es parte del ser humano, donde el actuar deriva de fuerzas que provienen del interior, planteando que las necesidades humanas se distribuyen en una pirámide según el grado de importancia para el desarrollo del individuo (Chiavenato, 2000).

1. Fisiológicas: Son todas las necesidades de carácter biológico del ser humano, innatas o básicas tales como: alimentos, agua, aire, etc. Son irremplazables e indispensables para la supervivencia del individuo.

2. Seguridad: Estas surgen cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas y se refieren al sentimiento de confianza física y emocional, necesarios para un desenvolvimiento eficiente.

3. Sociales: Las personas necesitan ser parte de un grupo social, es indispensable sentir que las actividades que realizan tienen su objetivo final en la sociedad.

4. Estima: Se refiere al equilibrio que debe existir en los sentimientos y emociones ante cualquier situación que se presente.

5. Autorrealización: Es el sentimiento de satisfacción asociado con el logro de los objetivos, metas y aspiraciones personales y profesionales, estas necesidades a diferencia de las anteriores tienen recompensas intrínsecas que las personas se dan a sí. Está ubicada en el nivel más alto de la pirámide de Maslow.

Las necesidades descritas mantienen un orden jerárquico, el cual Maslow lo expuso mediante una representación que la satisfacción de las necesidades básicas conduce a las personas al desarrollo de mayores deseos, sentimientos y necesidades.



Figura 4

Pirámide de Maslow

Tomado de: www.artifexbalear.org/maslow.html (2016)

Partiendo de las teorías de estos enfoques se visualizan factores que permiten el diseño de métodos e instrumentos, los cuales sirven para identificar el comportamiento de la empresa como organización, a través del análisis de los procesos individuales y grupales de la misma, los cuales “se ven afectados por aspectos motivacionales y el comportamiento del personal que los rodea en una rutina de interacción humana que construye un entorno social empresarial” (Gan y Berbel, 2007, pág. 201).

A través de las teorías expuestas, se identificaron algunas variables que deben ser analizadas y en base a ese análisis, deben ser clasificadas en categorías, con el fin de facilitar el diseño de un plan de mejoras organizacionales en áreas específicas de la empresa.

El cliente

Kotler (2002) afirmó que:

En el comercio y el marketing, un cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador, y quien consume el consumidor. Generalmente cliente, comprador y consumidor son la misma persona (pág. 200).

Hace algunos años, se generaba una alta preocupación porque la empresa produzca cada vez más el mismo producto, esto debido a la gran demanda que existía; en la actualidad este escenario ha cambiado radicalmente, la llegada de más empresas al mercado y la oferta de bienes y servicios exige de las

organizaciones modernas (de todas las industrias) a cambiar de estrategias, con el único propósito *de retener a los clientes*, quienes por naturaleza no son leales a las empresas. La permanente innovación y el establecimiento de una ventaja competitiva es de vital importancia para las empresas, pues de esta forma se adaptará el producto a las necesidades actuales de los clientes (Kotler, 2001).

El cliente siempre tiene la razón es una máxima muy común con la que se manifiesta el objetivo de existencia de las empresas, el crecimiento de una organización tiene una gran dependencia con la demanda de productos que estas tengan, una empresa que no tenga pedidos, pierde su razón de ser; he aquí la importancia del principal actor en el mundo de los negocios, el cliente (Kotler, 2001).

Satisfacción del cliente.

La definición y cuantificación de la calidad a lo largo del tiempo, ha sido muy compleja, especialmente en el ámbito de los servicios, puesto que, al hecho de que la calidad sea un concepto aún sin definir, hay que agregarle la dificultad derivada de la naturaleza intangible de los servicios (Gronroos, 1994).

La satisfacción del cliente se puede entender como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas" (Kotler, 1999, pág. 39).

Reyes, Mayo y Loredó (2009) la definen como:

La satisfacción es la saciedad del cliente. Es un juicio acerca de un rasgo del producto o servicio, o un producto y servicio en sí mismo,

que proporciona un nivel placentero de recompensa que se relaciona con el consumo. Un cliente puede experimentar diferentes grados de satisfacción; si la actuación está a la altura de sus expectativas, el cliente estará satisfecho, si la actuación supera las expectativas, el cliente estará muy satisfecho o encantado. (pág. 17).

Para estos autores, la satisfacción refleja el cumplimiento de una expectativa; es decir, proporciona una respuesta al acto del consumo de servicio.

Actualmente se vive una nueva era económica, esta frase es escuchada frecuentemente a las personas de negocios. La intranquilidad por el nivel de error, el empleo de elementos de diferentes calidades, las técnicas obsoletas, la deficiente capacitación, etc., son parte de la inquietud de muchos.

Por tal razón, resulta de trascendental importancia que, tanto las personas especializadas en marketing, como todos los miembros que laboran en una determinada empresa, identifiquen los beneficios que traería a la organización si se alcanza un alto índice de satisfacción por parte de los clientes.

Beneficios de lograr la satisfacción del cliente.

Existen diferentes beneficios que las organizaciones pueden alcanzar al lograr la satisfacción de sus clientes, sin embargo, éstos pueden ser abreviados en tres ventajas que dan una idea resumida y clara respecto a la importancia de obtener la satisfacción del cliente.

El cliente satisfecho generalmente retorna a comprar el mismo producto y en ocasiones otros productos similares producidos por la empresa que satisface sus necesidades, obteniendo como beneficio la lealtad de este cliente para el futuro. Así también, el cliente satisfecho cuenta a las personas que conforman su entorno social de los beneficios alcanzados con el consumo de estos productos, teniendo como beneficio para la empresa una difusión sin costo. Por último, un cliente satisfecho elimina poco a poco a la competencia, pues la participación de mercado de estas, cada vez disminuirá (Gronroos, 1994).

En resumen, aquella empresa que alcance la satisfacción del cliente tendrá los siguientes beneficios:

1. La lealtad del cliente.
2. Promoción gratuita por parte de los clientes satisfechos.
3. Una importante participación en el mercado.

Así también, se puede mencionar que la satisfacción de los clientes coadyuva a establecer una ventaja competitiva en el mercado, la cual en breves términos se la puede describir como:

El ofrecimiento de una propuesta de valor única a partir de una cadena de producción de valor adaptada, lo que implica un sistema de contrapartidas diferente al de los rivales y en el que existe un ajuste entre numerosas actividades que pasan a fortalecerse unas con otras (Porter, 2009, pág.12).

Lealtad del Cliente

De acuerdo con la literatura revisada, el concepto de lealtad fue tratado de forma diferente en los estudios realizados. Tres son los enfoques principales: comportamental, actitudinal y la combinación de ambos. En este sentido, la definición de lealtad incluye, inicialmente, aspectos psicológicos de evaluación y toma de decisiones que configuran actitudes y emociones respecto de una marca, que, posteriormente, se convierten en comportamientos efectivos y repetitivos de compra (Jacoby y Kyner, 1973; Delgado, 2004).

El enfoque comportamental, definió la lealtad como un comportamiento efectivo materializado en la repetición de las compras del mismo producto, marca o proveedor, sin apreciar las intenciones declaradas por el cliente respecto de futuras adquisiciones (Rodríguez, Camero y Gutiérrez, 2002; Delgado, 2004).

El enfoque actitudinal planteó a la lealtad como una actitud, “un compromiso psicológico del consumidor, donde se dan cabida sentimientos y afectos positivos a favor de un producto, marca u organización de acuerdo con la experiencia y en relación con sus necesidades” (Ottar, 2007, pág. 315).

El enfoque actitudinal-comportamental no consideró a la lealtad sólo como un comportamiento de recompra o compromiso, sino a ambos; entendiendo que la lealtad se transforma en un compromiso psicológico del consumidor con la marca que se traduce en una actitud positiva y en una intención de recompra efectiva (Jacoby y Kyner, 1973; Dick y Basu, 1994).

Así, Dick y Basu (1994) definieron la lealtad desde una doble perspectiva, como “la relación entre la actitud relativa y el comportamiento de compra repetido, cuya combinación en dos niveles de análisis (alto y bajo) establece cuatro posibles situaciones de lealtad: lealtad, lealtad latente, lealtad falsa y no lealtad” (pág. 101).

		Alta	Baja
Actitud Relativa	Alta	Lealtad	Lealtad latente
	Baja	Lealtad falsa	No lealtad

Figura 5

Matriz de actitud relativa-comportamiento de compra repetitiva

Tomado de: Dick y Basu (1994)

La lealtad o lealtad verdadera, se convierte en la situación más deseada tanto para la empresa como para el cliente, ya que se genera cuando hay una correspondencia positiva entre la actitud de la persona frente a la empresa y su comportamiento de compra estable, mientras que la lealtad falsa se refiere a aquellas personas que tienen un comportamiento de compra repetido en una empresa, pero su actitud hacia ella es desfavorable y si compran son por otros factores como costos de cambio, comodidad, cercanía, etc. (Setó, 2004).

La otra lealtad que se reflejó en el estudio de Dick y Basu (1994) fue:

La lealtad latente, en la que hay una alta actitud positiva hacia la empresa, pero no un comportamiento de compra repetido, debido a factores económicos, sociales, etc., lo que constituye una gran

oportunidad para la empresa para convertirlos en clientes leales

(pág. 103).

Autor	Definición
Jacoby y Kyner (1973)	La lealtad es un comportamiento de compra expresado a lo largo del tiempo por una unidad de decisión respecto de una o más marcas alternativas. Es función de procesos psicológicos (evaluación y toma de decisiones).
Dick y Basu (1994)	La lealtad es la relación entre la actitud relativa hacia una entidad y su patrón de repetición de compra.
Gremler y Brown (1996)	La lealtad es el grado en el cual un cliente exhibe un comportamiento de compra repetido hacia un proveedor de productos o servicios, y posee una disposición actitudinal positiva hacia dicho proveedor.
Oliver (1999)	La lealtad es un compromiso profundo de recomprar en el futuro un producto o servicio preferido, lo que genera compras de repetición de la misma marca.
D' Andrea, Huete, Lovelock y Reynoso (2004)	La lealtad es la disposición de los clientes a preferir una compañía, y comprar o utilizar sus productos o servicios en forma consistente y exclusiva, recomendando la compañía a sus amigos y conocidos.

Figura 6

Resumen de los principales conceptos de lealtad

Tomado de: Dick y Basu (1994)

Es importante mencionar, que en la literatura revisada los autores emplearon los términos de fidelidad del cliente o lealtad indistintamente, por lo que en el presente proyecto de investigación, estos términos también fueron utilizados de la misma forma.

El emprendimiento como un factor de crecimiento en las economías

Según Universidad Ecotec (2008):

La palabra *emprendimiento* proviene del francés *entrepreneur* (pionero) y se refiere a la capacidad de una persona para hacer un

esfuerzo adicional por alcanzar una meta u objetivo, siendo luego utilizada también para referirse a la persona que iniciaba una nueva empresa o proyecto, término que después fue aplicado a empresarios que fueron innovadores o agregaban valor a un producto o proceso ya existente y que actualmente se refiere además a la actitud que debe poseer una persona proactiva (pág. 2).

Este concepto, que podría considerarse corto, es muy profundo, amplio y actualmente es empleado a nivel mundial, constituyendo uno de los pilares fundamentales para alcanzar el éxito en el mundo de los negocios.

Las personas emprendedoras han existido siempre, como muestra de ello, Schumpeter (1976) mencionó que: “es necesario recordar a aquellos empresarios que crearon las máquinas de vapor, los vehículos, los empresarios que incursionaron en la extracción de minerales para crear la industria del acero, e incluso a aquel empresario que creó el cepillo dental” (pág. 132); lo cual trae el recuerdo de grandes personajes de la industria mundial como Rockefeller, Ford o Vanderbilt, quienes tuvieron un gran crecimiento económico innovando en la industria.

El emprendimiento impulsa el crecimiento productivo y constituye un factor importante en la economía de los países, Esta afirmación está respaldada por muchos ejemplos en diferentes países, tales como: Alemania, Australia, Brasil, Bulgaria, Chile, China, Colombia, Corea del Sur, India, Japón, México,

Singapur, Sudáfrica, entre otros. El emprendimiento ha sido la base para que las naciones desarrolladas tengan un sostenido crecimiento económico.

Marco conceptual

Dentro del marco conceptual se presentan conceptos y proposiciones relacionados a la industria cosmética, especialmente definiciones corporativas empleadas dentro de la empresa Yanbal, las cuales serán descritas de acuerdo a la experiencia y el conocimiento de la industria y empresa por parte de los autores del presente proyecto de investigación. Sin duda alguna, estas servirán de base para entender el desarrollo de los siguientes capítulos:

Campaña: Es el período de tiempo comprendido en 4 semanas consecutivas.

Consultora de belleza: Es aquella persona que se incorpora a la empresa y su función principal está enfocada a la comercialización de cosméticos de la marca Yanbal. La consultora de belleza compra los productos que ofrece la empresa con un porcentaje de descuento y los comercializa al precio establecido en el catálogo.

Consultora emprendedora: Es aquella persona que además de cumplir con las funciones de una consultora de belleza, comparte la oportunidad Yanbal con otras personas, le enseña a hacer lo mismo que ella, a vender y a incorporar; de esta forma incrementa sus ingresos, recibe capacitación por parte del staff de la empresa y empieza a construir su negocio paso a paso. Ella establece la cantidad de dinero que desea ganar, esto de acuerdo a la cantidad de personas que ha

logrado incorporar a través de la prospectación en frío o en demo loi. Esta consultora, incorpora nuevas consultoras de belleza y logra una productividad que le permite ubicarse en algunos de los status definidos en la política de la empresa.

Consultora emprendedora en carrera: Es la consultora emprendedora que ha cumplido la meta establecida por la empresa e inicia un periodo de calificación para alcanzar el status de directora.

Consultora activa: Es la consultora de belleza o emprendedora que ha solicitado por lo menos un pedido en la campaña en curso.

Cosméticos: Es el rubro que agrupa a los productos de las líneas de tratamiento, maquillaje y fragancias.

Demostración: Es un servicio exclusivo realizado por las consultoras, mediante el cual se provee a los clientes una explicación del uso y beneficio de los productos, así como asesoramiento para elegir el producto que se ajuste a las necesidades de las personas.

Demo Loi: Nace de la unión de dos frases: demostración y lanzamiento opportunity para incorporar. Es aprovechar el espacio de la demostración para además de vender y generar cadenas de demostración, ofrecer la oportunidad y concretar incorporaciones.

Directora: Es la persona que inició como consultora de belleza, luego alcanzó el status de consultora emprendedora y después de haber cumplido con las metas establecidas por la empresa, se le otorga un status superior denominado

directora junior. Es una persona que ya cuenta con un grupo de consultoras a quien dirigir

Escalas de descuento: Son alternativas de descuento a las cuales puede acceder la consultora o directora de acuerdo al monto de su compra personal, los rangos van del 25% al 40%.

Escalera del éxito: Es un sistema multinivel por medio del cual una consultora puede tener la oportunidad de ir ascendiendo de status.

Consultora inactiva: Consultora que no ha realizado ningún pedido en la campaña.

Incorporada: Persona que sin tener relación laboral con Yanbal, se inscribe para distribuir o adquirir los productos como consultora independiente para lo cual paga un monto de ingreso correspondiente al material necesario para el desarrollo de su actividad y además es registrada en el sistema otorgándosele un código para adquirir productos con descuento.

Kit de nueva consultora: Es una herramienta comercial entregada a la nueva consultora (incorporada), este contiene: información de la empresa, folletería y demostradores que le permitirán conocer acerca de la empresa, sus productos y facilitar así sus primeras ventas.

Lanzamiento opportunity para incorporar (LOI): Son los espacios donde se presenta la oportunidad Yanbal con la finalidad de concretar incorporaciones.

Pedido: Es la orden de compra que incluye los productos solicitados por la

consultora de belleza o emprendedora.

Primer pedido: Es el primer pedido efectuado por la incorporada después de haber obtenido su código.

Status de directora: Una directora puede tener diversos status conforme asciende en la escalera del éxito Yanbal.

Marco referencial

Como parte del desarrollo de este proyecto de investigación se ha considerado importante mencionar las empresas más representativas dentro de la industria cosmética, las cuales serán tomadas como referencia en la ejecución de este trabajo:

Belcorp: Es una corporación de origen peruana, multimarcas y multicanales con más de 40 años de experiencia en la producción, comercialización y distribución de productos de belleza. A través de sus tres marcas: L´Bel, Ésika y Cyzone, llegan a millones de mujeres en América Latina a través del modelo de la venta directa con una red de más de 800 000 consultoras de belleza, distribuidas en 15 países (Belcorp, 2012).

¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles?:

Gama de productos / servicios: Tienen tres catálogos de productos por categorías: Ésika, Paris y Jovencitas.

Precios y condiciones de venta: Tienen una ganancia con base en la escalera

de descuentos que manejan. Este es una debilidad frente a Yanbal.

Sistema de distribución: Cuentan con una fuerza de ventas de más de 60 000 representantes, tienen una gerente de zona y reciben un bono de descuento por incorporar, no reciben ganancias por las consultoras activas, solo por las nuevas. No hay ascensos ni carreras, no manejan incentivos por incorporación. Esto es una debilidad frente a Yanbal.

Avon: Es una multinacional estadounidense nació en 1886, desde entonces y según sus directivos se ha convertido en una gran marca mundial de venta directa, con presencia en más de 50 países. Avon ha permitido a las mujeres vinculadas a su negocio la oportunidad de acceder a lo mejor en materia de belleza y, sobre todo, a encontrar una oportunidad de negocio independiente. De allí nace el compromiso de la marca con la responsabilidad social corporativa-empresarial.

¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles?:

Gama de productos / servicios: Manejan un catálogo de productos por categorías.

Precios y condiciones de venta: Tienen una ganancia del 25 % e incentivos por pasar pedidos. Esta es una debilidad frente a Yanbal.

Sistema de distribución: No hay carrera de éxito, se tiene un obsequio por incorporación por una sola vez. Equipo comercial y eficacia del mismo: Tienen consultoras y se tienen premios por incentivos por una sola vez.

