

RAÚL EDUARDO DELGADO CEPEDA

**PROGRAMA DE AUTOS DENTRO DEL PLAN DE  
INCENTIVOS QUE MANTIENE LA EMPRESA  
YANBAL ECUADOR S.A.**

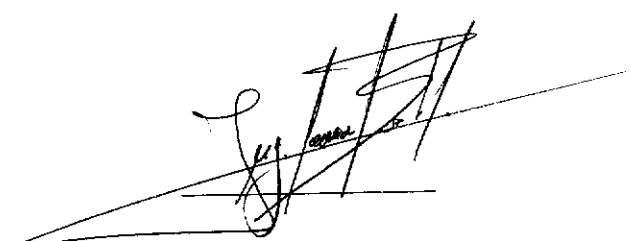
Trabajo de conclusión de carrera  
presentado a la Decanatura de  
Negocios y Economía para la  
obtención de Título de Ingeniería  
Comercial con mención mayor en  
Marketing y Ventas y menor  
Negocios Internacionales.

**UNIVERSIDAD DEL PACIFICO**

**Quito, Febrero de 2010**

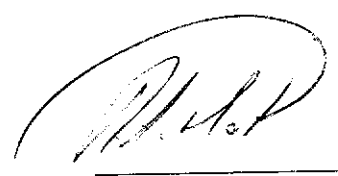
ING. MAURICIO BASABE

Decano de la Facultad de Negocios  
y Marketing y Ventas

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'M. Basabe', written over a horizontal line.

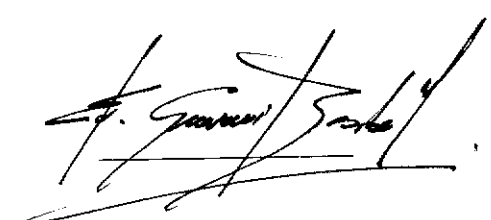
ING. ANTONIO MENDOZA

Director de Tesis

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'A. Mendoza', written over a horizontal line.

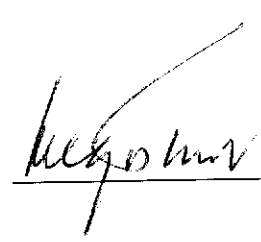
ING. GEOVANY BASABE

Co-Director de Tesis

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'G. Basabe', written over a horizontal line.

ING. RAÚL STEWART

Co-Director de Tesis

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'R. Stewart', written over a horizontal line.

## **AGRADECIMIENTO**

Para Dios quien nos da la vida y la salud, quien es el gestor y guía de los objetivos del ser humano.

A la apreciada empresa Yanbal a todos mis compañeros quienes me permitieron conocer de sus actividades, especialmente para Ventas Estratégicas, a su Director Sr. Daniel Orellana. Un eterno agradecimiento para el Sr. Robert Watson y la Sra. Lina Espinoza emprendedores, quienes creyeron en nuestro país y su gente.

A mi Director y profesor Ing. Antonio Mendoza que con sus conocimientos fue fundamental para obtener este proyecto. Para todos los profesores y directivos de la Universidad quienes supieron compartir sus experiencias y sabiduría durante estos años.

Raúl

## **DEDICATORIA**

Un sueño nunca se podrá cumplir si no hay un sacrificio, y tras ese sacrificio de tiempo y no compartir momentos con ellos ha sido mi pequeña familia. Para mi esposa Norma quien ante las caídas me supo levantar el ánimo para continuar y darme su incondicional apoyo, a mi Hija Andrea que aprendí de su ejemplo que el esfuerzo y la dedicación en el estudio se puede lograr méritos, a Pamela con su sonrisa, cariño e inocencia dan energía y alegría positiva. Todos ellos que hicieron realidad este objetivo les dedico con mucho cariño.

A mi madre que tengo la dicha de tenerla, y que pueda ver que su esfuerzo de educar y formar a su único hijo, se ha cristalizado lo que siempre anhelo. Para mis suegros Sr. Leónidas Almeida quien con sus consejos supo motivarme y Sra. Lourdes Carate quien ya no está pero sus palabras de apoyo fueron fundamentales.

Raúl

## **PENSAMIENTO**

“Señor, ¿cuál es el secreto de su éxito? Le preguntó un periodista al presidente de un banco.

“Dos palabras “

“¿Cuáles son señor?”

“Decisiones correctas”

“¿Y cómo toma decisiones correctas?”

“Con una sola palabra”

“¿Cuál palabra señor?”

“Experiencia”

“¿Y cómo obtiene experiencia?”

“Con dos palabras”

“¿Y cuáles son esas palabras señor?”

“Decisiones equivocadas”

Anónimo.