Marco legal

El Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN, durante el año 2014 emitió el Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 093, *productos cosmético*, aplicado a los productos cosméticos elaborados en el país, aquellos importados y en general todos los que se comercialicen en el Ecuador. Este reglamento técnico emite las disposiciones y lineamientos referentes a las exigencias que los productos cosméticos tienen que cumplir, con el objetivo de precautelar la vida y la salud de la personas, la protección del entorno ambiental, así como también, eliminar los procedimientos erróneos que tiendan a ocasionar una negligencia (Ministerio de Industrias y Productividad, 2014).

La Resolución 116 emitida por el Comité de Comercio Exterior COMEX, expedida en el año 2013, reforma la nómina de productos sujetos a controles previos a la importación, mediante la presentación del certificado de reconocimiento. Dentro de esta nómina de productos se encuentran los cosméticos, contenidos en las partidas 33 y 34 para los cuales los requerimientos de calidad y etiquetado están contenidos en los Reglamentos Técnicos Ecuatorianos 088 y 093 (Comité de Comercio Exterior, 2013).

El Impuesto a los Consumos Especiales (ICE), se aplica a los bienes y servicios de procedencia nacional o extranjero, contenidos en el artículo 82 de la Ley de Régimen Tributario, entre los cuales se encuentran los perfumes y aguas de tocador con un 20% (Servicio de Rentas Internas, 2015).

CAPÍTULO II

Descripción General de la Empresa

Industria cosmética

Yanbal Ecuador es socio de la Cámara de la Industria Cosmética, de Productos de Aseo, Absorbente, de Higiene y afines del Ecuador (Procosméticos). Es una entidad creada mediante el Acuerdo Ministerial No. 2001049, del 22 de febrero del 2001. El gremio reúne a empresas nacionales y multinacionales, encontrándose entre sus afiliados, grandes, medianas y pequeñas empresas productoras y comercializadoras de esta categoría de productos. En términos de facturación, Procosméticos representa el 85% del mercado cosmético nacional (Procosméticos, 2015).

La misión que motiva al gremio, es la de fomentar el desarrollo de las industrias a las cuales representan en el Ecuador. Están sujetos a códigos de ética, nacionales e internacionales y son un ente generador de prestigio para tan importante sector industrial.

Las actividades que desarrollan, se enmarcan en un ámbito de cumplimiento y respeto a la legislación, servicio a la colectividad que representan y el resguardo permanente de los intereses, tanto de las empresas socias, como de los consumidores de los productos que brindan.

Es el vínculo entre las instituciones públicas de las cuales dependen como sector y las compañías privadas a las cuales representan. Al mismo tiempo,

trabajan de la mano con instancias como el Instituto Nacional de Salud Pública e Investigación (INSPI), Ministerio de Salud Pública (MSP) y otros organismos públicos, llegando a consensos que impulsan el desarrollo del comercio de los productos a los cuales representan. El historial de logros en este sentido es muy amplio y han sido calificados por los diferentes sectores, como un gremio positivo, colaborador, orientado a resultados, unido y con excelente imagen y prestigio dentro del mercado ecuatoriano e internacional (Procosméticos, 2015).

Por otra parte, Procosméticos incentiva las relaciones de sus miembros, a través de conferencias, talleres, foros, programas de capacitación y reuniones del sector, dentro y fuera del país. Así también, son un vehículo facilitador del comercio de productos cosméticos y afines, entre los diferentes países de los cuales provienen estos productos. Son miembros de la Directiva de Consejo de Asociaciones de la Industria Cosmética Latinoamericana (CASIC) y del Consejo Empresarial Andino de la Industria Cosmética (CEANIC), instancias internacionales con las cuales, promueven proyectos de crecimiento y fortalecimiento del sector (Procosméticos, 2015).

En el Ecuador hay 35 empresas de cosméticos, 20 nacionales y 15 extranjeras, aún en épocas complicadas la venta de productos de cosméticos y cuidado personal crecen; lo cual hace evidenciar la relevancia que las personas dan a la imagen que proyectan. Las ventas del sector crecieron un 9% el año 2012, en relación al 2011, siendo las provincias del Guayas y Pichincha aquellas que tienen el mayor índice de ventas, a pesar de que el valor de los impuestos afectan

notablemente al sector, siendo las terceros más costosos de Latinoamérica (Procosméticos, 2013).



Figura 7

Importación y cadena de distribución de cosméticos en el Ecuador

Tomado de: Procosméticos (2013)

La comercialización de productos cosméticos en el Ecuador es cercana a los \$ 1 500 millones por año y de este valor \$ 800 millones corresponde a la venta por catálogo (Procosméticos, 2013).

Según la Directora Ejecutiva de Procosméticos, el sector crece en el país a una tasa entre el 8% y el 10%, sin embargo este índice podría sobrepasar el 15%, si existiera reducción de las tasas correspondientes la notificación sanitaria, limitando el desarrollo y expansión de tan importante industria a nivel mundial, la cual enfrenta una situación complicada en el mercado (León, 2013).

Respecto al consumo per cápita de los ecuatorianos, lo mínimo es \$ 30 mensuales y máximo \$ 150. La mayoría de las familias tienen al menos cinco de estos productos, sean estos de belleza o de cuidado personal, entre los cuales se puede destacar los siguientes: desodorante, pasta dental, jabón, champú, maquillaje, protector de piel, diversas fragancias, etc. (León, 2013).

La industria cosmética en el país, está en una época de desarrollo, como muestra de esto, cada año se muestran aproximadamente 200 cosméticos nuevos, la presencia de corporaciones multinacionales y multimarcas le brinda una gran actividad al mercado ecuatoriano (Donoso, 2013).

Los segmentos que registran las mayores ventas anuales son: La categoría capilar, principalmente los champús, tratamientos capilares, tintes y por supuesto todos los productos de maquillaje facial (León, 2013).

La empresa

Yanbal es el ideal de Fernando Belmont, un empresario con gran visión del mundo de los negocios, en 1967 abrió su empresa en Perú y poco a poco fue estableciéndose en diferentes ciudades de América. Esta empresa con su modelo de negocio causó gran impacto en el mercado, especialmente por el sistema de ventas el cual tenía como objetivo brindar una atención personalizada a los clientes. La palabra Yanbal se deriva de la inspiración de la vida del señor Belmont, su hija Janine: la raíz sonora *YAN* y el apellido *BELMONT*, reemplazando la letra *E* por la *A* con el fin de brindarle un feminidad al nombre *Yanbal* (Yanbal Ecuador S.A, 2012).

Hoy, el sueño de Fernando Belmont sigue más vivo que nunca. Su hija, Janine Belmont, asumió en 2011 la Presidencia Ejecutiva de Yanbal International, con la misma motivación que llevó a su padre a creer en que la belleza es capaz de cambiar vidas (Yanbal, 2014).

Yanbal es sociedad anónima y hace parte de una gran corporación latinoamericana de prestigio internacional. Brinda desde hace muchos años, la mejor oportunidad de desarrollo personal y profesional a la mujer a nivel mundial. Más de 500 000 mujeres en Bolivia, Colombia, Ecuador, España, Estados Unidos, Guatemala, Italia, México, Paraguay, Perú y Venezuela, conforman esta corporación (Yanbal, 2014).

Según Yanbal Ecuador S.A (2012):

Desde sus inicios Yanbal Ecuador ha buscado integrar a todos sus grupos de interés, tanto internos como externos para vincularlos a una gran familia alineada a la misión, visión, valores y principios corporativos de la empresa; que también se los observa en los enunciados valorativos que están expresados la letra y música del himno de la compañía (pág. 12).

Misión, visión, valores y principios corporativos

De acuerdo a lo establecido por Yanbal Ecuador S.A. (2012), la misión de la empresa es: “Elevar el nivel de vida de la mujer y todos quienes forman parte de la familia Yanbal International, ofreciéndoles la mejor oportunidad de

desarrollo personal, profesional y económico, con el respaldo de productos de belleza de calidad mundial” (pág. 13).

La visión: “Ser reconocida como la corporación latina de venta directa de productos de belleza más prestigiosa y competitiva, basada en el principio de prosperidad para todos” (Yanbal Ecuador S.A., 2012, pág.13).

Los valores de la empresa son “la integridad, honestidad, equidad, lealtad, respeto y transparencia” (Yanbal Ecuador S.A., 2012, pág.13).

Yanbal se enfoca en sus principios corporativos que son los pilares para todos quienes tienen relación directa o indirecta con la compañía. Estos valores son: “Prosperidad para todos, pasión por la excelencia y la calidad, espíritu de equipo, innovación y actitud de servicio” (Yanbal Ecuador S.A., 2012, pág.13).

Imagen

En concordancia con la personalidad de la mujer moderna y elegante, Yanbal presenta una imagen imponente, radiante, con vitalidad, energía y sobriedad, enfocada en marcar tendencias de moda y *cambiar vidas*.

El logotipo utiliza una letra tipografía limpia que transmite la sensación de frescura y al mismo tiempo de modernidad, su forma representa solidez y trayectoria de la compañía., el rectángulo cumple con todo esto, transmite la sensación de autoridad y solidez, reflejos de la experiencia de Yanbal (Yanbal Ecuador S.A., 2014, pág. 11).

El anaranjado es el color más representativo, transmite la confianza y la alegría de la mujer latina, demuestra un tono radiante que impone dinamismo y transmite la sinergia que existe entre la elegancia y la moda. Yanbal a través de su imagen, también trata de resaltar la pureza de la belleza interior a través del color blanco, combinando con una pincelada roja femenina (Yanbal Ecuador S.A., 2012, pág. 11).



Figura 8

Imagen de Yanbal

Tomado de: Informe de sostenibilidad y responsabilidad corporativa Yanbal (2012)

Estructura organizacional

La empresa forma parte de Yanbal International, por tal motivo muchos de sus lineamientos y directrices que rigen en Yanbal Ecuador son establecidos desde la presidencia corporativa, así mismo cuenta con un gobierno a nivel corporación que es el responsable de elegir a los directivos nacionales quienes son los encargados del cumplimiento de los estándares acordados a nivel internacional (Yanbal Ecuador S.A, 2012, pág. 15).

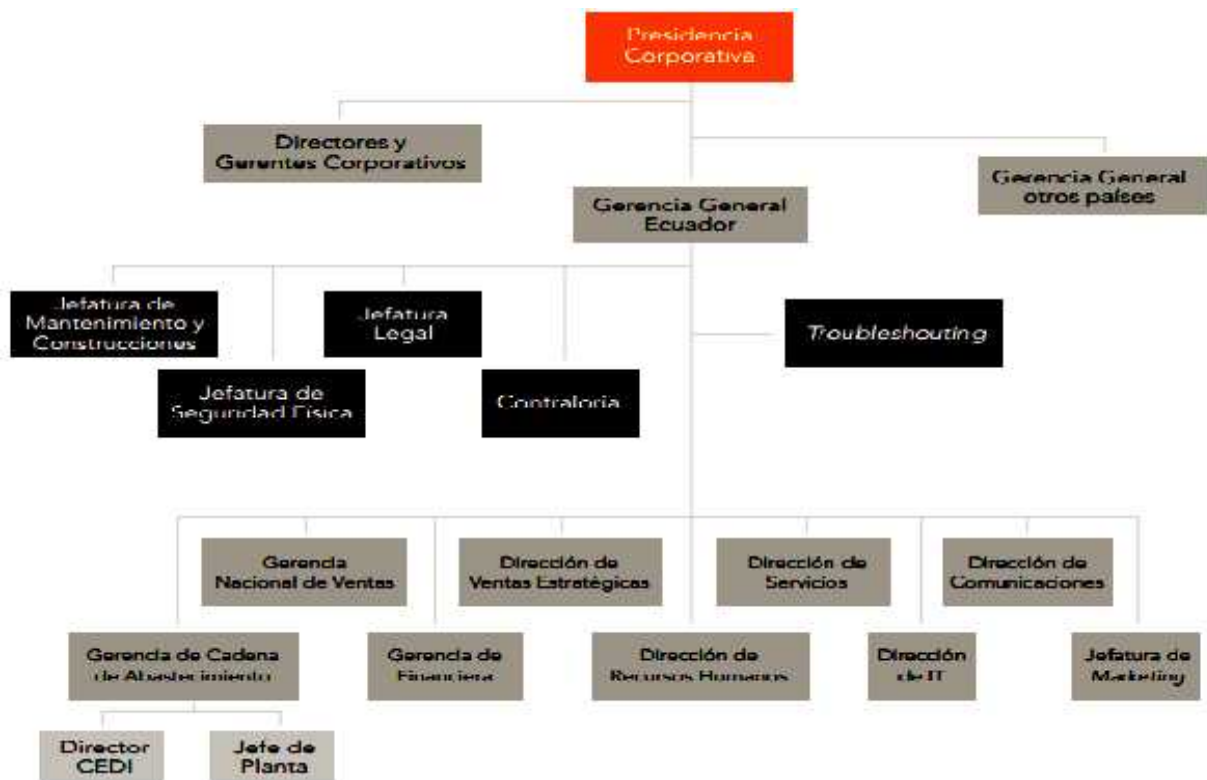


Figura 9

Organigrama de Yanbal

Tomado de: Informe de sostenibilidad y responsabilidad corporativa Yanbal (2012)

Yanbal Ecuador cuenta con alrededor de 800 personas con dependencia laboral que trabajan en la planta de producción, centros de distribución y matriz. En cuanto a las consultoras y directoras quienes no tienen dependencia jurídica laboral de la empresa, pero que constituye la fuerza de ventas actualmente está compuesta por alrededor de 110 000 personas (Yanbal Ecuador S.A., 2014, pág. 26).

Para Yanbal, los colaboradores conforman el pilar más importante para el cumplimiento de metas y objetivos. Con el propósito de articular el trabajo

realizado por el personal de la empresa y la fuerza de ventas, es decir, consultoras y directoras, Yanbal Ecuador tiene el siguiente organigrama funcional:

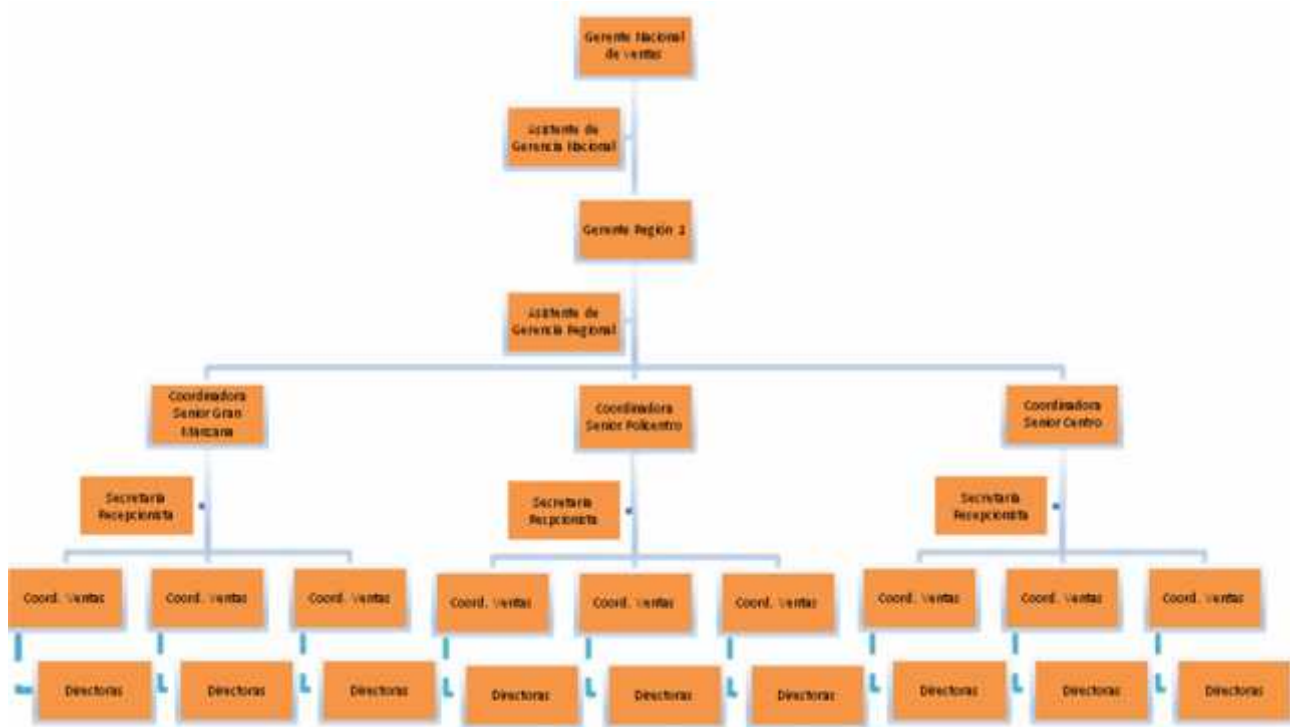


Figura 10

Organigrama funcional de Yanbal

Tomado de: Organización interna de Yanbal Ecuador

La empresa considera que el recurso humano es el pilar fundamental de la organización para alcanzar los objetivos trazados, manteniendo una equidad de género y clase en toda la corporación. La diversidad del personal del *staff* se ha convertido en una característica de la empresa y en una garantía de obtener los mejores resultados (Yanbal Ecuador S.A., 2012).

El principio de *equidad para todos* es promulgado y aplicado en todas las actividades y beneficios para el personal, ofreciendo lo siguiente:

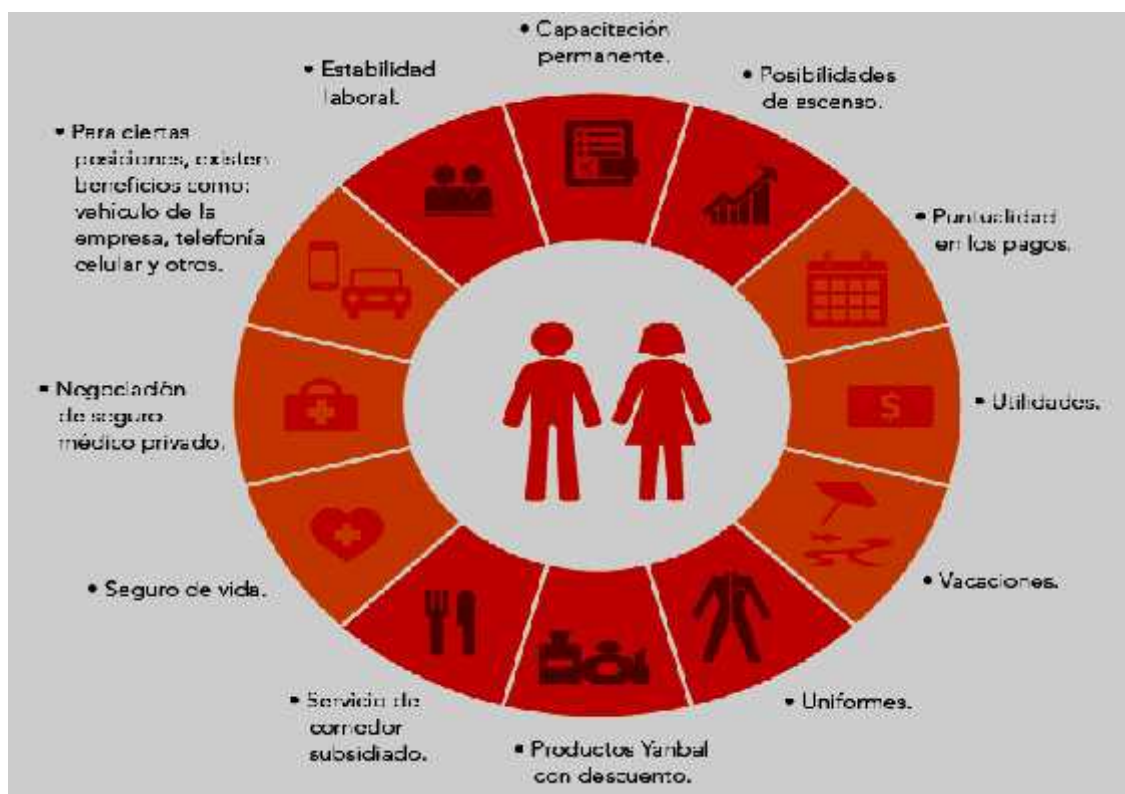


Figura 11

Beneficios para el personal de Yanbal

Tomado de: Informe de sostenibilidad y responsabilidad corporativa Yanbal (2012)

Productos / servicios

Yanbal Ecuador ofrece productos de belleza y cuidado personal para mujeres, hombres, jóvenes y niños en todos los momentos de la vida. “Cuentan con cinco categorías de productos: tratamientos faciales, cuidado personal, maquillaje, fragancias y bisutería. Estos productos están segmentados de acuerdo a los momentos vividos por cada cliente y así ofrecerles una solución integral a sus necesidades de belleza” (Yanbal Ecuador S.A., 2012, pág. 17).



Figura 12

Segmentos de la línea Yanbal

Tomado de: Informe de sostenibilidad y responsabilidad corporativa Yanbal (2012)

Así también, “mediante procedimientos alineados con el Sistema de Gestión Integral, se identifica, controla, investiga y maneja el producto que no esté acorde a los requisitos, evitando su uso y garantizando que las decisiones tomadas por los responsables sean las adecuadas” (Yanbal Ecuador S.A., 2014, pág. 50).

Oportunidad Yanbal.

El producto central de Yanbal es la oportunidad, “que consiste en el desarrollo de consultoras independientes (mayores de 18 años), en tres ejes fundamentales: personal, profesional y económico” (Yanbal Ecuador S.A., 2012, pág. 17).

Desarrollo personal: “La empresa maneja el Programa Anual de Reconocimiento (PAR), mediante el cual se reconoce a las directoras por crecimiento en ventas, con convenciones nacionales y viajes internacionales” (Yanbal Ecuador S.A., 2012, pág. 76).

Desarrollo Profesional: La perspectiva de la empresa es el crecimiento en la escalera del éxito a través del cumplimiento de metas. “A medida que van ascendiendo aprenden temas comerciales, a liderar redes multinivel, entre otros. Las consultoras son capacitadas en temas de negocio, manejo de deudas, cobranzas, asuntos tributarios, entre otros” (Yanbal Ecuador S.A., 2012, pág. 76).

Desarrollo Económico: El aporte económico que la empresa entrega a las consultoras de belleza, está los réditos generados por la venta directa de productos, descuentos especiales, premios, viajes, productos obsequiados, etc. Los pedidos que realizan las consultoras son monitoreados, a fin de realizar un seguimiento su crecimiento y brindar asesoría oportuna para alcanzar las metas establecidas (Yanbal Ecuador S.A., 2012).

Según Yanbal Ecuador S.A. (2014):

La escalera del éxito es la materialización del plan de incentivos a través del ascenso en escala jerárquica dentro de la empresa, así también la entrega de un beneficio económico, el cual a partir del nivel seis de la escalera hasta el nivel 12, entrega un vehículo como incentivo por el cumplimiento de metas (pág. 78).

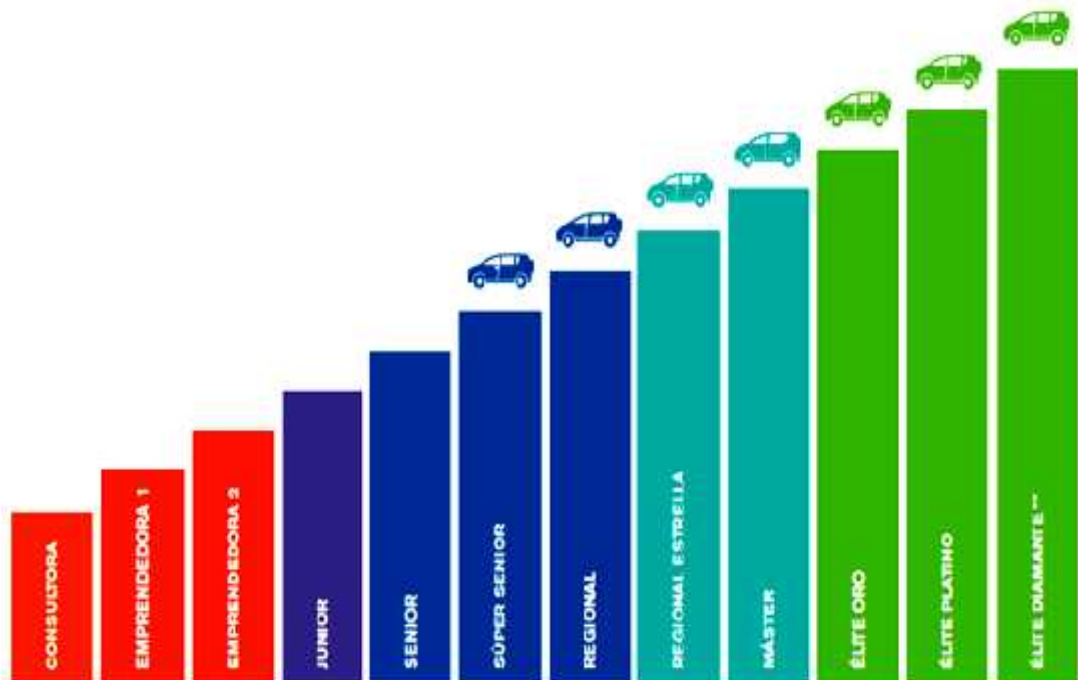


Figura 13

La escalera del éxito de Yanbal

Tomado de: Informe de sostenibilidad y responsabilidad corporativa Yanbal (2012)

PROCESO	ECONOMICO	PROFESIONAL	PERSONAL
Nueva Consultora	<ul style="list-style-type: none"> * Kit de Incorporación con herramientas y productos de apoyo para su gestión inicial. * Recibe un perfume gratis al realizar su segundo pedido. * Descuentos del 25% hasta el 40% de descuento en sus compras. * Obsequio por monto, recibe un producto gratis por llegar a cierto monto. * Ofertas de Capitalización, compras de productos a precios especiales. * Concurso de Unidades, por la compra de ciertos productos recibe 1 o 2 del mismo producto gratis. * Concurso Ganamás, con premios novedosos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Capacitación constante en temas de productos y administración del negocio. * Asesoramiento permanente por parte de la empresa de su directora. 	<ul style="list-style-type: none"> * Capacitación constante en temas de imagen, autodesarrollo y crecimiento personal. * Asesoramiento por parte de su directora.
Consultora	<ul style="list-style-type: none"> * Descuentos del 25% hasta el 40% de descuento en sus * Obsequio por monto, recibe un producto gratis por llegar a cierto monto. * Ofertas de Capitalización, compras de productos a precios especiales. * Concurso de Unidades, por la compra de ciertos productos recibe 1 o 2 del mismo producto gratis. * Concurso Ganamás, con premios novedosos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Capacitación constante en temas de productos y administración del negocio. * Asesoramiento permanente por parte de la empresa de su directora. 	<ul style="list-style-type: none"> * Capacitación constante en temas de imagen, autodesarrollo y crecimiento personal. * Asesoramiento por parte de su directora.
Consultora Emprendedora	<ul style="list-style-type: none"> * Descuentos del 25% hasta el 40% de descuento en sus * Obsequio por monto, recibe un producto gratis por llegar a cierto monto. * Ofertas de Capitalización, compras de productos a precios especiales. * Concurso de Unidades, por la compra de ciertos productos recibe 1 o 2 del mismo producto gratis. * Concurso Ganamás, con premios novedosos. * Bonos económicos por redes multinivel (2-4%) * Productos gratis por sus incorporaciones. * Premios por realizar incorporaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> * Capacitación constante en temas de productos y administración del negocio. * Asesoramiento permanente por parte de la empresa de su directora. 	<ul style="list-style-type: none"> * Capacitación constante en temas de imagen, autodesarrollo y crecimiento personal. * Asesoramiento por parte de su directora.
Consultora Emprendedora en Carrera	<ul style="list-style-type: none"> * Descuentos del 25% hasta el 40% de descuento en sus * Obsequio por monto, recibe un producto gratis por llegar a cierto monto. * Ofertas de capitalización, compras de productos a precios especiales. * Concurso de Unidades, por la compra de ciertos productos recibe 1 o 2 del mismo producto gratis. * Concurso Ganamás, con premios novedosos. * Comisiones por redes multinivel (7 - 8%) * Productos gratis por sus incorporaciones. * Premios por realizar incorporaciones. * Bonos durante se encuentra en conteo. 	<ul style="list-style-type: none"> * Capacitación constante en temas de productos y administración del negocio. * Asesoramiento permanente por parte de la empresa de su directora lider. 	<ul style="list-style-type: none"> * Capacitación constante en temas de imagen, autodesarrollo y crecimiento personal. * Asesoramiento por parte de su directora.
Directoras	<ul style="list-style-type: none"> * Descuentos del 25% hasta el 40% de descuento en sus compras. * Obsequio por monto, recibe un producto gratis por llegar a cierto monto. * Ofertas de Capitalización, compras de productos a precios especiales. * Concurso de Unidades, por la compra de ciertos productos recibe 1 o 2 del mismo producto gratis. * Concurso Ganamás, con premios novedosos. * Comisiones por redes multinivel (11%) * Bonos por cumplimiento de metas. * Autos 0 Km. 	<ul style="list-style-type: none"> * Capacitación constante en temas de productos y administración del negocio. * Asesoramiento permanente por parte de la empresa de su directora lider. 	<ul style="list-style-type: none"> * Capacitación constante en temas de imagen, autodesarrollo y crecimiento personal. * Asesoramiento por parte de su directora. * Viajes y reconocimientos nacionales - internacionales.

Figura 14

Plan de carrera de Yanbal

Tomado de: Informe de sostenibilidad y responsabilidad corporativa Yanbal (2012)

Yanbal Ecuador S.A. (2012) afirma que:

A pesar de que la misión de Yanbal está enfocada primordialmente a la incorporación de mujeres de cualquier religión, cultura o posición económica, la empresa no discrimina ni se opone a la incorporación de hombres mayores de 18 años, ecuatorianos o residentes legales en el Ecuador. Los únicos requisitos son: ser mayor de edad, y saber leer y escribir (pág. 78).

Distribución

La matriz de Yanbal Ecuador está en Quito así como su planta de producción. La empresa cuenta también con un centro de distribución en Alóag y oficinas administrativas en Guayaquil y Cuenca. Con sus 13 Opportunity Centers, Yanbal Ecuador tiene presencia nacional. Precisamente en estos espacios las consultoras y directoras son atendidas con capacitación, gestión de problemas y otros servicios (Yanbal Ecuador S.A., 2012, pág. 83).

La cadena de abastecimiento de Yanbal Ecuador busca en todo momento brindar un excelente servicio, manteniendo altos estándares de calidad y cumpliendo todos lo que conlleva ser una empresa comprometida con la satisfacción de sus cliente (Revista Ekos, 2012).

“En el año 2013, se implementó con metodología Kaizen el proyecto de optimización de cajas y embalajes de pedidos, con ahorros anuales de \$29 000. En

la primera fase, se disminuyó el gramaje de las cajas y las dimensiones adecuadas” (Yanbal Ecuador S.A., 2014, pág. 70).



Figura 15
Estructura operativa y naturaleza jurídica de Yanbal
Tomado de: Yanbal (2015)

Comercialización

Yanbal tiene como único canal de ventas a las consultoras de belleza a través de la venta directa o venta a domicilio, que es la comercialización de productos directamente a los consumidores, fuera de un establecimiento comercial,

mediante una demostración personalizada de los productos, exponiendo su uso, aplicación y beneficios.

La carrera en la empresa inicia cuando la Yanbalista se incorpora como consultora de belleza, comprometiéndose con la empresa y los clientes, manteniendo un cuidado especial en su imagen y en la capacitación de los beneficios y aplicación de los productos, a fin de alcanzar un rápido crecimiento dentro de la empresa.

Gestión Ambiental

Según Yanbal Ecuador S.A. (2014):

Yanbal es una empresa con un gran sentido del cuidado ambiental en sus procesos. Busca elaborar productos de calidad con el uso controlado de materias primas y componentes. Desde esta perspectiva, analiza y evalúa constantemente el impacto en su gestión (pág. 44).

Tanto Yanbal Ecuador S. A. como las fábricas de Yanbal en Latinoamérica utilizan el alcohol ecuatoriano para la elaboración de fragancias, debido a su alta calidad y parámetros de producción (pág. 44).

Yanbal ha emprendido varias acciones para disminuir el consumo de energía eléctrica, mediante un Proyecto de ahorro de equipos no críticos, que garantiza el apagado de computadoras, impresoras y

otros artefactos en horas no laborables. Adicionalmente, se llevó a cabo un el programa de concienciación del personal para el apagado de lámparas (pág. 46).

Comunicación

Yanbal Ecuador realiza campañas publicitarias a través de medios ATL (above the line, sobre la línea, campañas en medios de comunicación masivos) y BTL (below the line, bajo la línea, que consiste en el empleo de formas no masivas de comunicación para mercadeo dirigidas a segmentos de mercado específicos), así como también mantiene una activa comunicación interna:

Estrategia de Medios ATL

Televisión: En “Ecuavisa” por ser un medio masivo y audiovisual ayuda a captar mejor la atención de nuestro target por tener imágenes, colores, y efectos.

Periódicos: En “El Universo”, “El Comercio” y “Expreso” que son los principales diarios de información del país.

Revistas: En “Hogar”, “Vanidades”, “Soho” que son revistas especializadas y dirigidas específicamente al target.

Vía pública: Presencia de vallas publicitarias en avenidas principales en ciudades como Guayaquil, Quito, Manta, etc.

Internet: Tienen cuenta en facebook donde se interactúa con directoras, consultoras, clientes y además descuentos, promociones que se publican en este

medio, además cuenta con una página web completa que va desde la historia de la empresa hasta el catálogo virtual.

Estrategia de Medios BTL

Permanentemente fortalece la difusión de su imagen, por ello Yanbal ha realizado diferentes eventos con reconocidas personalidades del medio, ha patrocinado eventos de interés nacional y deportistas de actualidad. Además es patrocinador de *Reina de Quito*, *Miss Continente Americano* y del evento de belleza más importante del país, *Miss Ecuador*, y en la parte de responsabilidad social es el patrocinador de las *Olimpiadas Especiales*.



Figura 16

Selmáforos total block de Yanbal

Tomado de: Diario el Universo (2015)

Comunicación interna

En la parte interna de la empresa los canales de comunicación han sido establecidos, las consultoras de belleza mantienen permanente contacto con las

directoras y estas a su vez, están en constante comunicación con las coordinadoras de ventas, con quien realizan el monitoreo de las metas alcanzadas, pagos por realizar, pedidos por campañas, etc.

Catálogo: Es la herramienta más importante que dispone las consultoras de belleza para promocionar los productos de la empresa, tiene aproximadamente 110 páginas distribuidas en todas las líneas que ofrece Yanbal a los clientes.

Folleto entrenos: Es la publicación oficial de la compañía, circula una vez cada campaña, es decir, una cada mes; en este folleto se informan las promociones, incentivos por alcanzar metas en ventas y pedidos, noticias importante de actualidad.

Internet: Este medio es utilizado para realizar pedidos a través del sitio web y trámites en general.

Estrategias comerciales actuales

Yanbal Ecuador, como empresa líder en el sector cosmético ha desarrollado dos estrategias, bajo la premisa de que: La meta central de la estrategia empresarial, es crear *ventaja competitiva*, buscando elevar el nivel de satisfacción de los clientes, a través de la identificación de sus necesidades.

Estrategia 1

Yanbal maneja el Programa Anual de Reconocimientos (PAR), con el que busca incentivar a las directoras que alcancen las metas establecidas, a través de la entrega de paquetes de viajes al extranjero y en el país.

Estrategia 2

El Programa *Prosperity*, esa es la denominación que la empresa ha establecido a su estrategia más nueva, la cual permite a las directoras independientes el traspaso del negocio, a través del cumplimiento de las directrices establecidas por la corporación.

La entrega del negocio se realizará cuando la Yanbalista transfiera todos sus derechos a un descendiente familiar directo o de Yanbal. Esto podría ser realizado cuando la directora así lo decida.

Este programa de transferencia del negocio será realizado por el departamento legal de la empresa, luego de cumplir con todos los requisitos establecidos, convirtiéndose en un gran beneficio porque le permitirá a la persona que le suceda a la directora continuar con la carrera Yanbal de acuerdo a lo establecido en la escalera del éxito.