**INDICE****PÁGINA**

<b>CARATULA</b>	<b>i</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA</b>	<b>iii</b>
<b>PENSAMIENTO</b>	<b>iv</b>
<b>INDICE</b>	<b>v</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>ix</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>1</b>
<b>GENERALIDADES</b>	<b>1</b>
<b>1.1. TEMA</b>	<b>1</b>
<b>1.2. OBJETIVOS</b>	<b>1</b>
1.2.1. General	1
1.2.2. Específicos	1
<b>1.3. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>2</b>
<b>1.4. METODOLOGÍA</b>	<b>3</b>
1.4.1. Tipo y diseño de la investigación	3
1.4.2. Métodos de la investigación	5
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>6</b>
<b>ANÁLISIS SITUACIONAL</b>	<b>6</b>
<b>2.1. ANÁLISIS EXTERNO</b>	<b>6</b>
2.1.1. Macro ambiente	6
2.1.1.1. Factor Económico	7
2.1.1.1.1. Inflación	7
2.1.1.1.2. Tasas de Interés	9
2.1.1.1.3. Producto Interno Bruto	11
2.1.1.1.4. Balanza Comercial	13
2.1.1.1.5. Riesgo País	16
2.1.1.2. Factor Político	17
2.1.1.3. Factor Social	18
2.1.1.4. Factor Tecnológico	19
2.1.1.5. Factores Ambientales	19
2.1.2. Microambiente	20
2.1.2.1. Clientes	20
2.1.2.2. Proveedores	21
2.1.2.3. Intermediarios	23

2.1.2.3.1.	Consultoras	23
2.1.2.3.2.	Directoras	24
2.1.2.4.	Competidores	25
2.1.2.4.1.	Barreras de entrada	32
2.1.2.4.2.	Productos sustitutos	32
2.1.2.5.	Identificación de Oportunidades	33
2.1.2.6.	Identificación de Amenazas	34
<b>2.2.</b>	<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>34</b>
2.2.1.	Capacidad Directiva	35
2.2.1.1.	Planificación Estratégica	35
2.2.1.2.	Estructura de la organización	36
2.2.1.3.	Dirección	38
2.2.1.4.	Control	38
2.2.2.	Capacidad Financiera	39
2.2.3.	Capacidad Productiva	40
2.2.4.	Capacidad del Recursos Humanos	42
2.2.5.	Capacidad Competitiva	42
2.2.5.1.	Productos	43
2.2.5.2.	Precio	43
2.2.5.3.	Comunicación	43
2.2.5.4.	Distribución	44
2.2.6.	Identificación de Fortalezas	44
2.2.7.	Identificación de Debilidades	45
<b>2.3.</b>	<b>MATRIZ FODA</b>	<b>45</b>
<b>2.4.</b>	<b>EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS E INTERNOS</b>	<b>48</b>
2.4.1.	Matriz de Evaluación de Factores Externos	48
2.4.2.	Aplicación Matriz de Evaluación de Factores Externos	49
2.4.3.	Matriz de Evaluación de Factores Internos	51
2.4.4.	Aplicación Matriz de Evaluación de Factores Internos	53
<b>2.5.</b>	<b>MATRIZ DE ESTRATEGIAS CRUZADAS</b>	<b>55</b>
<b>2.6.</b>	<b>DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>60</b>
<b>2.7.</b>	<b>UBICACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN PERSPECTIVAS</b>	<b>61</b>
<b>CAPÍTULO III</b>		<b>63</b>
<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>		<b>63</b>
<b>3.1.</b>	<b>DEFINICIÓN DEL NEGOCIO</b>	<b>63</b>
<b>3.2.</b>	<b>PRINCIPIOS Y VALORES</b>	<b>63</b>
3.2.1.	Principios	63
3.2.1.1.	Prosperidad para todos	63
3.2.1.2.	Espíritu humanitario	63
3.2.1.3.	Los mejores productos	64
3.2.1.4.	Excelencia en el servicio	64
3.2.1.5.	Reconocimiento	64
3.2.2.	Valores	64

3.2.2.1.	Con la sociedad _____	66
3.2.2.2.	Con Yanbal _____	66
3.2.2.3.	Con nuestros colaboradores _____	66
3.2.2.4.	Con el consumidor final _____	66
3.2.2.5.	Con nuestros clientes _____	67
<b>3.3.</b>	<b>VISIÓN _____</b>	<b>68</b>
<b>3.4.</b>	<b>MISIÓN _____</b>	<b>70</b>
<b>3.5.</b>	<b>DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS POR PERSPECTIVAS _____</b>	<b>71</b>
3.5.1.	Estrategia del Crecimiento del Ingreso _____	71
3.5.2.	Estrategia de la Productividad _____	71
<b>3.6.</b>	<b>OBJETIVOS _____</b>	<b>71</b>
3.6.1.	Objetivos Corporativos _____	72
3.6.2.	Objetivos Estratégicos _____	72
<b>3.7.</b>	<b>DISEÑO DEL MAPA ESTRATÉGICO _____</b>	<b>75</b>
<b>CAPÍTULO IV _____</b>		<b>76</b>
<b>PROPUESTA: ESTUDIO DE MERCADO Y DISEÑO DE UN SISTEMA DE FUERZA DE VENTAS _____</b>		<b>76</b>
<b>4.1.</b>	<b>OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO _____</b>	<b>76</b>
<b>4.2.</b>	<b>POBLACION Y MUESTRA _____</b>	<b>76</b>
4.2.1.	Población _____	76
4.2.2.	Tamaño Muestral _____	76
<b>4.3.</b>	<b>DISEÑO DE LA ENCUESTA _____</b>	<b>78</b>
4.3.1.	Aplicación y Análisis de la Encuesta _____	81
<b>4.4.</b>	<b>ANÁLISIS DE LA DEMANDA _____</b>	<b>94</b>
4.4.1.	Tamaño y crecimiento de la población _____	95
4.4.2.	Demanda Actual del Producto _____	95
<b>4.5.</b>	<b>PROYECCIÓN DE LA DEMANDA _____</b>	<b>96</b>
4.5.1.	Trazo de la línea de regresión _____	97
<b>4.6.</b>	<b>ANALISIS DE LA OFERTA _____</b>	<b>100</b>
4.6.1.	Factores que afectan a la oferta _____	100
4.6.1.1.	Número y capacidad de producción _____	100
4.6.1.2.	Oferta Actual del Producto _____	101
<b>4.7.</b>	<b>PROYECCIÓN DE LA OFERTA _____</b>	<b>102</b>
4.7.1.	Trazo de la línea de regresión _____	102
<b>4.8.</b>	<b>DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA _____</b>	<b>105</b>
<b>4.9.</b>	<b>ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS _____</b>	<b>106</b>
4.9.1.	Estructura de la Fuerza de Ventas _____	107
4.9.1.1.	Definición de Directora _____	108
4.9.1.2.	Definición de Directora Hija _____	108
4.9.1.3.	Definición de Directora Nieta _____	108
4.9.1.4.	Perfil Directora Súper Sénior _____	108



4.9.1.5.	Perfil Directora Regional _____	109
4.9.1.6.	Perfil Directora Regional Estrella _____	109
4.9.1.7.	Directora Master _____	110
4.9.1.8.	Estructura de formación de directoras _____	111
4.9.1.9.	Estructura de la fuerza de ventas _____	111
4.9.2.	Plan de Incentivos y Compensaciones _____	112
<b>4.10.</b>	<b>PLAN DE INCENTIVOS PROGRAMA DE AUTOS _____</b>	<b>115</b>
4.10.1.	Estrategia del Programa _____	115
4.10.2.	Tamaño de la fuerza de ventas en el programa _____	124
4.10.3.	Selección y calificación para el programa _____	126
4.10.4.	Distribución geográfica de la fuerza de ventas en el programa _____	127
4.10.5.	Proyección del programa _____	135
4.10.6.	Evaluación del proceso y fuentes de información del desempeño _____	136
4.10.7.	Políticas y formulación de metas establecidas para el programa _____	139
4.10.8.	Seguimiento de la Satisfacción de la Fuerza de Ventas _____	150
<b>CAPÍTULO V</b>	_____	<b>151</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	_____	<b>151</b>
5.1.	CONCLUSIONES _____	151
5.2.	RECOMENDACIONES _____	153
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	_____	<b>155</b>
<b>ANEXOS</b>	_____	<b>156</b>

## INTRODUCCIÓN

En 1967, nace la empresa a nivel internacional, por la idea de un visionario, su fundador y actual presidente, Fernando Belmont; en noviembre de 1977. en Ecuador nace como una sociedad anónima legalmente constituida La Compañía tiene como principal producto la oportunidad de desarrollo personal, profesional y económico de las mujeres a través de un sistema de venta directa de más de 900 productos de belleza entre cosméticos, bisutería. Dentro de cosméticos, se tiene productos de cuidado de la piel ó tratamiento facial, fragancias, maquillaje y cuidado personal, los mismos que son 100% producidos por la Compañía, ya sea en el exterior o en Ecuador. Los productos llegan al consumidor final mediante la asistencia técnica de "Consultoras de Belleza", quienes son comerciantes independientes (no tienen una relación de dependencia laboral). El concepto de venta directa ha sido moldeado a la realidad del mercado hasta llegar al esquema de "Escalera del Éxito", el cual brinda la oportunidad de ascender desde el nivel inicial de consultora hasta directora. Las consultoras y directoras promueven la venta de productos y por su gestión reciben descuentos, premios, reconocimiento, incentivos y capacitación. La Escalera del Éxito por su parte está basada en un programa de metas e incentivos para directoras que considera comisiones y bonos y tiene como principal atractivo un auto cero kilómetros cada vez que la directora asciende a los niveles superiores.