Figura 17

Publicidad Prosperity Yanbal

Tomado de: Informe de sostenibilidad y responsabilidad corporativa Yanbal (2012)

Análisis situacional de la empresa

Es necesario conocer el entorno en el que se desenvuelve la empresa para conocer el mercado de referencia en el que compete, y al cual pertenece; de allí la importancia del análisis Pest, de los Competidores y las fuerzas de Porter en esta investigación.

Análisis PEST

Según García Sánchez (2008):

Un buen método para analizar el macro-entorno es el análisis PEST (político, económico, social, tecnológico). Este análisis PEST da las claves de las posibles dimensiones a analizar, agrupando los factores en cuatro tipos según sean de índole político-legislativo, económico, sociocultural o tecnológico. También ayuda en primer lugar para agrupar los factores a analizar; facilitará cierta metodología para confeccionar un primer elenco y evitar que se queden aspectos sin considerar (pág. 90).

Este análisis es aplicable a cualquier proyecto para enmarcar la situación que rodea el actuar de una empresa. Los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales del entorno externo de la empresa, se analizan a continuación:

Factor Político: El actual Gobierno Nacional ha priorizado a través de la Asamblea Nacional la aprobación de leyes con tendencia al aumento de los

impuestos arancelarios a las importaciones, también ha denotado una tendencia a la protección del medio ambiente, materializando normativas que contribuyen a su preservación. Así mismo se ha dado gran énfasis al cuidado sanitario, evidenciando en los últimos años la formulación de políticas por parte del Ministerio de Salud haciendo énfasis en los controles permanentes sanitarios y en la vigilancia del cumplimiento de los estándares de calidad.

La legislación que actualmente tiene el Ecuador está cada día más estricta y con mayor eficiencia y eficacia en sus planes de control, lo cual genera que la empresa enfoque parte de sus esfuerzos en velar por el cumplimiento de toda la legislación vigente.

Factor Económico: Para la descripción de este factor se analizarán algunos aspectos, tales como:

Crisis económica mundial: “Las empresas a nivel mundial están realizando recortes de presupuesto, lo cual conllevará a la disminución del consumo de los productos en el exterior” (Europa Press, 2015, pág. 1).

Precios del petróleo: La caída abrupta de los precios del petróleo debido a la sobreproducción, la disminución de la demanda y el alza del dólar, crea incertidumbre en los países productores de este material orgánico. Países como Ecuador, buscan medidas alternativas para cubrir los desfases ocasionados en su presupuesto anual.

La dolarización: Ha sustentado la economía del Ecuador, haciendo viable el

comercio por la seguridad y estabilidad que ha brindado a los inversionistas, sus principales resultados han sido el crecimiento del sistema financiero a través del incremento de la concesión de préstamos, y el crecimiento de los inversores locales a través de la obtención de créditos.

El PIB: De acuerdo a los resultados de las Cuentas Nacionales Trimestrales publicados por el Banco Central del Ecuador (BCE), el cuarto trimestre de 2014 la economía creció en 0.5% respecto al trimestre anterior y en 3.5% comparada con el mismo período del año 2013.

El resultado de 3.5%, de crecimiento inter-anual del PIB se explica en su mayoría por el desempeño del sector no petrolero, que contribuyó con 2.85 puntos porcentuales. De su parte, el valor agregado del sector petrolero tuvo un aporte al crecimiento inter-anual de 0.70 puntos porcentuales (Banco Central del Ecuador, 2014).



Figura 18
Crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB)
 Tomado de: Banco Central del Ecuador (2014)

Reformas: Desde el año 2009 se han realizado reformas que han dado lugar a la existencia de nuevas leyes que regulan el campo de las importaciones, entre ellas, la de cosméticos y fragancias lo cual constituye una oportunidad para la empresa, ya que Yanbal Ecuador posee una planta productora en el país, sin embargo por reformas arancelarias, se tiene que pagar pero en menor cantidad, la importación de materia prima para la producción de mencionados productos.

Factor Social: La aparición de diferentes tendencias orientadas al uso de cosméticos y fragancias naturales, constituye una gran amenaza porque la empresa no produce estos productos.

La actual tendencia mundial está enfocada en la protección y cuidado del medio ambiente, lo cual ha originado la creación de muchas organizaciones, en cuanto al Ecuador se ha dado priorización a leyes enfocadas en la preservación del ecosistema. Esto constituye una oportunidad para Yanbal Ecuador, pues es una empresa direccionada hacia el cuidado medioambiental, desde hace más de una década inició en enfocar gran parte de sus esfuerzos en el mejoramiento en la administración de los recursos.

Factor Tecnológico: La constante evolución de la tecnología utilizada en las plantas de producción, la aparición de múltiples redes sociales, la utilización de las páginas web como plataforma de servicios, constituyen un factor importante para que la empresa brinde atención permanente a la optimización de la gestión empresarial a través de innovación tecnológica.

Yanbal Ecuador es una empresa que fue creada con el propósito de entregar

a las personas que confían en la marca, un gran crecimiento como personas y profesionales, así como también en el ámbito económico, a través del fomento del emprendimiento y la innovación., cumpliendo de manera responsable con todo lo que establece la legislación nacional.

A través de la inversión en las fábricas ubicadas en el Ecuador, Yanbal ha mitigado el impacto negativo de los aranceles y el establecimiento de cupos a las importaciones, es así que, cosméticos, fragancias y bisutería que no se producían en el país, actualmente ya se lo realiza en las plantas nacionales con todas las adecuaciones y equipamiento instalado.

Durante los últimos años, Yanbal Ecuador ha realizado varias inversiones con el objeto de seguir creciendo como empresa, basando la ejecución de todos sus procesos en la optimización de recursos y tiempo con el uso de la tecnología, enfocándose en ser una empresa social y ambientalmente responsable, manteniéndose a la vanguardia como líder en la industria cosmética.

Análisis de la Competencia.

En el mercado ecuatoriano de las líneas de cosméticos, se encuentran varios ofertantes con diferentes marcas. Cada uno participa y compite por ser el mejor y por lograr que la imagen de marca que representan, se impregne en la mente de los consumidores.

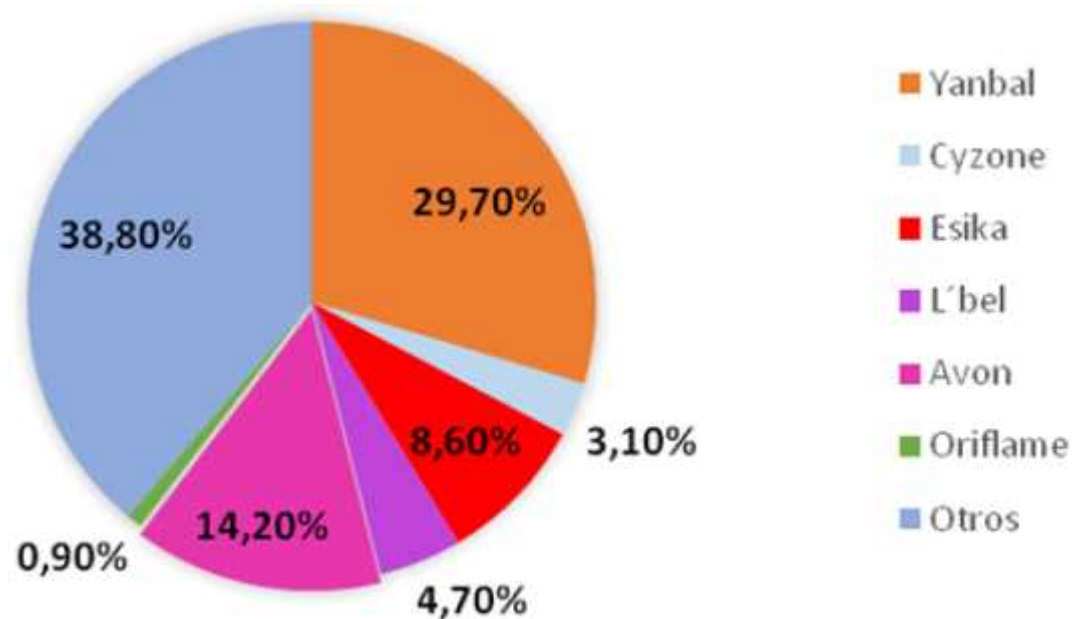


Figura 19
Participación en el mercado
 Tomado de: Revista Ekos (2016)

Los principales competidores de YANBAL en Ecuador son:

1. Belcorp
2. Avon

Análisis de Porter

Es necesario conocer el grado de competencia que existe en una industria, para ello, el análisis de las fuerzas de Porter aplicado a Yanbal y a sus competidores, arroja los siguientes resultados del grado de competitividad existente:

	Competidores Potenciales: Los cosméticos naturales son un nuevo mercado que falta por explotar en Ecuador y podrían ser un competidor potencial.	
Proveedores: Yanbal cuenta con varios proveedores y manejo de inventarios óptimos de materias primas para las 5 plantas y transferencias intercompany.	Competidores del sector: Yanbal se diferencia por dar una atención personalizada a través de sus consultoras de belleza y por el sistema multinivel.	Cientes: No aplica porque Yanbal tiene muy definido su mercado objetivo y sus clientes no influyen en el precio de sus productos.
	Sustitutos: No aplica porque no existen productos que reemplacen este segmento.	

Figura 20
La matriz de Porter Yanbal

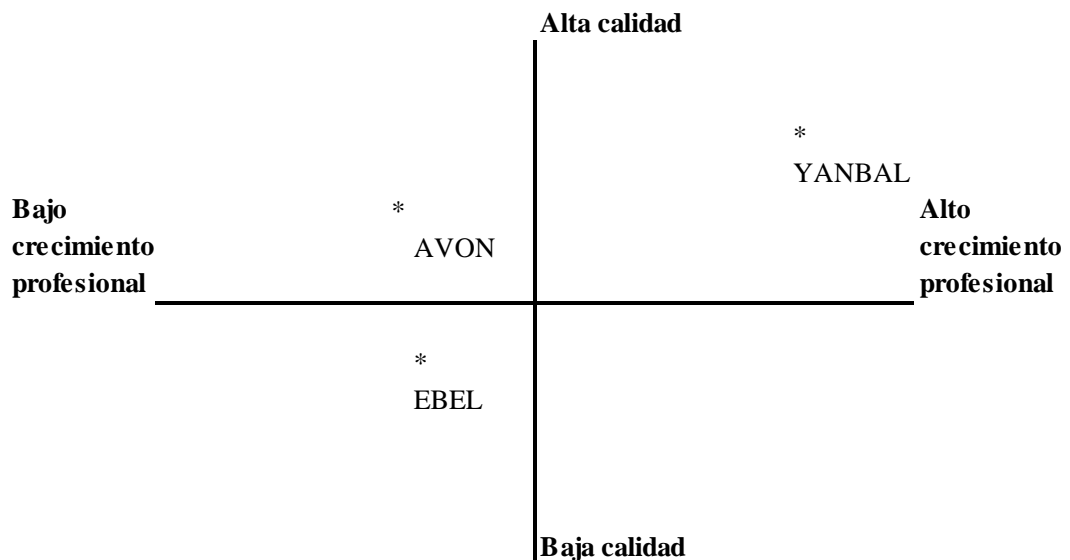


Figura 21
Mapa de posicionamiento

Análisis FODA

Kotler y Armstrong (2008) afirman que:

La dirección de la función del marketing inicia con un análisis completo de la situación de la empresa. El especialista en análisis de mercados, debe realizar un análisis FODA, el cual genera una evaluación integral de las fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D), y amenazas (A) y riesgos de la empresa. Las fortalezas incluyen capacidades internas, recursos, y factores circunstanciales positivos que pueden ayudar a la compañía a atender a sus clientes y alcanzar sus objetivos. Las debilidades comprenden limitaciones internas y factores circunstanciales negativos que pueden interferir con el desempeño de la empresa. Las oportunidades son factores favorables o tendencias presentes en el entorno externo que la compañía puede explotar y aprovechar. Y las amenazas (o riesgos) son factores externos desfavorables o tendencias que pueden producir desafíos en el desempeño (pág.54).

Tabla 1

Análisis FODA de Yanbal

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa ha crecido en el sistema de ventas multinivel. 2. Los productos que ofrece Yanbal son de alta calidad. 3. Las consultoras de belleza brindan atención personalizada a sus clientes. 4. La empresa dispone de un variado catálogo tanto en forma impresa como digital a través de su página web. 5. La empresa ofrece a sus consultoras la oportunidad de realizar una carrera Yanbal, cumpliendo metas y alcanzando diferentes status en la escalera del éxito. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los precios altos en sus productos. 2. Su catálogo es muy estático. 3. Falta de exigencia y control hacia las consultoras de belleza para lograr el perfil corporativo. 4. Le falta agresividad para llegar al cliente.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevos nichos de mercado 2. La posición geográfica privilegiada del Ecuador para ser un eje productor y distribuidor. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El ingreso al país de cosméticos orgánicos y naturales. 2. El dinamismo de mercado por el manejo de la moda y conceptos de estilos de vida.

El análisis FODA es una técnica que permite analizar objetivamente el interior de la empresa para tomar ventaja de las fortalezas y reducir las debilidades encontradas; así como el exterior, logrando prepararse para aprovechar las oportunidades y protegerse de las amenazas. La aplicación de esta técnica en la empresa Yanbal muestra las siguientes variables:

Situación de las ventas

De acuerdo a lo establecido en los reportes anuales de ventas de la empresa, la Región 1 de Yanbal Ecuador representa el 41% en lo referente a los ingresos por concepto de las ventas realizadas por las consultoras y directoras. Entre los años 2010 y 2013 la Región 1 mantuvo un crecimiento económico del 9.02 %, evidenciando que en el año 2014 la región tuvo una significativa desaceleración del nivel de ventas, alcanzando únicamente un crecimiento del 4.19%, lo cual se representa en la siguiente figura:

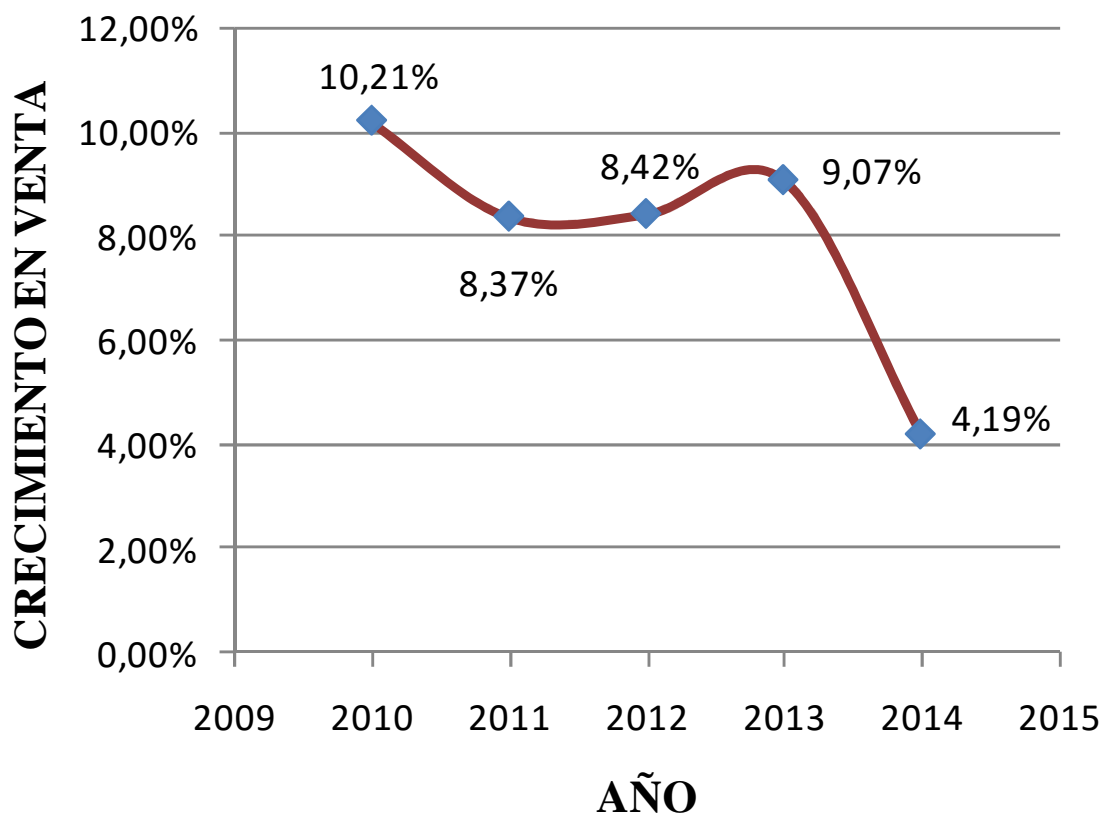


Figura 22

Crecimiento en venta de la Región 1 de Yanbal Ecuador

Tomado de: Yanbal (2014)

CAPÍTULO III

Metodología de la investigación

En este capítulo, se desarrollarán todos los aspectos metodológicos aplicados al presente trabajo de investigación, tales como: metodología, diseño, tipo y método de investigación, técnicas de recolección de datos y finalmente el análisis de los resultados.

Metodología aplicada

La metodología aplicada en el presente trabajo de investigación fue analítica, bibliográfica y de campo; con el objeto de conseguir datos e información útil que permita al final de la investigación, llegar al establecimiento de conclusiones que serán el soporte del programa de fidelización y retención de clientes, el cual es el resultado del presente trabajo:

1. Investigación analítica: Porque se ha realizado el análisis de los factores más influyentes en la satisfacción del cliente.
2. Investigación bibliográfica: Realizada a través de la compilación de datos relacionados con el tema: libros, folletos, entrevistas, publicaciones de prensa, así como cualquier documento que brinde el soporte a la investigación.
3. Investigación de campo: Porque se realiza utilizando técnicas de recolección de datos como focus group y encuestas, obteniendo la información necesaria a través del planteamiento de preguntas abiertas y cerradas dirigidas al grupo de interés (consultoras independientes).

Diseño de investigación

El diseño de la investigación aplicado es el no experimental “sin la manipulación deliberada de variables, sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural después de analizarlo” (Baptista, Fernández, y Hernández, 2010, pag.149). Transeccional o transversal, puesto que recolectó datos en un solo momento, en un tiempo único.