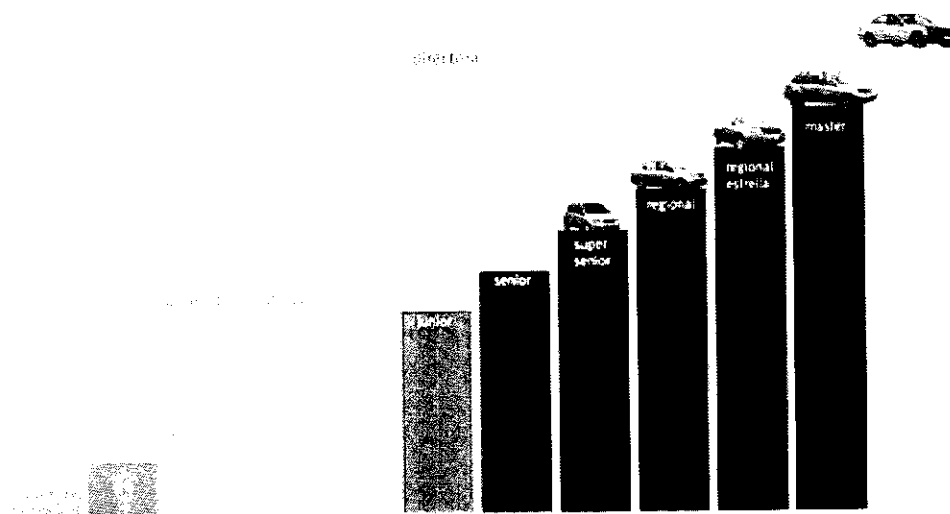
La Compañía pertenece a una Corporación y tiene presencia comercial en siete países de América Latina y uno en Europa: Bolivia, Colombia, Ecuador, Guatemala, México, Perú, Venezuela y España y otras unidades de negocio logísticas e industriales existentes en Colombia, Estados Unidos, Ecuador y Perú.

El Programa de autos nace como idea partir del 1986 quien lo trabajo para ese entonces el Sr. Robert Watson, el mismo que después se lanza en Ecuador en el año 1988 para lo cual se entregaron 2 autos. Inicialmente el

plan fue medido y controlado bajo variables estipuladas por compra de unidades de productos y estructura de Hijas Directoras, para el año de 1994 este modelo de medición cambia y se define por medición de variables a través de metas por cuotas de monto de compra para nuestro país en esa época se utilizaba como moneda el sucre y se transformaba a dólares de acuerdo al tipo de cambio vigente al cierre de cada mes. Para el año de 1999 con el cambio de moneda la dolarización facilitó la medición del negocio y especialmente del Programa de Autos.

Actualmente tiene en todas las unidades de negocio el plan de autos e incluso en España.

La estructura de la fuerza de ventas está conformado por Consultoras nuevas, Consultoras, Consultoras Estrellas, Directoras de las cuales se segmentan en Directora Junior, Senior, Super Senior, Regional, Regional Estrella y Master. Para lo cual se denomina al plan de carrera como la escalera del éxito y que se puede observar en el siguiente gráfico:



## **CAPÍTULO I**

### **GENERALIDADES**

#### **1.1. TEMA**

Programa de autos dentro del plan de incentivos que mantiene la Empresa YANBAL

#### **1.2. OBJETIVOS**

##### **1.2.1. General**

Realizar un estudio de mercado, para asesorar a la empresa Yanbal sobre el programa de autos dentro del plan incentivos que mantiene la compañía en Ecuador, mediante el diseño de un sistema de fuerza de ventas directa y multinivel.

##### **1.2.2. Específicos**

- Determinar el impacto en el crecimiento de las ventas, considerando que el programa de autos aporta con el 80% de las ventas.
- Fortalecer y mantener la fidelidad de la fuerza de ventas con el incremento de 14 nuevos autos para directoras de estatus super senior, para incrementar el volumen de ventas anuales en 5,38%, comprobando el desarrollo de carrera, empoderamiento y compromiso para con la empresa, durante el periodo comprendido entre 2010 – 2014.

### 1.3. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad las ventas no se han incrementado debido a que se grava el impuesto de los consumos especiales (ICE), a los perfumes siendo el 50% de la venta la línea de fragancias.

Además se implanto en el Ecuador la restricción o limitación de las importaciones de productos terminados y entre los afectados se encuentran los perfumes y bisutería.

Estas variables exógenas no han permitido aumentar las ventas estimadas, razón por la cual es necesario buscar nuevas alternativas para incrementar las mismas.

La estrategia diseñada por Yanbal es la de fortalecer, mantener e incrementar la fuerza de ventas mediante el programa de autos dentro del plan de incentivos.

La fuerza de ventas está constituida por las directoras junior, senior, super senior, regional, regional estrella y master quienes aportan con el 80% de las ventas equivalente a USD\$ 106.514.930, para el año 2009, y la empresa, para el año 2010 ha programado incrementar sus ventas a USD\$ 112.247.930, equivalente al 5,38%

Para incrementar las ventas es necesario aumentar la fuerza de ventas con 14 nuevos autos para directoras de estatus super senior; para incrementar el volumen de ventas anuales en 5,38%, comprobando el desarrollo de carrera, empoderamiento y compromiso para con la empresa, durante 4 años de vida útil del proyecto.

Para cumplir con esta variable de ventas del 5,38% cada directora super senior debe cumplir con una cuota anual de ventas de USD\$409.500 ( $31.500 \times 13$  campañas =  $409.500 \times 14$  directoras = 5.733.000); en consecuencia el total de las ventas estimado para el año 2010 será de

USD\$ 112.247.930 por parte del programa de autos y se estaría cumpliendo con la programación de las ventas para el año 2010.

El programa de autos tiene viabilidad por el aporte que brinda la empresa en un 80% de ingreso en las ventas, generadas durante cada campaña, razón por la cual se puede definir como un producto estrella que permite ser muy eficiente frente a sus competidores.

#### **1.4. METODOLOGÍA**

##### **1.4.1. Tipo y diseño de la investigación**

El tipo y diseño de investigación es de gran importancia para la correcta elaboración de un análisis, diagnóstico y propuesta de un sistema de programa de autos dentro del plan de incentivos que mantiene la Empresa YANBAL, porque considero que la empresa sin importar cuál sea su actividad debe contar con un mejoramiento continuo, para nuestro caso de estudio es el programa de autos dentro del plan de incentivos de la Empresa YANBAL, estrategias que permitirán optimizar los costos para salvaguardar las inversiones de la empresa Yanbal, para lo cual se utilizará como fuentes de información los registros históricos del programa de autos dentro de la empresa.

Para realizar este tipo y diseño de investigación se ha tomado en cuenta los siguientes tipos de investigación, los cuales se describen a continuación:

##### **a. Explorativa**

Esta investigación se utilizará para estudiar el mejoramiento continuo del programa de autos dentro del plan de incentivos y las condiciones actuales con las que trabaja la empresa.

b. Descriptiva

Mediante esta investigación podremos analizar cuáles son los componentes que se requiere para una adecuada optimización de recursos del programa.

c. Observacional

Esta investigación nos permitirá identificar y observar las falencias que posee el programa de autos dentro del plan de incentivos, para determinar las variables a ser corregidas y así llegar a la toma de decisiones adecuadas que ayuden a dar soluciones a los problemas ocurridos dentro de la empresa y el programa.

d. Bibliográfica

Se tomará en cuenta todas las fuentes de información relacionadas con el programa de autos dentro del plan de incentivos que mantiene la Empresa YANBAL, que se encuentren en fuentes secundarias como textos, libros, revistas, documentos escritos, manuales en la empresa Yanbal.

e. De Campo

La información se obtendrá de fuentes primarias, es decir, se obtendrá del personal administrativo, operativo y de gerencia de la empresa Yanbal, ejecutivos que se encuentran directamente relacionados con los problemas que ocurren dentro de la empresa y tienen de primera mano los reportes de crecimiento.

# ***CAPÍTULO I***



#### 1.4.2. Métodos de la investigación

Son aquellos procedimientos metodológicos y rigurosos formulados de una manera lógica y que se van a usar en la investigación, para adquirir el conocimiento necesario en este caso el Análisis, Diagnóstico y Propuesta de Programa de autos dentro del plan de incentivos que mantiene la Empresa YANBAL, se utilizarán los siguientes métodos:

**Método Inductivo:** Es el razonamiento que partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis con el propósito de llegar a conclusiones y premisas, es decir, contribuye a estudiar los hechos particulares y establecer posteriormente los hechos reales generales que se asocian al tema.

**Método Deductivo:** Parte de un marco general de referencia para enunciar las conductas particulares. En la deducción se comparan las características de un caso objeto y fenómenos. Esto permite realizar la deducción y establecer un diagnóstico que sirve para tomar decisiones, en base a conclusiones definidas por conductas particulares.

**Método de Análisis:** Este método inicia con la identificación de cada una de las variables que caracteriza una realidad.

**Métodos Estadísticos:** Es aquella información cuantitativa obtenida durante el proceso de investigación, que permite realizar el análisis de los datos para transformarlos en información de tal manera que permite tabularlas y obtener importantes resultados, conclusiones y recomendaciones.

# ***CAPÍTULO II***

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL**

#### **2.1. ANÁLISIS EXTERNO**

El análisis externo permite identificar los factores exógenos, de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas).