Tipo de investigación

El proyecto de investigación realizado tiene las siguientes características:

Descriptivo: Realizada a través de las encuestas, su objeto principal es describir las características generales a través de la evaluación de diferentes perspectivas.

Como lo indicaron Baptista, Fernández y Hernández (2010):

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas y grupos. Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para describir lo que se investiga, miden de manera independiente los conceptos o variables con los que tienen que ver. Los estudios descriptivos se centran en medir con la mayor precisión posible (págs.71-72).

Enfoque de la investigación

Este trabajo de investigación, ha utilizado un enfoque cualitativo y cuantitativo, a través del uso de herramientas como los focus group (cualitativo) y encuestas (cuantitativo).

El enfoque cualitativo consiste en realizar la recolección de datos sin considerar la medición numérica, a fin de determinar y evidenciar las preguntas que se realizarán en la investigación de un determinado proyecto, lo cual se complementa con el enfoque cuantitativo, que utiliza la recolección de datos con el propósito de comprobar la hipótesis, utilizando la medición numérica y la representación estadística que permitan definir preferencias, características personales, conductas, perfiles, etc. (Baptista, Fernández y Hernández, 2010).

Tabla 2
Enfoque cualitativo Vs cuantitativo

	Enfoque cualitativo	Enfoque cuantitativo
Objetivo:	Ganar un entendimiento cualitativo y subrayar razones y motivaciones.	Cuantificar los datos y generalizar los resultados de la muestra de la población de interés.
Muestra:	Pequeño número de casos no representativos.	Gran número de casos representativos.
Recolección de datos	No estructurado.	Estructurada.
Análisis de datos:	No estadístico.	Estadístico.
Resultado:	Desarrollar una comprensión inicial.	Recomendar una toma de decisión final.

Tomado de: Apuntes del módulo de Investigación de Mercados (MAE-UCSG, 2015)

Técnicas de investigación para la recolección de información

Con el propósito de recopilar información para analizarla y posteriormente presentar estrategias en el diseño de un programa de fidelización y retención de clientes, se emplearon dos técnicas: el focus group y las encuestas.

Focus group

El focus group es realizado con el fin de conocer los diferentes puntos de vista de los participantes, lo cual permitirá al investigador conocer y adentrarse más en el tema, y a través del análisis de la pluralidad de las respuestas obtenidas, percibir los sentimientos, actitudes y reacciones de los participantes. Tienen predominantemente una finalidad práctica, que busca recopilar la mayor cantidad de información posible sobre un tema definido; además estimula la creatividad de los participantes, generando un sentimiento de cooperación por parte de los entrevistados.

Para la ejecución de un focus group, el investigador debe tener claridad en los objetivos y propósito de la investigación, a fin de realizar una adecuada preparación de la guía a ser llevada durante la reunión; se establecerán preguntas abiertas y de tipo general y específico, asimismo las preguntas deben ser realizadas siguiendo una secuencia lógica.

La selección del grupo focal es una tarea complicada, porque implica la elección de personas de características homogéneas que conozcan del tema; respecto al número de participantes algunos autores señalan que los participantes pueden ser entre siete y diez personas.

Matus y Molina (2006) consideran que “deberían ser, entre cinco y diez

integrantes; no obstante, la mayoría de autores e investigadores coinciden en señalar que más de diez personas pueden entorpecer el grupo focal” (pág. 37).

La elección del lugar también es importante, se debe elegir un espacio físico en lo posible alejado de ruidos, que genere confianza y comodidad para no interrumpir la concentración de los participantes.

El moderador debe realizar una breve introducción del tema a discutir, por ningún motivo realizará objeciones u observaciones a las respuestas o comentarios de los participantes. También se designará un observador focal, quien deberá estar capacitado para percibir todos los gestos y lenguaje corporal empleado, así como también, registrar todas las respuestas del grupo. Una vez finalizada la sesión, se agradecerá al grupo por su participación y asistencia, enfatizando en lo valioso que son los comentarios y respuestas recibidas.

Entre las ventajas más importantes de la técnica de focus group se pueden destacar las siguientes: la obtención de información de forma ágil, la participación e interacción con las personas del grupo, las ideas expresadas por el grupo son espontáneas y generalmente honestas y los resultados que se obtienen son de gran importancia dentro del proceso de recolección de información. Las desventajas que se pueden mencionar son: existe la probabilidad de sesgo en las intervenciones, el criterio de una persona del grupo puede influenciar al resto del grupo y ocasionalmente es complejo resumir las ideas e información recolectada por la diversidad de comportamientos de los participantes del grupo (Aguilar e Ivankovich, 1996).

El proceso de análisis de la información recolectada en el focus group incluye la observación de los términos empleados, de la expresión corporal, del comportamiento de las personas y de la claridad con que las personas abordan el tema tratado (Krueger, 1988).

Diseño del focus group.

El focus group es una técnica de recopilación de información utilizada en este trabajo de investigación con el propósito de determinar cuáles son los aspectos o factores más relevantes en la satisfacción de las consultoras de Yanbal Ecuador.

Para cumplir este propósito, se realizaron tres focus group con las siguientes características:

1. Focus group No. 1: Fue desarrollado con diez consultoras de la empresa Yanbal que residen en la ciudad de Guayaquil, la reunión fue realizada en la oficina de una directora líder ubicada en la ciudadela “Los Sauces”, al norte de la ciudad.

2. Focus group No. 2: Este grupo focal estuvo conformado por diez consultoras de la ciudad de Guayaquil, las cuales se reunieron en las oficinas del Opportunity Centro de Yanbal Guayaquil.

3. Focus group No. 3: Estuvo conformado por diez consultoras de la ciudad de Guayaquil y la reunión fue realizado en las oficinas del Opportunity Centro de Yanbal Guayaquil.

Resultados del focus group

Se realizaron tres grupos focales de 10 personas cada grupo con perfiles homogéneos, siendo todas las asistentes consultoras de belleza de Yanbal en sus diferentes niveles. Durante estas reuniones se mantuvo un ambiente de cordialidad y respeto, a fin de que todas las consultoras manifiesten sus percepciones, desacuerdos y opiniones en general, que contribuyan a determinar los factores más relevantes en la satisfacción de ellas, respecto a la relación que mantienen con Yanbal.

La mayoría de las consultoras manifestaron que tienen la necesidad de vender otras marcas por catálogo, entre ellas: Avon y las variedades de Belcorp que son Lebel, Cyzone y Esika.

También mencionaron que el motivo principal de su ingreso a Yanbal es para tener un ingreso económico adicional y por el prestigio que representa esta marca. Respecto a las variables mejor atendidas por la empresa destacaron: la calidad y variedad de los productos, las ganancias, los premios, la disponibilidad de los productos y un número reducido de consultoras citaron a la carrera/oportunidad Yanbal y el apoyo que reciben de la directora; por tal motivo, surge la necesidad de consultar qué les gustaría recibir de su respectiva directora, destacando lo siguiente: apoyo para realizar trabajo de campo, motivación, capacitación y premios.

Las consultoras asistentes a los focus group, indicaron que la relación con ellas no es muy cercana, la capacitación recibida por sus directoras es escasa y

conocen poco referente a la carrera y oportunidad Yanbal.

Encuesta

Según García (1992):

La encuesta es una técnica de investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población (pág.36).

Diseño de la encuesta

Luego de haber realizado un estudio exploratorio cualitativo a través de la ejecución de los focus group, se identificó cuáles son los aspectos más importantes en cuanto a la satisfacción de los clientes (consultoras).

Esta técnica fue elaborada con el objetivo de conocer la opinión de las consultoras de Yanbal, respecto a las variables de estudio: motivación, satisfacción, comunicación interna, entre otras.

La motivación, para identificar si las consultoras se sienten con toda la competencia y capacidad para cumplir su trabajo, así como también, conocer si están conformes con los incentivos y premios.

La satisfacción, para conocer si las consultoras se sienten cómodas en su desempeño, y si no lo están, identificar cuáles son sus necesidades.

La comunicación interna, para saber cuál es la relación de la consultora con su directora, conocer si recibe todo el apoyo necesario para desempeñarse eficientemente en sus actividades.

Luego de realizar el análisis de estas variables y de toda la información recopilada en los focus group, se estructuró el cuestionario de la encuesta con preguntas cerradas que ayuden a cumplir los objetivos del trabajo de investigación. En el Apéndice A se observa el diseño de la encuesta con 16 preguntas.

Ficha técnica de la investigación

Tabla 3

Sector donde vive (Resultado de la encuesta)

Universo	Consultoras que viven en la ciudad de Guayaquil
Unidad muestral	Consultoras que viven en la ciudad de Guayaquil, que fueron visitadas en sus domicilios y también que visitaban los Oportunity Yanbal.
Alcance	Ciudad de Guayaquil.
Recolección	Encuesta mediante cuestionario estructurado.
Tamaño muestral	400 encuestas realizadas.
Error muestral	5% ; bajo el muestreo aleatorio simple.
Nivel de confianza	95% $Z=1.96$
Varianza	$P=Q=0.5$ máxima admitida para este caso.
Tamaño poblacional	Finito = 28 930 consultoras de la ciudad de Guayaquil.
Procedimiento	Aleatorio, cada consultora con la misma posibilidad de ser
Fecha	Entre el 1 de agosto y el 21 de septiembre del 2015.

Población y muestra

La población será todas las consultoras de belleza, consultoras emprendedoras uno y consultoras emprendedoras dos, de la ciudad Guayaquil, las cuales de acuerdo al reporte actualizado de la Región1 de Yanbal Ecuador son 28 930 personas. Este se constituye en el universo o “conjunto de casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (Baptista, Fernández, y Hernández, 2010, pág.174).

Así también, Baptista, Fernández, y Hernández (2010) afirman que: “muestra es el subgrupo de la población del cual se recolectan los datos que son representativos” (pág.174).

El método que se utilizará es el muestreo aleatorio simple, porque cada consultora de la población tiene una probabilidad de selección idéntica; en concordancia con lo expuesto anteriormente, la población es finita ya que se conoce con exactitud el número de la población, para lo cual se determina el tamaño de la muestra por medio de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{(N - 1) * E^2 + Z^2 * p * q}$$

Donde:

- N = Total de la población
- Z = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)

- p= proporción esperada (en este caso 50% = 0.5)
- q= 1 – p (en este caso 1-0.5 = 0.5)
- E= precisión (en su investigación use un 5%)

$$n = \frac{(1.96)^2 * 28930 * 0.5 * 0.5}{(28930 - 1) * (0.05)^2 + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 380$$

De acuerdo a la fórmula planteada para muestra de población finita, el número recomendado de encuestas es 380, para lo cual, en el presente trabajo de investigación se realizarán 400 encuestas.

Técnicas para el procesamiento de los datos

Para el presente proyecto de investigación, los datos obtenidos en las encuestas serán estudiados a través del análisis univariable.

Análisis univariable

Es utilizado para realizar un análisis de cada variable de forma aislada, se estudian las frecuencias y porcentajes obtenidos en las respuestas del cuestionario. Para facilitar este análisis se utiliza una hoja de cálculo en el programa Excel, utilizando tablas dinámicas y gráficos.

A continuación se realizará el análisis de cada pregunta del cuestionario de la encuesta. Cabe mencionar que el género de todas las consultoras es femenino,

pues Yanbal Ecuador creó esta oportunidad de negocio destinada exclusivamente para las mujeres:

Pregunta 1: Lugar de residencia de la consultora: De las encuestadas el 22% vive en el Sur-Oeste de Guayaquil que corresponde al Suburbio, puente Portete y sus alrededores, el 20% al área denominada Sur 2: Guasmos, Isla Trinitaria, Fertisa y Perimetral, el 20% al área Norte 2: Vía Daule, Martha de Roldós, Florida y Bastión Popular, el 13% al sector Sur 1, el 9% al Centro, el 7% al Norte 1, el 7% al sector Centro-Sur y sólo un 2% al sector de la Vía a la Costa y Vía Samborondón, tal como se ilustra en la siguiente tabla:

Tabla 4

Lugar de residencia (Resultado de la encuesta)

Lugar de Residencia	Total general	% Participación
Sur-Oeste: Batallón Suburbio, Puente Portete y alrededores	88	22%
Sur 2: Guasmos, Isla Trinitaria, Fertisa, Perimetral, alrededores	80	20%
Norte 2: Vía a Daule, Martha de Roldós, Florida, Bastión Popular	80	20%
Sur 1: Esteros, Fragata, Valdivia, Pradera, 9 de Octubre y alrededores	52	13%
Centro: Malecón, 9 de Octubre, Tungurahua, Bellavista, Ferroviaria y alrededores	36	9%
Norte 1: Samanes, Garzota, Guayacanes, Alborada, Sauces y alrededores	28	7%
Centro Sur: Centenario, Saiba, Almendros, alrededores	28	7%
Vía a la Costa, Vía Samborondón, Ceibos, Aledaños	8	2%
Total	400	100%

Tomado de: Encuestas a consultoras



Figura 23
Sector donde vive (Resultado de encuesta)
 Tomado de: Encuestas a consultoras

Se considera importante conocer el sector donde viven las consultoras, con el fin de determinar el mercado objetivo y para enfocar el mayor esfuerzo por parte de las directoras hacia determinadas zonas de la ciudad.

Pregunta 2: Rango de edad: El 27% de las consultoras está entre los 35 y 39 años, el 21% está entre los 30 y 34 años y el 14% está entre los 25 y 29 años.

Tabla 5
Rango de edad (Resultado de encuesta)

Rango de edad	Total general	% Participación
35 a 39 años	108	27%
30 a 34 años	84	21%
25 a 29 años	56	14%
40 a 44 años	44	11%
20 a 24 años	40	10%
18 a 19 años	28	7%
45 a 49 años	28	7%
50 años o más	12	3%
Total	400	100%

Tomado de: Encuestas a consultoras

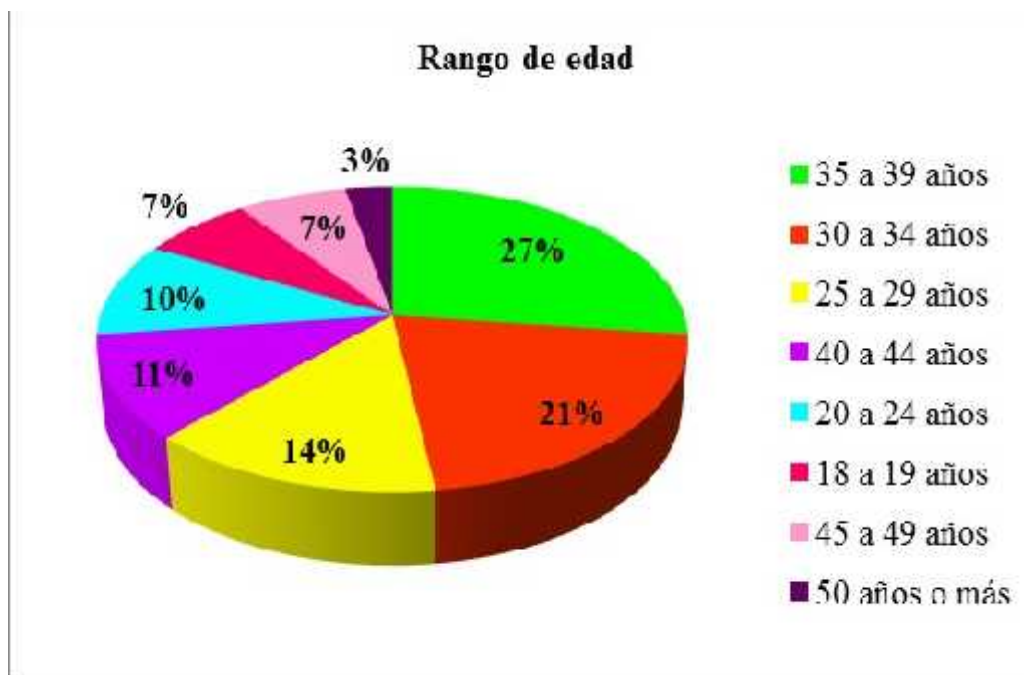


Figura 24
Rango de edad (Resultado de encuesta)
 Tomado de: Encuestas a consultoras

Es decir, el 62% de todas las encuestadas se encuentran en un rango de edad entre los 25 y los 39 años de edad, y sólo un 10% de las consultoras son mayores a los 45 años. Es relevante identificar la edad de las consultoras, porque esto permite determinar sus preferencias al momento de realizar la entrega de premios e incentivos.

Pregunta 3: Estado conyugal: El 42% de las consultoras encuestadas son unidas, el 33 % son casadas, el 8% son separadas, el 8% son divorciadas, el 5% son solteras y el 4% son viudas.

Tabla 6
Estado conyugal (Resultado de encuesta)

Estado conyugal	Total general	% Participación
Unida	168	42%
Casada	132	33%
Separada	32	8%
Divorciada	32	8%
Soltera	20	5%
Viuda	16	4%
Total	400	100%

Tomado de: Encuestas a consultoras

Es importante conocer el estado civil de las consultoras, porque a través de esta encuesta se ha evidenciado que el 75% de las consultoras tienen pareja (casadas o unidas), es decir tienen mayores obligaciones económicas dentro del hogar y sólo un 25% son divorciadas, solteras o viudas.



Figura 25
Estado conyugal (Resultado de encuesta)
Tomado de: Encuestas a consultoras

Pregunta 4: Nivel de instrucción: El 74% de las consultoras tienen un nivel de instrucción de secundaria, el 16% tienen título universitario, el 8% tiene instrucción primaria y sólo el 2% tienen posgrado.

Tabla 7
Nivel de instrucción (Resultado de encuesta)

Nivel instrucción	Total general	% Participación
Secundaria	296	74%
Superior	64	16%
Primaria	32	8%
Posgrado	8	2%
Total	400	100%

Tomado de: Encuestas a consultoras

Es importante destacar, que el 74% de las consultoras encuestadas tienen instrucción secundaria y el 16% tienen título universitario, lo cual evidencia que debido a su preparación académica la mayoría de las consultoras son personas que no han tenido los recursos económicos, ni el tiempo necesario para realizar estudios universitarios.