Por lo tanto el análisis externo permitirá a la empresa Yanbal determinar una lista de oportunidades que podrían beneficiar a la misma y de amenazas que se deberían controlar en base a estrategias ofensivas y defensivas.

Las fuerzas externas para nuestro estudio se dividen en dos etapas identificadas como: Macro ambiente y el Micro ambiente.

La herramienta a utilizarse en el análisis del entorno externo, es la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE), el cual se realiza a través de una matriz que permite determinar la importancia de los factores y el impacto que tendrán en la empresa.

##### **2.1.1. Macro ambiente**

El Macro ambiente se constituye por las fuerzas externas que tienen influencia directa o indirecta en la empresa. Dentro de este análisis, se evalúan los factores: Económicos, Políticos, Sociales, Tecnológicos y Ambientales, que en la actualidad afectan al desarrollo empresarial.

### 2.1.1.1. Factor Económico

El factor económico analiza los factores que afectan el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores. El poder de compra depende del ingreso, el precio, los ahorros y el crédito; El factor económico permite conocer las principales tendencias económicas, tanto en el ingreso como en los cambiantes patrones de gastos de consumidores. Para lo cual se analizará la inflación, tasas de interés, producto interno bruto, balanza de pagos y el riesgo país.

#### 2.1.1.1.1. Inflación

La inflación se define como un proceso de elevación continuada y sostenida del nivel general de precios en una economía, o lo que es lo mismo un descenso continuado en el valor del dinero. El dinero pierde valor cuando con el no se puede comprar la misma cantidad de bienes que con anterioridad

**TABLA N° 2.1.**

INFLACION 2009			
MESES	INFLACIÓN MENSUAL	INFLACIÓN ACUMULADA	INFLACIÓN ANUAL
ENE.	0,70	0,70	8,36
FEB.	0,47	1,18	7,85
MAR.	1,09	2,28	7,44
ABR.	0,65	2,95	6,53
MAY.	-0,01	2,94	5,41
JUN.	-0,08	2,86	4,54
JUL.	-0,07	2,79	3,85
AGO.	-0,30	2,48	3,33
SEP.	0,63	3,12	3,29
OCT.	0,24	3,37	3,50
NOV.	0,34	3,71	4,02
DIC.	0,58	4,31	4,31

Tabla N°: 2.1	Inflación año 2009
Fuente	Banco Central del Ecuador
Elaborado por:	Raúl Delgado

**GRÁFICO N° 2.1.**

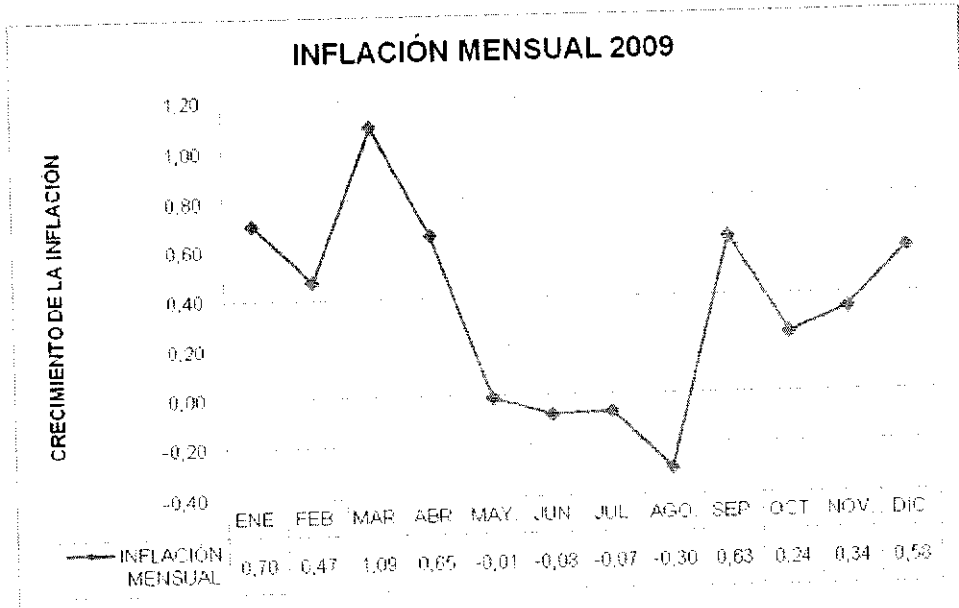


Gráfico N°: 2.1	Inflación mensual año 2009
Fuente	Banco Central del Ecuador
Elaborado por:	Raúl Delgado

**GRÁFICO N° 2.2.**

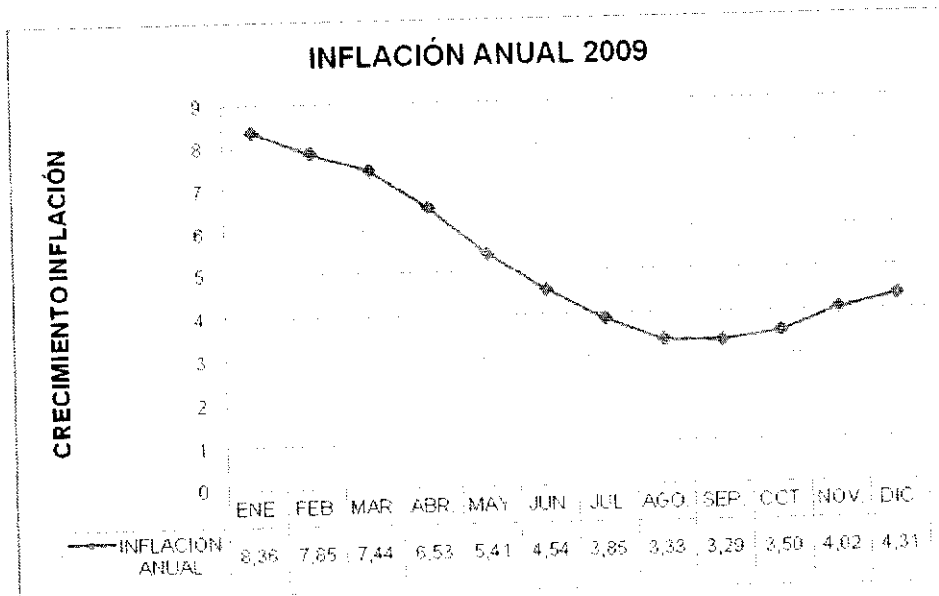


Gráfico N°: 2.2.	Inflación año 2009
Fuente	Banco Central del Ecuador
Elaborado por:	Raúl Delgado

Las tasas de inflación anual decrecientes se consideran como una **OPORTUNIDAD**, por cuanto los precios de los cosméticos y fragancias se mantienen, esto permite establecer un precio de venta al alcance del consumidor final.

#### 2.1.1.1.2. Tasas de Interés

La tasa de interés es el rendimiento producido, por la unidad de capital en la unidad de tiempo. Las tasas de interés del mercado se utilizan para ayudar a tomar decisiones de producción y de inversión de capital. Al igual que cualquier precio del mercado, las tasas de interés están determinadas por la oferta y la demanda de los fondos que se pueden prestar.

Las tasas de interés activas son aquellas que se aplican cuando cualquier banco del país otorga préstamos a terceros y las tasas de interés pasivas son aquellas que se utilizan cuando el banco ha recibido por concepto de préstamos y a su vez tienen que cancelar sus obligaciones por dicho préstamo a terceros.

Actualmente, las tasas de interés activas y pasivas se han determinado en el sistema financiero en los siguientes niveles:

**TABLA N° 2.2.**  
**TASAS DE INTERES ACTIVAS Y PASIVAS AÑO 2009**

<b>MESES</b>	<b>TASAS ACTIVAS</b>	<b>TASAS PASIVAS</b>
ENERO	9,16%	5,10%
FEBRERO	9,21%	5,19%
MARZO	9,24%	5,31%
ABRIL	9,24%	5,35%
MAYO	9,26%	5,42%
JUNIO	9,24%	5,63%
JULIO	9,22%	5,59%
AGOSTO	9,15%	5,56%

SEPTIEMBRE	9,15%	5,57%
OCTUBRE	9,19%	5,44%
NOVIEMBRE	9,19%	5,44%
DICIEMBRE	9,19%	5,24%

Tabla N°: 2.2	Tasas de interés activas y pasivas
Fuente	Banco Central del Ecuador / Bancos Privados
Elaborado por:	Raúl Delgado