Figura 26
Nivel de instrucción (Resultado de encuesta)
Tomado de: Encuestas a consultoras

Pregunta 5: Tipo de consultora: El 88% de las consultoras tienen la categoría de consultoras de belleza, el 8% consultoras emprendedoras 1 y el 4% consultoras emprendedoras 2.

Tabla 8
Tipo de consultora (Resultado de encuesta)

Tipo de consultora	Total general	% Participación
Consultora de belleza	352	88%
Consultora emprendedora 1	32	8%
Consultora emprendedora 2	16	4%
Total	400	100%

Tomado de: Encuestas a consultoras

El 88% de las consultoras mantienen la categoría de consultora de belleza, que es la primera denominación en la escala de la carrera Yanbal, lo cual ha permitido identificar la oportunidad de negocio que existe dentro de la empresa, ya que al capacitar a estas consultoras se las podría incentivar para que opten por ascender al siguiente peldaño de la escalera del éxito de Yanbal, realizando incorporaciones de nuevas consultoras.



Figura 27

Tipo de consultora (Resultado de encuesta)

Tomado de: Encuestas a consultoras

Pregunta 6: Ingresos mensuales por ventas por catálogo en Yanbal: El 39% de las consultoras tienen un ingreso mensual que está entre los \$100 y \$150, el 36% gana entre \$151 y \$200, el 17% entre \$201 y \$300 y sólo un 8% gana menos de \$100 al mes.

Tabla 9

Ingresos mensuales por ventas por catálogo (Resultado de encuesta)

Ingresos por Yanbal	Total general	% Participación
\$101 a \$150	156	39%
\$151 a \$200	144	36%
\$201 a \$300	68	17%
Menos de \$100	32	8%
Total	400	100%

Tomado de: Encuestas a consultoras

El 75% de las consultoras tienen ingresos mensuales que oscilan entre los \$100 y \$200, por concepto de venta de productos por catálogo de Yanbal., evidenciando que el nivel de ingresos no es tan significativo, pudiendo ser uno de los motivos el desconocimiento de la carrera y oportunidad Yanbal, lo cual limita el crecimiento dentro de la empresa.



Figura 28

Ingresos por ventas Yanbal (Resultado de encuesta)

Tomado de: Encuestas a consultoras

Pregunta 7: Actividad económica: El 72% de las consultoras son amas de casa, el 21% son empleadas privadas y el 7% son empleadas públicas.

Tabla 10

Actividad económica (Resultado de encuesta)

Actividad económica	Total general	% Participación
Ama de casa	288	72%
Empleado privado	84	21%
Empleado público	28	7%
Total	400	100%

Tomado de: Encuestas a consultoras

El 72% de las consultoras tienen sólo ingresos de Yanbal bajo relación de no dependencia, lo cual evidencia una oportunidad para la empresa, en incentivar a estas consultoras para que sean más productivas y también que puedan ejercer la carrera Yanbal, por consiguiente generarán mayores ingresos mensuales.

El 28% además de ser consultoras, tienen relación de dependencia con empresas del sector público y privado.



Figura 29
Actividad económica (Resultado de encuesta)
Tomado de: Encuestas a consultoras

Pregunta 8: Ventas de otras marcas por catálogo: El 78% de las consultoras encuestadas realizan venta por catálogo de otras marcas y el 22% sólo venden Yanbal.

Tabla 11
Venta de otras marcas por catálogo (Resultado de encuesta)

Venta de otras marcas por catálogo	Total general	% Participación
Si	312	78%
No	88	22%
Total	400	100%

Tomado de: Encuestas a consultoras

El 78% de las consultoras venden además de Yanbal otras marcas, lo cual permite evidenciar la importancia de la implementación del plan de fidelización y retención de consultoras.



Figura 30

Venta otras marcas por catálogo (Resultado de encuesta)

Tomado de: Encuestas a consultoras

Pregunta 9: Venta de otra marca por catálogo, además de Yanbal: El 22% de las consultoras vende solamente productos Yanbal, y del 88% de las consultoras que venden otras marcas: el 48% venden Avon y Belcorp, el 16% venden Belcorp y el 10% venden Avon.

Tabla 12

Venta de otra marca por catálogo (Resultado de encuesta).

Otra marca de catálogo	Total general	% Participación
Avon y Belcorp	192	48%
Sólo vende Yanbal	88	22%
Belcorp (Lebel, Cyzone, Esika)	64	16%
Avon	40	10%
Otro	16	4%
Total	400	100%

Tomado de: Encuestas a consultoras

Esta pregunta de la encuesta, permite identificar los principales competidores de la empresa: Avon y Belcorp.

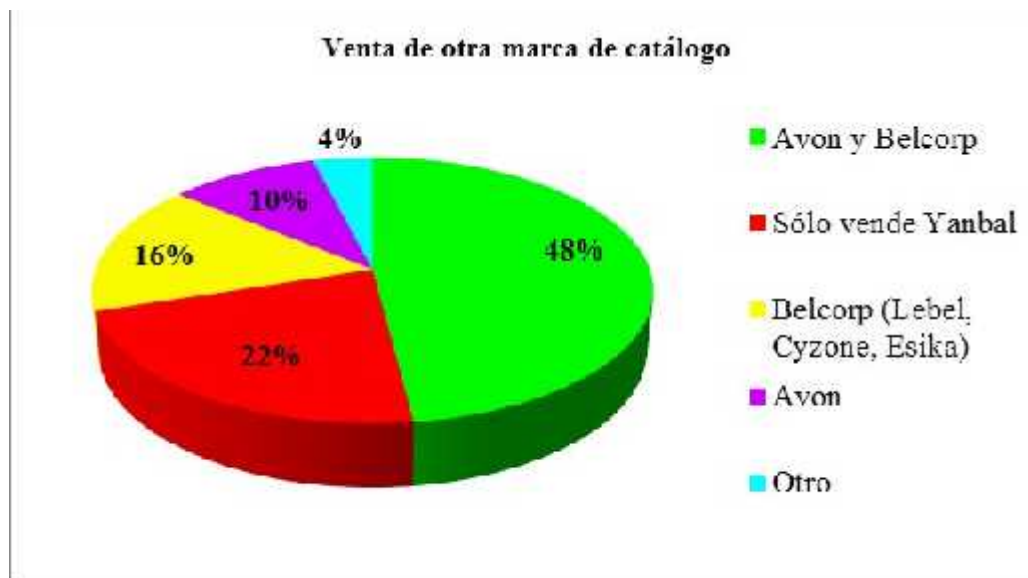


Figura 31

Venta otra marca por catálogo (Resultado de encuesta)

Tomado de: Encuestas a consultoras

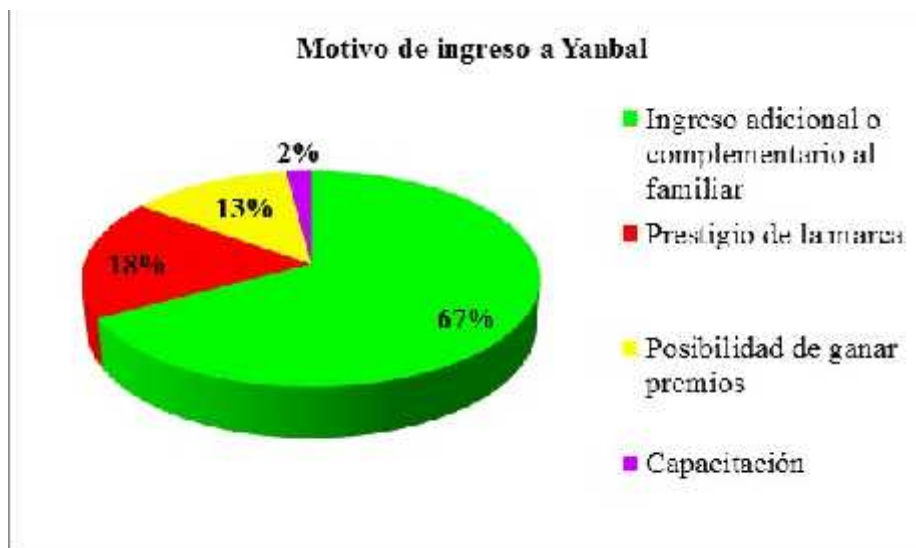
Pregunta 10: Motivo de ingreso a Yanbal: El 67% de las consultoras independientes ingresaron a la empresa con el fin de tener un ingreso adicional o complementario al familiar.

Tabla 13

Motivo de ingreso a Yanbal (Resultado de encuesta)

Motivo de ingreso a Yanbal	Total general	% Participación
Ingreso adicional o complementario al familiar	268	67%
Prestigio de la marca	72	18%
Posibilidad de ganar premios	52	13%
Capacitación	8	2%
Total	400	100%

Tomado de: Encuestas a consultoras

**Figura 32**

Motivo de ingreso a Yanbal (Resultado de encuesta)

Tomado de: Encuestas a consultoras

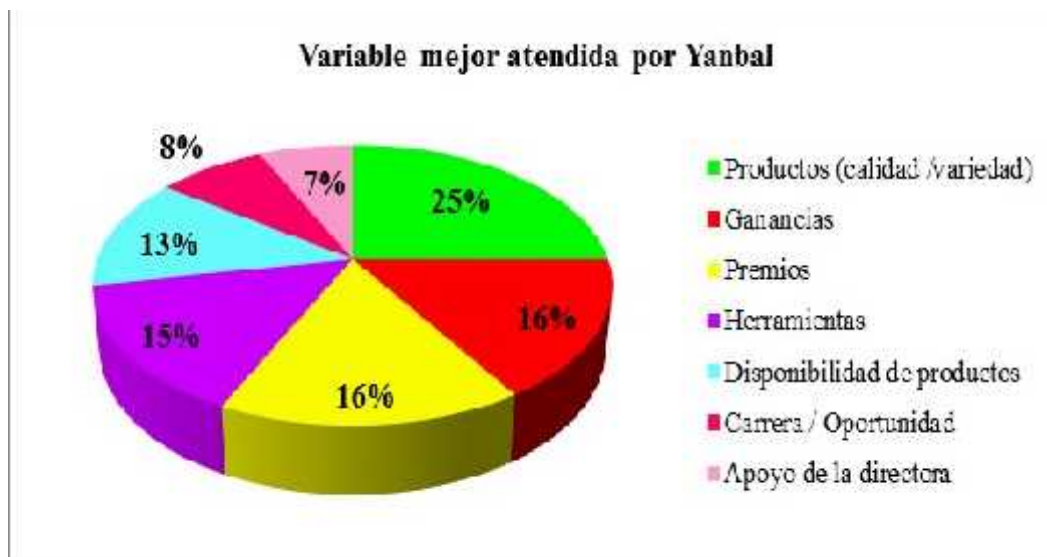
Pregunta 11: De acuerdo a su experiencia, cuál es la variable mejor atendida por Yanbal?: Las consultoras consideran que la variable mejor atendida por Yanbal son los productos, tanto en calidad como en variedad, sin embargo, las variables menos atendidas por Yanbal son la carrera/oportunidad y el apoyo recibido por parte de la directora.

Tabla 14

Variable mejor atendida por Yanbal (Resultado de encuesta)

De acuerdo a la experiencia, cuál es la variable mejor atendida por Yanbal	Total general	% Participación
Productos (calidad /variedad)	100	25%
Ganancias	64	16%
Premios	64	16%
Herramientas	60	15%
Disponibilidad de productos	52	13%
Carrera / Oportunidad	32	8%
Apoyo de la directora	28	7%
Total	400	100%

Tomado de: Encuestas a consultoras

**Figura 33**

Variable mejor atendida por Yanbal (Resultado de encuesta)

Tomado de: Encuestas a consultoras

Pregunta 12: ¿Qué le gustaría recibir de su directora Yanbal?: El

74% de las consultoras les gustaría recibir de su directora: apoyo para realizar trabajo de campo, motivación y liderazgo y capacitación en nuevos productos.

Tabla 15

Lo que le gustaría recibir de su directora Yanbal (Resultado de encuesta)

¿Qué le gustaría recibir de su directora Yanbal?	Total general	% Participación
Apoyo para realizar trabajo de campo	116	29%
Motivación y liderazgo	92	23%
Capacitación en nuevos productos	88	22%
Premios por ventas	56	14%
Premios por incorporaciones	48	12%
Total	400	100%

Tomado de: Encuestas a consultoras

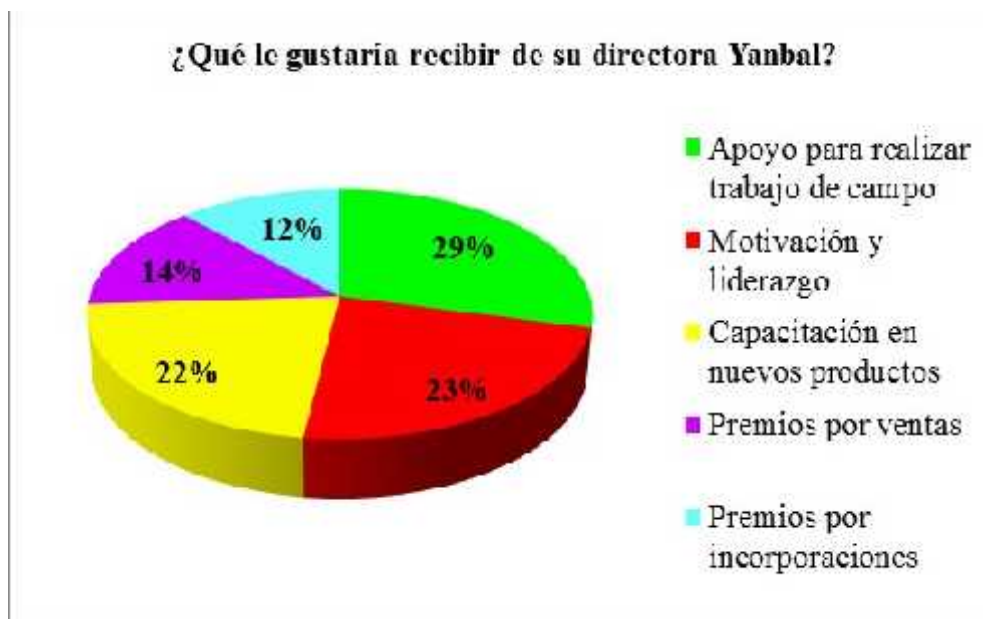


Figura 34

Lo que le gustaría recibir de su directora Yanbal (Resultado de encuesta)

Tomado de: Encuestas a consultoras

Pregunta 13: ¿Recibe capacitación de parte de su directora Yanbal?

El 68% de las encuestadas dijeron que no reciben capacitación de su directora y el 32% indicaron que si son capacitadas, evidenciando que la consultora tiene una percepción de poca atención por parte de su directora.

Tabla 16

¿Recibe capacitación de su directora Yanbal? (Resultado de encuesta)

¿Recibe capacitación de parte de su directora?	Total general	% Participación
No	272	68%
Si	128	32%
Total	400	100%

Tomado de: Encuestas a consultoras

**Figura 35**

¿Recibe capacitación de su directora Yanbal? (Resultado de encuesta)

Tomado de: Encuestas a consultoras

Pregunta 14: ¿Con qué frecuencia recibe capacitación por parte de su directora?: El 68% de las encuestadas manifestaron que nunca reciben capacitación de su directora y el 14% la recibían cada 2 o 3 meses.

Tabla 17

Frecuencia de la capacitación por parte de la directora Yanbal? (Resultado de encuesta)

Frecuencia de la capacitación por parte de la directora	Total general	% Participación
Nunca	272	68%
Todos los meses	70	18%
Cada 2 meses	37	9%
Cada 3 meses	21	5%
Total	400	100%

Tomado de: Encuestas a consultoras



Figura 36

Frecuencia de la capacitación por parte de la directora Yanbal? (Resultado de encuesta)

Tomado de: Encuestas a consultoras

Pregunta 15: ¿Qué aspectos identifica más de su directora?: El 62% indica que la relación con la directora no es cercana y se identificó que las directoras requieren fortalecer la capacitación a las consultoras, el apoyo para resolver problemas, el acompañamiento en las actividades de campo y mejorar en su trato y amabilidad.

Tabla 18

Aspectos que identifican más a su directora Yanbal (Resultado de encuesta)

Tabla 18*Aspectos que identifican más a su directora Yanbal (Resultado de encuesta)*

Aspectos que identifica más de su directora	Total general	% Participación
La relación con la directora no es cercana	248	62%
La facilidad para contactarse con la directora o líder	56	14%
El conocimiento y capacidad de la directora o líder para solucionar problemas	36	9%
El acompañamiento de la directora o líder en actividades de campo	32	8%
El trato y amabilidad	28	7%
Total	400	100%

Tomado de: Encuestas a consultoras**Figura 37***Aspectos que identifica más a su directora Yanbal? (Resultado de encuesta)**Tomado de: Encuestas a consultoras*

Pregunta 16: ¿Qué aspectos identifica más de su directora?: El 76% no conoce en qué consiste la carrera/ oportunidad Yanbal.

Tabla 19

¿Conoce ud. en qué consiste la carrera/oportunidad Yanbal? (Resultado de encuesta)

¿Conoce ud. en que consiste la carrera/oportunidad Yanbal?	Total general	% Participación
No	304	76%
Si	96	24%
Total	400	100%

Tomado de: Encuestas a consultoras



Figura 38

¿Conoce ud. en qué consiste la carrera/oportunidad Yanbal? (Resultado de encuesta)

Tomado de: Encuestas a consultoras

Resultados de la investigación

Luego de haber realizado todo el proceso que constituye la metodología de la investigación, el cual se basó en una investigación no experimental y descriptiva, utilizando el enfoque cualitativo a través de los focus group y cuantitativo por medio de las encuestas, se ejecutó el análisis univariable de la información, permitiendo obtener los factores considerados como determinantes para la satisfacción del cliente (consultoras), así como también determinar características relevantes y muy definidas en las consultoras. Estos factores y características, son la información esencial y necesaria para la elaboración del plan de fidelización y retención de clientes.

En este capítulo del proyecto de investigación, se identificaron cuáles son estos factores determinantes en la satisfacción y las características relevantes de las consultoras:

El 62% de las consultoras viven en los sectores del Batallón del Suburbio, Guasmos, Isla Trinitaria, vía Perimetral, Martha de Roldós, Florida y Bastión Popular.

La edad del 62% de las encuestadas oscila entre 25 y los 39 años.

El 75% de las consultoras tienen estado civil entre unidas y casadas.

El 88% de las consultoras tienen categoría de consultoras de belleza, que es la primera denominación en la escala de la carrera de Yanbal.

El 75% de las consultoras, por concepto de ventas de productos Yanbal, tienen ingresos que van de los \$101 a los \$200.

El 72% de las encuestadas son amas de casa y cuentan solamente con el ingreso de venta de productos Yanbal, no tienen relación de dependencia con el sector público ni privado.

El 78% de las consultoras venden además de Yanbal otras marcas y sólo el 22% venden exclusivamente Yanbal.

El 67% de las encuestadas ingresaron a Yanbal para tener un ingreso mensual complementario para la familia.

Las variables menos atendidas por Yanbal son la carrera/oportunidad y el apoyo de la directora.

El 74% de las consultoras les gustaría recibir de su directora: apoyo para realizar trabajo de campo, motivación y liderazgo y capacitación en nuevos productos.

El 68% de las encuestadas manifestaron que nunca reciben capacitación de su directora y el 14% mencionaron que la recibían cada dos o tres meses.

El 53% indica que la relación con la directora no es cercana y se identificó que las directoras requieren fortalecer la capacitación a las consultoras, el apoyo para resolver problemas, el acompañamiento en las actividades de campo y mejorar en su trato y amabilidad.

El 76% no conoce en qué consiste la carrera/ oportunidad Yanbal.

En su mayoría son mujeres amas de casa con un nivel socio-económico medio-bajo y bajo, con edad laboralmente joven que oscila entre los 25 y 39 años, solamente cuentan con el ingreso de Yanbal, no tienen dependencia laboral ni con empresas del sector público, ni privado, su nivel de ingresos no mejora, lo mantienen entre \$100 y \$200, aún cuando ellas tienen un hogar constituido y el principal motivo de ingreso a Yanbal fue para tener un ingreso adicional para su familia. La mayoría de las consultoras considera que las variables menos atendidas son la carrera/oportunidad Yanbal y el apoyo recibido por parte de la directora.

CAPÍTULO IV

Diseño de un programa de fidelización y retención de clientes

Programa de fidelización y retención de clientes

Luego de realizar el análisis de los resultados de la investigación, en el presente capítulo se muestra la propuesta de valor, la cual hace énfasis en los cuatro aspectos críticos identificados por los autores, cuyo impacto en las consultoras elevará el índice de satisfacción del cliente.

De acuerdo a la investigación y al análisis realizado en la disminución de ventas en la Región 1 de Yanbal Ecuador, se propone estrategias para mejorar los indicadores de satisfacción de las consultoras.

Para la ejecución de este programa, se ha establecido un objetivo por cada aspecto crítico identificado en el desarrollo de este proyecto, para lo cual se describirán las estrategias que permitan alcanzar el objetivo propuesto.

El objetivo general de la propuesta es incrementar el nivel de satisfacción de las consultoras, a través del planteamiento de incentivos y el mejoramiento del ambiente de trabajo existente entre ellas y sus respectivas directoras mediante la participación en capacitaciones de liderazgo, motivación, relaciones personales y la promoción de productos destacados y productos de lanzamiento, así como también a través de la socialización de la oportunidad Yanbal, con el fin de que la

consultoras conozcan las metas y herramientas disponibles para alcanzar ascenso en la escalera del éxito de la empresa.



Figura 39

Aspectos críticos identificados en la satisfacción de las consultoras

Objetivo 1: Socializar a las directoras y consultoras de belleza sobre la carrera/oportunidad Yanbal, obligaciones, responsabilidades y beneficios, incentivándolas a alcanzar las metas a corto y mediano plazo que tienen que cumplir para cambiar de denominación, obteniendo un ascenso en la escala jerárquica de la empresa y por consiguiente, un incremento en sus ingresos mensuales.

Análisis de la situación: Al consultar que de acuerdo a la experiencia de la consultora, cuál es la variable mejor atendida por Yanbal, la carrera/oportunidad alcanzó únicamente un 8% en los resultados de la encuesta.

Así también al consultar si conocen la carrera/oportunidad Yanbal, el 76% de las consultoras encuestadas manifestaron que no, lo cual se considera un índice alarmante para las aspiraciones de la empresa.

Es evidente que no conocen nada al respecto, pues la mayoría de las consultoras siguen siendo consultoras de belleza, que es la primera denominación en la escalera Yanbal, es decir, no han podido ascender.

Sin embargo, son mujeres con ganas de triunfar y mejorar su nivel económico, pero no conocen de la carrera/oportunidad Yanbal, pues si la directora las hubiera capacitado en cuanto a todos los beneficios que tiene esta carrera y las metas a corto plazo que tienen que cumplir para cambiar de denominación y ascender en la escala jerárquica, su nivel de ingresos fuera superior.

Tomando en cuenta que la oportunidad Yanbal es el producto central de la empresa, se planteará una estrategia que esté enfocada en la socialización integral de la carrera en la empresa.

Estrategia propuesta:

Estrategia 1: Planificar la ejecución de seminarios de capacitación sobre las responsabilidades y beneficios de la carrera Yanbal, representada en la denominada “Oportunidad Yanbal”.

Esta capacitación será ejecutada para directoras y consultoras, el tiempo de duración de cada seminario será de ocho horas, el cual será dividido en dos sesiones de cuatro horas cada una; la primera sesión será llevada a cabo la segunda semana del mes y la segunda sesión la cuarta semana del mes; este seminario será realizado tres veces al año, durante los meses de Enero, Mayo y Septiembre.

La capacitación incluirá los siguientes temas:

Oportunidad Yanbal (primera sesión): Introducción, oferta del producto, desarrollo integral del negocio, conocimiento de los productos, establecimiento de un plan de ganancias y herramientas comerciales para demostrar los productos.

Oportunidad Yanbal (segunda sesión): Descuentos exclusivos para las consultoras, sistema de crédito, la escalera del éxito Yanbal y estudio de casos de consultoras que han crecido y triunfado en los aspectos personal, profesional y económico.

La invitación o convocatoria a los seminarios será realizada a través de la página web de la empresa, correos electrónicos, redes sociales y mediante una publicación en el boletín mensual de directoras.

Al finalizar el seminario se entregará a las directoras y consultoras un diploma de asistencia, material didáctico referente al tema, folletería y un kit de productos de bienvenida.

Objetivo 2: Capacitar a las directoras en el manejo de las relaciones personales, a fin de que el trato con las consultoras sea realizado con amabilidad y respeto, lo cual generará un ambiente de confianza y camaradería.

Análisis de la situación: Al consultar que de acuerdo a la experiencia de la consultora, cuál es la variable mejor atendida por Yanbal, el apoyo recibido por parte de la directora se ubicó como la variable menos atendida, alcanzando un 7% en los resultados de la encuesta.

El 68% de las consultoras manifestaron que no reciben capacitación por parte de su directora, lo cual evidencia que el espacio de tiempo compartido con ellas es escaso.

Al ser consultadas sobre los aspectos que identifican más a su directora, el 62% de las encuestadas manifestaron que la relación con la directora no es cercana, evidenciando que las directoras necesitan mejorar las relaciones personales, pues las consultoras requieren que el trato con sus directoras sea cercano y frecuente, manteniendo en todo momento un trato amable.

Estrategia propuesta:

Estrategia 2: Ejecutar seminarios de capacitación para las directoras sobre el manejo de las relaciones humanas, las cuales son la base para alcanzar la excelencia personal y profesional.

Este seminario está dirigido exclusivamente a las directoras, el tiempo de duración será de ocho horas, el cual será dividido en dos sesiones de cuatro horas

cada una; la primera sesión será llevada a cabo la segunda semana del mes y la segunda sesión la cuarta semana del mes; esta misma capacitación será realizada tres veces al año durante los meses de Febrero, Junio y Octubre.

Los temas que serán desarrollados por los expositores son los siguientes:

Recursos humanos (primera sesión): Definición, importancia del recurso humano en las organizaciones, características del recurso humano y estudio de caso.

Relaciones personales (segunda sesión): Definición, características, la confianza, el respeto, la reciprocidad y estudio de caso.

La invitación o convocatoria a los seminarios será realizada a través de la página web de la empresa, correos electrónicos, redes sociales y mediante una publicación en el boletín mensual de directoras.

Al finalizar el seminario se entregará a las directoras y consultoras un diploma de asistencia, material didáctico referente al tema y folletería.

Objetivo 3: Realizar talleres de liderazgo y motivación para que las directoras y consultoras alcancen un empoderamiento por la empresa, buscar el compromiso, fortalecer el sentimiento de lealtad, para que no sientan la necesidad de buscar otras marcas por catálogo de la competencia.

Análisis de la situación: Al consultar qué les gustaría recibir de su directora Yanbal, el 23% de las consultoras indicaron que necesitaban motivación

y liderazgo, lo cual tiene estrecha relación con la pregunta relacionada a los aspectos que identifica más de su directora, en la que la mayoría de las encuestadas manifestaron que la relación con la directora no es cercana.

Las consultoras demandan de sus directoras, motivación y liderazgo, para la orientación sobre todas las obligaciones que deben desarrollar para cumplir eficientemente su trabajo.

Al consultar que de acuerdo a la experiencia de la consultora, cuál es la variable mejor atendida por Yanbal, la variedad y calidad de los productos se ubicó como la variable mejor atendida por parte de la empresa.

Sin embargo, el 78% de las consultoras venden además de Yanbal otras marcas, lo cual permite evidenciar la importancia de la implementación de un programa de fidelización y retención de consultoras.

Estrategias propuestas:

Estrategia 3: Realizar cursos de liderazgo, motivación y lealtad empresarial para las consultoras y directoras, con el fin de fortalecer el compromiso adquirido con la empresa.

Este curso tendrá una duración de ocho horas, el cual se dividirá en dos sesiones de cuatro horas cada una, desarrollándose la primera sesión durante la segunda semana del mes y la segunda sesión la cuarta semana del mes. Cabe mencionar, que este mismo curso será ejecutado tres veces al año durante los meses de Marzo, Julio y Noviembre.

El curso estará conformado por los siguientes temas:

Liderazgo (primera sesión): Teoría del liderazgo, el papel del líder en el equipo, funciones y factores que condicionan su comportamiento, trabajo en equipo en las organizaciones y estudio de caso.

Inteligencia emocional (primera sesión): Definición, educación emocional, competencias emocionales, el liderazgo emocional y estudio de caso.

Coaching (segunda sesión): Fundamentos, herramientas, el coaching como estilo de liderazgo, el coaching en una organización y un estudio de caso.

La lealtad organizacional (segunda sesión): Definición, importancia, beneficios, sentido de pertenencia y estudio de caso.

La invitación o convocatoria a los seminarios será realizada a través de la página web de la empresa, correos electrónicos, redes sociales y mediante una publicación en el boletín mensual de directoras.

Al finalizar el seminario se entregará a las directoras y consultoras un diploma de asistencia, material didáctico referente al tema y un kit denominado “Kit de lealtad”, el cual estará compuesto por: una camiseta con logotipo Yanbal y un banner publicitario.

Estrategia 4: Implementar la entrega de reconocimientos a las consultoras en fechas y ocasiones importantes, con el fin de fortalecer la motivación y el sentido de pertenencia hacia la empresa.

Esta estrategia llamará la atención y motivará a las consultoras, pues ellas sentirán que son parte importante de Yanbal, incentivándolas a ser leales con la empresa. Los reconocimientos a ser implementados son los siguientes:

Carta de bienvenida: Se realizará la entrega de una carta de agradecimiento por integrarse al equipo de trabajo, será firmada por la Directora Ejecutiva y buscará resaltar la importancia de que se haya incorporado a la empresa. En el texto se incluiría las obligaciones y beneficios, entre ellos la oportunidad Yanbal.

Tarjeta y obsequio de cumpleaños: Con la finalidad de que la consultora sienta que la empresa está en los momentos importantes de su vida, se enviará una tarjeta por motivo del onomástico y se incluirá un obsequio de producto Yanbal.

Carta y obsequio por aniversario de incorporación: Se enviará una carta de felicitaciones cuando la consultora cumpla años de haber ingresado a Yanbal, ésta será acompañada de un detalle.

Estrategia 5: Implementar metas a corto plazo (mensuales) para las consultoras, con el propósito de incentivarlas a que realicen pedidos y como retribución tener acceso a premios y descuentos especiales.

Con la finalidad de tener consultoras de belleza más comprometidas con Yanbal es necesario mantenerlas estimuladas, para lo cual se plantean los siguientes incentivos:

1. Por realizar un pedido de \$150 o más durante seis meses consecutivos, se ganan un premio sorpresa que sería una fragancia valorada en \$70 venta pública.

2. Cuando la consultora de belleza realiza un pedido de \$225 o más durante seis meses consecutivos, gana un 5% adicional a la escala de descuento.

Objetivo 4: Capacitar a las directoras y consultoras en la promoción de los productos considerados destacados de la empresa y socializar la aplicación y beneficios de los nuevos productos.

Análisis de la situación: Al consultar si reciben capacitación de su directora Yanbal, el 68% de las consultoras mencionaron que nunca la reciben y el 14% indicaron que la recibían cada dos o tres meses.

Así mismo, al preguntar qué les gustaría recibir de su directora Yanbal, el 22% de las consultoras indicaron que necesitaban capacitación en nuevos productos.

Entre los aspectos que identifican más a su directora, pocas consultoras mencionaron el acompañamiento de la directora en actividades de campo, alcanzando sólo el 8% en los resultados finales, lo cual se asocia con la falta de motivación y liderazgo antes descrito, asociado con el bajo nivel de capacitación recibida.

Las consultoras necesitan capacitación frecuente en el uso y beneficios de los nuevos productos y demandan de sus directoras apoyo y acompañamiento para

realizar trabajo de campo, pues es aquí, donde se capta la atención, motivación e interés de las personas para ingresar a Yanbal, lo cual también facilita la venta de productos.

Estrategias propuestas:

Estrategia 6: Realizar un curso de capacitación para consultoras y directoras, sobre la promoción, aplicación y beneficios de los productos destacados de Yanbal y de los nuevos productos.

Es una capacitación en la cual las consultoras y directoras aprenderán que a través de la demostración es posible incrementar sus ventas y ganancias.

El tiempo de duración de este seminario será de cuatro horas, el cual será realizado en una sola sesión durante la tercera semana del mes. Esta misma capacitación será realizada tres veces al año durante los meses de Abril, Agosto y Diciembre.

La invitación o convocatoria al curso será realizada a través de la página web de la empresa, correos electrónicos, redes sociales y mediante una publicación en el boletín mensual de directoras.

Al finalizar el seminario se entregará a las directoras y consultoras un diploma de asistencia, material didáctico referente al tema, folletería y un kit de muestras de productos destacados.

Tabla 20
Propuesta de capacitación para consultoras y directoras

Mes	Semana	Aspecto crítico	No. horas	Temas a tratar
	1			
Enero Mayo Septiembre	2	Oportunidad Yanbal (parte 1)	4	Oportunidad Yanbal: Introducción, oferta del producto, desarrollo integral del negocio, conocimiento de los productos, establecimiento de un plan de ganancias y herramientas comerciales para demostrar los productos.
	4	Oportunidad Yanbal (parte 2)	4	Oportunidad Yanbal: Descuentos exclusivos para las consultoras, sistema de crédito, la escalera del éxito Yanbal y estudio de casos de consultoras que han crecido y triunfado en los aspectos personal, profesional y económico.
	1			
Febrero Junio Octubre	2	Relaciones personales (parte 1)	4	Recursos humanos: Definición, importancia del recurso humano en las organizaciones, características del recurso humano y estudio de caso.
	4	Relaciones personales (parte 2)	4	Relaciones personales: Definición, características, la confianza, el respeto, la reciprocidad y estudio de caso.

	1			
	2	Liderazgo, motivación y lealtad a la empresa (parte 1)	4	<p>Liderazgo: Teoría del liderazgo, el papel del líder en el equipo, funciones y factores que condicionan su comportamiento, trabajo en equipo en las organizaciones y estudio de caso.</p> <p>Inteligencia emocional: Definición, educación emocional, competencias emocionales, el liderazgo emocional y estudio de caso.</p>
Marzo Julio Noviembre	3			
	4	Liderazgo, motivación y lealtad a la empresa (parte 2)	4	<p>Coaching: Fundamentos, herramientas, el coaching como estilo de liderazgo, el coaching en una organización y un estudio de caso.</p> <p>La lealtad organizacional: Definición, importancia, la reciprocidad y estudio de caso.</p>
<hr/>				
	1			
	2			
Abril Agosto Diciembre	3	Productos destacados y productos nuevos	4	<p>Productos destacados: Promoción, aplicación y beneficios.</p> <p>Productos nuevos: Promoción, aplicación y beneficios.</p>
	4			

Tomado de: Encuestas a consultoras

CONCLUSIONES

Una vez concluida la investigación se puede expresar las siguientes conclusiones:

1. Yanbal es una empresa que constituye un referente en la industria cosmética del Ecuador, con una permanente actualización de la propuesta de valor de su modelo de negocio, tiene un acertado manejo de marca y cultura organizacional a través de su plataforma tecnológica unificada que facilita la gestión, con estrategias corporativas que buscan estar a la vanguardia de las tendencias mundiales en la elaboración de sus productos de la más alta calidad con un gran sentido del cuidado ambiental en todos sus procesos, fomentando el emprendimiento en el país a través de la generación de oportunidades de negocio.

2. De los resultados obtenidos mediante la técnica de procesamiento de datos, partiendo del análisis de toda la información recolectada en los focus group y encuestas a las consultoras. La mayoría de las consultoras son mujeres amas de casa, con un nivel socio-económico medio-bajo y bajo, con edad laboralmente joven que oscila entre los 25 y 39 años, sólo cuentan con el ingreso de Yanbal, no mantienen relación de dependencia laboral con ninguna empresa, entre otros. Así también, ellas consideran que las variables menos atendidas son la socialización de la carrera/oportunidad Yanbal y el apoyo recibido por parte de la directora.

3. El diseño de un programa de fidelización y retención de clientes, tuvo como punto de partida, la identificación de los factores determinantes en la

satisfacción de las consultoras y las características relevantes y representativas en ellas.

4. La implementación de las estrategias propuestas en el programa de fidelización y retención de clientes, planteado como resultado de este proyecto de investigación, permitirá a Yanbal Ecuador S.A. incrementar el nivel de satisfacción de las consultoras y el nivel de ventas; por consiguiente, la socialización de la carrera/oportunidad y la mejora en la relación y apoyo recibido por las directoras, generará comprometimiento, empoderamiento y lealtad de las consultoras hacia la empresa.

RECOMENDACIONES

1. Hacer seguimiento a las estrategias planteadas referente a la ejecución de seminarios para las consultoras y directoras en los cuales se socialice la carrera/oportunidad Yanbal, obligaciones, responsabilidades y beneficios, talleres de liderazgo y motivación que fortalezcan el sentimiento de empoderamiento con la empresa y cursos demostrativos sobre la aplicación y beneficios de los productos destacados y productos nuevos.
2. Controlar la realización de seminarios de capacitación exclusivamente para las directoras en el manejo de las relaciones humanas y personales.
3. Fomentar la entrega de incentivos, reconocimientos, congratulaciones, descuentos especiales para las directoras y consultoras que cumplan los lineamientos y metas establecidas por la empresa, lo cual propende al crecimiento económico, personal y profesional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abad, R. (2008). *Cómo evitar la fuga de los mejores empleados*. Microsoft Corporation. Centro para Empresas y Profesionales. Recuperado de: http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rrhh/fuga_empleados.msp
- Aguer, M., Pérez, E., y Martínez, J. (2004). *Administración y dirección de empresas. Teoría y ejercicios resueltos*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Aguilar, F., e Ivankovich, C. (1996). *Investigaciones de mercadeo para la calidad*. San José: Alma Mater.
- Artifexbalear (2016). *La Pirámide de Maslow*. Recuperado de: www.artifexbalear.org
- Banco Central del Ecuador. (2014). *En 2014 la economía ecuatoriana creció 3,8%*. Recuperado de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/782-en-2014-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-en-38-es-decir-35-veces-m%C3%A1s-que-el-crecimiento-promedio-de-am%C3%A9rica-latina-que-alcanz%C3%B3-11>
- Baptista, P., Fernández, C., y Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Barceló, J. (2016). *“El salario emocional. El salario económico atrae talento. El salario emocional lo vuelve exitoso”*. Ecolaboral. Consulting técnico.

Recuperado de: <http://www.ecolaboralconsulting.com/download/art%C3%ADculos/SALARIO-EMOCIONAL-ARTICULO-JUNIO-2016.pdf>

Belcorp (2012). *Memoria de Sostenibilidad*. Lima: EcoAcción.

Belcorp (2015). La empresa. Quito-Ecuador. Recuperado de:

http://belcorp.empleate.com/conf/belcorp.empleate.com/datos_empresas/la_corporacion.php

Bell, C. R. (2002). *Gerentes como mentores: creación de asociaciones para el aprendizaje*. San Francisco: Berret-Kochler Publishers, Inc.

Cámara de Comercio de Guayaquil y Universidad Ecotec. (2008). *Ecuador ¿País de Emprendedores?*. Guayaquil: Recuperado de:

http://www.universidadecotec.edu.ec/files/1513/5655/8467/Libro_Final1.pdf

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2004). *Administración de los nuevos tiempos*. Bogotá: Mc Graw Hill.

Comité de Comercio Exterior (2013). *Resolución 116*.

- Connell, J., McMinn, N. y Bell, N. (2012). *How will the next generation change de business world? A report on a survey. Insights to a Changing World Journal.*
- Correro, R (2005). *La mejora económica abre paso al salario emocional en la empresa.* Recuperado de:
http://www.cincodias.com/articulo/Sentidos/mejoraeconomica-abre-paso-salario-emocional-empresa/20051019cdscdicst_1/cds5se/
- Cortés, N. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional. Hospital Dr. Luis Nachón.* Xalapa: Universidad Veracruzana.
- Delgado, M. (2004). *Estado actual de la investigación sobre lealtad de marca: Una Revisión Teórica.* Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas.
- Dario El Universo. (2015).
- Dick, A., y Basu, K. (1994). *Customer Loyalty: Toward an integrated conceptual framework.* *Journal of Academy of Marketing.*
- Donoso, C. (2013). *El ecuatoriano gasta hasta \$ 150 al mes en cosméticos.* El telégrafo 26 de oct 13
- Dytchwald, K. (2006). *Workforce Crisis: How to Beat the Coming Shortage of Skills and Talent.* *Harvard Business School Press.*

Europa Press (2015). *Recortes de presupuesto a nivel mundial*. Madrid:

Recuperado de <http://www.europapress.es/>

Fayol, H. (1916). *Principios y elementos de administración*. Tomado de:

Administración industrial y general. Buenos Aires: El Ateneo, 1972, para la edición español de Administration industrielle et générale.

Gan, F., y Berbel, G. (2007). *Manual de recursos humanos*. Barcelona: UOC.

García, M. (1992). *Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Alianza

Universidad.

García Sánchez, M. (2008). *Manual de Marketing*. Madrid: ESIC.

Gay Puyal, F. (2006). “*El Salario Emocional, clave para reducir el estrés*”.

Revista: Gestión Práctica de Riesgos Laborales. Nº33.

Gómez, A., y Ortega, I. (2009). *El paradigma de la educación continua*. Madrid:

Narcea.

Gronroos, C. (1994). *Gestión y marketing del servicio*.

Hatum, A. (2011). *La Generación del Milenio, quiénes son y cómo atraerlos y*

reclutarlos. Harvard Business Review

Jacoby, J., y Kynner, D. (1973). *Brand Loyalty versus Repeat Purchasing*

Behavior. *Journal of Marketing Research*.

- Jaramillo, M. (2006). *Enfoque humanístico de la administración*. Caracas:
Universidad Nacional Experimental Marítima del Caribe.
- Kotler, P. (1999). *El Marketing según Kotler*. Barcelona: Paidós Ibérica SA.
- Kotler, P. (2001) *Dirección de Marketing*. Edición del milenio.
- Kotler, P. (2002) *Dirección de Marketing Conceptos Esenciales*. Primera Edición,
de Prentice Hall.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing* (octava ed.).
México D. F.: Pearson Educación.
- Krueger, R. (1988). *Focus Group: a practical guide for applied research*.
Londres: Sage publications.
- León, M. (2013). *Industria del cosmético está creciendo en el país*.
- López, C. (2004). *La teoría Z de William Ouchi*. Recuperado de: Oocities
http://www.oocities.org/es/carola_ccm/sem/Locales/TeoriaZ.pdf
- Martínez, C. (2005). *Administración y Organizaciones. Su desarrollo evolutivo y
las propuestas para el nuevo siglo*. Revista Científica de la Universidad de
Medellín. Medellín.
- Matus, G., y Molina, F. (2006). *Metodología cualitativa*. Valparaíso:
Universidad de Playa Ancha.
- Ministerio de Industrias y Productividad (2014). *Resolución 14 458*. Quito:
Subsecretaría de la Calidad.
- Navarro, R., y García, A. (2009). *Las teorías X y Y*. Recuperado de: Enciclopedia
Virtual EUMED: [http://www.eumed.net/librosgratis/2007c/340/
las%20teorias%20x%20y%20y.html](http://www.eumed.net/librosgratis/2007c/340/las%20teorias%20x%20y%20y.html)

- Ottar, S. (2007). Repurchase loyalty: The role of involvement and satisfaction. *Psychology & Marketing*, 24 (4).
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Recuperado de:
[http://books.google.com.ec/books?id=CIgKoErmS_MC&printsec=frontcover
&dq=libros+de+porter&hl=es&sa=X&ei=EsyeUIroBZOo8QSD5oC4BQ
&ved=0CC4Q6wEwAQ#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=CIgKoErmS_MC&printsec=frontcover&dq=libros+de+porter&hl=es&sa=X&ei=EsyeUIroBZOo8QSD5oC4BQ&ved=0CC4Q6wEwAQ#v=onepage&q&f=false)
- Procosméticos (2013). *Industria del cosmético está creciendo en el país*.
Guayaquil: Recuperado de: <http://procosmeticosecu.blogspot.com/>
- Procosméticos (2015). *Procosméticos*. Recuperado de: <http://procosmeticos.ec/>
- Reyes, S; Mayo, J., y Loredo, N. (2009). *La evaluación de la calidad de los servicios a partir de la satisfacción de los clientes: una mirada desde el entorno empresarial*. Observatorio de la Economía Latinoamericana, N. 113.
- Revista Ekos (2012). *Yanbal, la oportunidad “el producto estrella”*. Recuperado de:
<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=969>
- Revista Ekos (2016). *Por un compromiso sustentable*. Recuperado de:
<https://issuu.com/ekosnegocios/docs/ekos262-web-baja>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación. 8ª Edición.

- Robbins, S., y Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson Educación. 3° Edición.
- Rodríguez, S.; Camero, C., y Gutiérrez, J. (2002). *Lealtad y Valor en la Relación del Consumidor. Una Aplicación al Caso de los Servicios Financieros*. Ponencia publicada en las memorias del XIV Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing. Granada: Universidad de Valladolid.
- Sabino, C. (2002). El proceso de investigación, una introducción teórico-práctica. Caracas: Panapo.
- Schumpeter, J. A. (1976). *Capitalism, Socialism and Democracy (Fifth ed.)*. United Kingdom: George Allen & Unwin.
- Servicio de Rentas Interas (2015). *Impuesto a los consumos especiales*.
- Setó, D. (2004). *De la Calidad de Servicio a la Fidelidad del Cliente*. Madrid: ESIC.
- Stephen, R., y Coulter, M. (2010). *Administración décima edición*. México: Pearson.
- Temple, Inés. (2007). *El salario Emocional*. El Comercio.pe. Recuperado de: <http://blogs.elcomercio.pe/empresariodetuempleo/2007/10/el-salario-emocional.html>
- Ulrich, D. (2006). *La Propuesta de Valor de los Recursos Humanos*. Ediciones Deusto.
- Vélaz Rivas, J. I. (1996). *Motivos y motivación en la empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- Wheelen, T., y Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson.
- Yanbal Ecuador S.A. (2012). *Informe de sostenibilidad y responsabilidad corporativa*. Quito: Poligráfica.
- Yanbal Ecuador S.A. (2014). *Memoria de Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad*. Quito: Poligráfica.
- Carrión, Juan. (2008). *Marketing del talento: ¿cromañones o neandertales?* Mesa redonda: “Aplicaciones del marketig a la gestión y fidelización del talento”. España.
- Werther, W. (2003). *Administración de personal y Recursos Humanos*. Mc-Graw Hill. 5ta Edición 2003.

APÉNDICES

Apéndice A

ENCUESTA

FECHA _____

1 Lugar de residencia

1. Norte 1: Samanes, Garzota, Guayacanes, Alborada, Sauces y aledaños
2. Norte 2: Vía a Daule, Martha de Roldós, Florida, Bastión Popular
3. Sur 1: Esteros, Fragata, Valdivia, Pradera, 9 de Octubre y aledaños
4. Sur 2: Guasmos, Isla Trinitaria, Fertisa, Perimetral, aledaños
5. Sur-Oeste: Batallón Suburbio, Puente Portete y aledaños
6. Centro Sur: Centenario, Saiba, Almendros
7. Centro: Malecón, 9 de Octubre, Tungurahua, Bellavista, Ferroviaria y aledaños
8. Vía a la Costa, Vía Samborondón, Ceibos, Aledaños

2 Rango de edad

- | | | | | | |
|-----------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| 1. 18 a 19 años | <input type="checkbox"/> | 4. 30 a 34 años | <input type="checkbox"/> | 7. 45 a 49 años | <input type="checkbox"/> |
| 2. 20 a 24 años | <input type="checkbox"/> | 5. 35 a 39 años | <input type="checkbox"/> | 8. 50 años o más | <input type="checkbox"/> |
| 3. 25 a 29 años | <input type="checkbox"/> | 6. 40 a 44 años | <input type="checkbox"/> | | |

3 ¿Cuál es su estado conyugal?

- | | | | | | |
|------------|--------------------------|-------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| 1. Soltera | <input type="checkbox"/> | 3. Unida | <input type="checkbox"/> | 5. Divorciada | <input type="checkbox"/> |
| 2. Casada | <input type="checkbox"/> | 4. Separada | <input type="checkbox"/> | 6. Viuda | <input type="checkbox"/> |

4 ¿Cuál es su nivel de instrucción?

- | | | | |
|---------------|--------------------------|-------------|--------------------------|
| 1. Primaria | <input type="checkbox"/> | 3. Superior | <input type="checkbox"/> |
| 2. Secundaria | <input type="checkbox"/> | 4. Posgrado | <input type="checkbox"/> |

5 ¿Que tipo de consultora es?

1. Consultora de belleza
2. Consultora emprendedora 1
3. Consultora emprendedora 2

6 ¿Cuál es su ingreso mensual por ventas de Yanbal?

- | | | | |
|-------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| 1. Menos de \$100 | <input type="checkbox"/> | 3. \$151 a \$200 | <input type="checkbox"/> |
| 2. \$101 a \$150 | <input type="checkbox"/> | 4. \$201 a \$300 | <input type="checkbox"/> |

7 ¿Cuál es su actividad económica?

- | | | | |
|---------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|
| 1. Ama de casa | <input type="checkbox"/> | 3. Empleado público | <input type="checkbox"/> |
| 2. Empleado privado | <input type="checkbox"/> | | |

Si es empleado público o privado, conteste la siguiente pregunta:

8 ¿Además de Yanbal, vende otras marcas de catálogo?

- | | | | |
|-------|--------------------------|-------|--------------------------|
| 1. Sí | <input type="checkbox"/> | 2. No | <input type="checkbox"/> |
|-------|--------------------------|-------|--------------------------|

9 Si su respuesta es sí seleccione las marcas

1. Avon
2. Belcorp (Lebel, Cyzone, Esika)
3. Avon y Belcorp
4. Otro

10 Indique el motivo por el cual se ingresó a Yanbal

1. Prestigio de la marca
2. Posibilidad de ganar premios
3. Ingreso adicional o complementario al familiar
4. Capacitación

11 En su experiencia como consultora, cuál de estas variables considera ud. que es la mejor atendida por Yanbal

1. Productos (Calidad /Variedad)
2. Herramientas
3. Ganancias
4. Premios
5. Carrera / Oportunidad
6. Disponibilidad de productos
7. Apoyo de la Directora

12 De las siguientes opciones, escoja una que le gustaría recibir de su directora

1. Capacitación en Nuevos Productos
2. Motivación y Liderazgo
3. Premios por Ventas
4. Premios por Incorporaciones
5. Apoyo para realizar trabajo de campo

13 ¿Recibe capacitación por parte de su Directora?

1. Si
2. No

14 ¿Con qué frecuencia?

1. Todos los meses
2. Cada 2 meses
3. Cada 3 meses
4. Nunca

15 ¿Qué aspectos identifica más de su directora?

1. La facilidad para contactarse con la Directora o Líder
2. El trato y amabilidad:
3. El conocimiento y capacidad de la Directora o Líder para solucionar problemas
4. El acompañamiento de la Directora o Líder en actividades de campo
5. La relación con la directora no es cercana

16 ¿Conoce usted en que consiste la Carrera/Oportunidad Yanbal?

1. Si
2. No

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotros, Mayra Alexandra Tola Zambrano, con C.C: # 0925164485 y Roberto Vladimir Tola Zambrano, con C.C: # 0917289860 autores del trabajo de titulación: Análisis de los factores que determinan la satisfacción del cliente y su influencia en el nivel de ventas de la Región 1 de Yanbal Ecuador en el año 2014. Diseño de un programa de fidelización y retención de clientes previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 22 de septiembre de 2016

f. _____
Nombre: Mayra Alexandra Tola Zambrano
C.C: 0925164485

f. _____
Nombre: Roberto Vladimir Tola Zambrano
C.C: 0917289860

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Análisis de los factores que determinan la satisfacción del cliente y su influencia en el nivel de ventas de la Región 1 de Yanbal Ecuador en el año 2014. Diseño de un programa de fidelización y retención de clientes.		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Tola Zambrano Mayra Alexandra, Tola Zambrano Roberto Vladimir		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Ing. Zerda Barreno Elsie, Mgs. CPA. Vera Salas Laura, Mgs. y Econ. Gutiérrez Candela Glenda, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	22 de septiembre de 2016	No. DE PÁGINAS:	130
ÁREAS TEMÁTICAS:	Servicio al cliente, Ventas		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Satisfacción del cliente, consultoras, fidelización, retención de clientes		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>El presente proyecto de investigación, se realizó con el objetivo de analizar la influencia del grado de satisfacción del cliente en el nivel de ventas de la región 1 de Yanbal Ecuador en el año 2014, la metodología de la investigación aplicada, fue analítica, bibliográfica y de campo, se utilizó un diseño no experimental, de tipo descriptivo, con un enfoque cualitativo y cuantitativo. La recolección de la información, fue realizada empleando las técnicas de investigación focus group y encuestas a 400 consultoras. Los resultados obtenidos muestran que las consultoras en su mayoría son amas de casa, con un nivel socio-económico medio-bajo y bajo, con edad laboralmente joven (entre 25 y 39 años), sólo cuentan con el ingreso de Yanbal, no mantienen relación de dependencia laboral con ninguna empresa. La mayoría de las consultoras considera que las variables menos atendidas son la carrera/oportunidad Yanbal y el apoyo recibido por parte de la directora. Se identificaron cuatro aspectos críticos en cuanto a la satisfacción de las consultoras: deficiencia en el manejo de las relaciones personales de las directoras, falta de liderazgo, motivación y lealtad empresarial y desconocimiento de la oportunidad Yanbal y de los productos nuevos. Se diseñó un plan de fidelización y retención de clientes, que contiene un objetivo propuesto por cada aspecto crítico a fin de dar solución a estas deficiencias y sus respectivas estrategias para alcanzar el objetivo propuesto a través de la ejecución de capacitaciones y la entrega de incentivos para las directoras y consultoras.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-2343604 / 0981311157	E-mail: mayratolaz@hotmail.com / rvtz55@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María del Carmen Lapo Maza		
	Teléfono: +593-4-2206950		
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec		

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
---	--



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	