**GRÁFICO N° 2.3.**

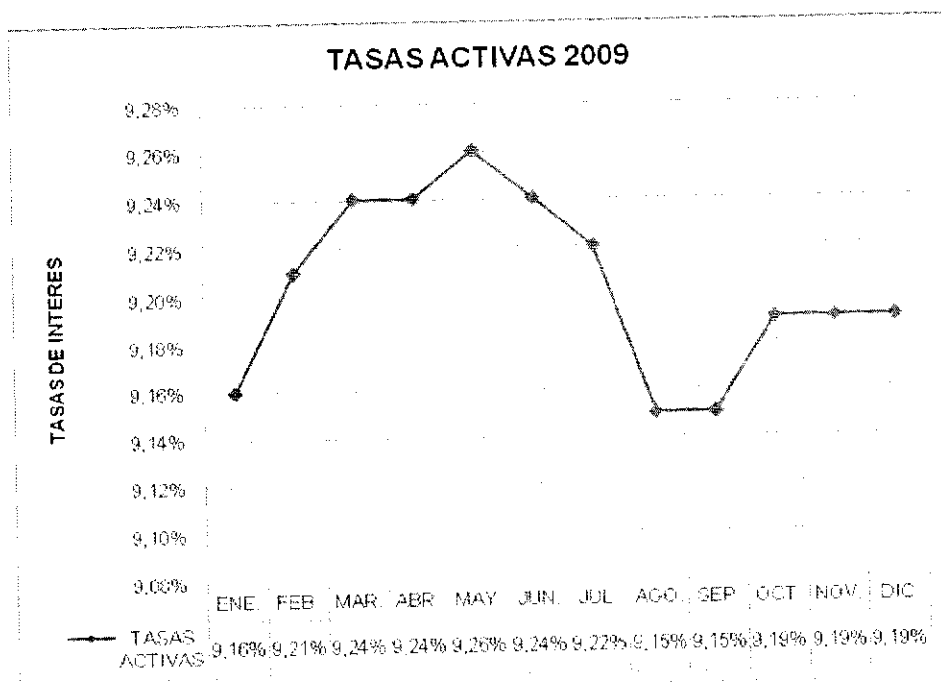


Gráfico N°: 2.3.	Tasas de interés activas 2009
Fuente	Banco Central del Ecuador / Bancos Privados
Elaborado por:	Raúl Delgado

GRÁFICO N° 2.4.

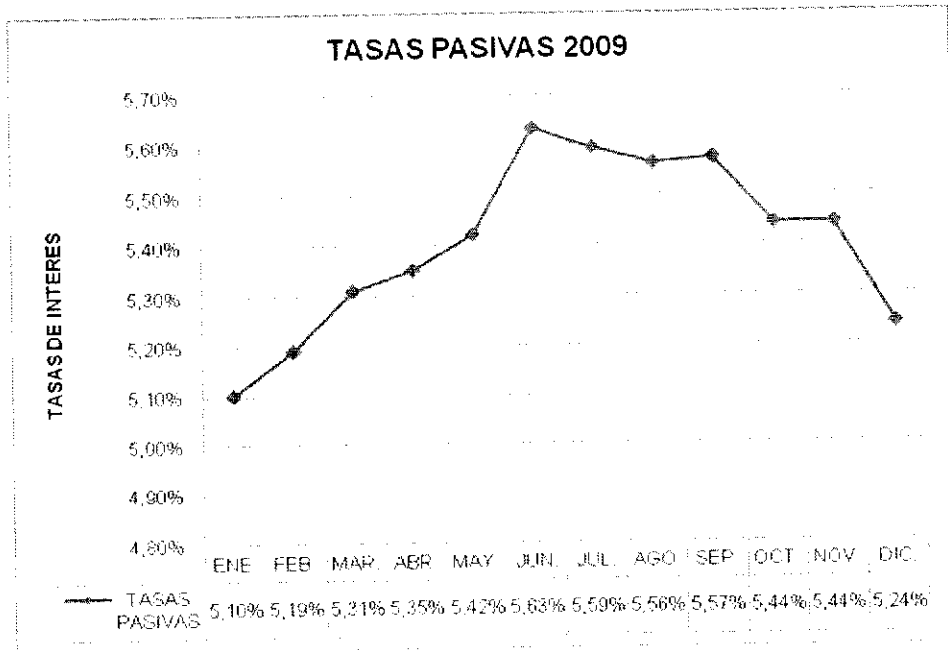


Gráfico N°: 2.4.	Tasas de interés pasivas 2009
Fuente	Banco Central del Ecuador / Bancos Privados
Elaborado por:	Raúl Delgado

La disminución de las tasas de interés y la caída de la inflación en los últimos meses, contribuye a esta variable sea considerada en el Ecuador como una **OPORTUNIDAD**, para las empresas, en vista de que el costo del dinero es menor.

#### 2.1.1.1.3. Producto Interno Bruto

El Producto Interno Bruto (PIB): mide el valor de la producción, a precios finales del mercado, realizados dentro de las fronteras geográficas de un país y contribuye a incluir las partes de ingresos generadas internamente y transferidas hacia el exterior. En consecuencia el PIB comprende todos los flujos de ingreso generados dentro de las fronteras geográficas del país.



**TABLA N° 2.3.**

PRODUCTO INTERNO BRUTO REAL POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONOMICA (COMERCIO)		
Tasas de crecimiento		
AÑOS	COMERCIO	PIB
2004	3,86	8,00
2005	5,23	6,00
2006	4,73	3,89
2007	3,34	2,49
2008	5,51	5,32
2009	2,90	3,15

Tabla N°: 2.3	PIB por clase de actividad económica
Fuente	Banco Central del Ecuador
Elaborado por:	Raúl Delgado

**GRÁFICO N° 2.5.**

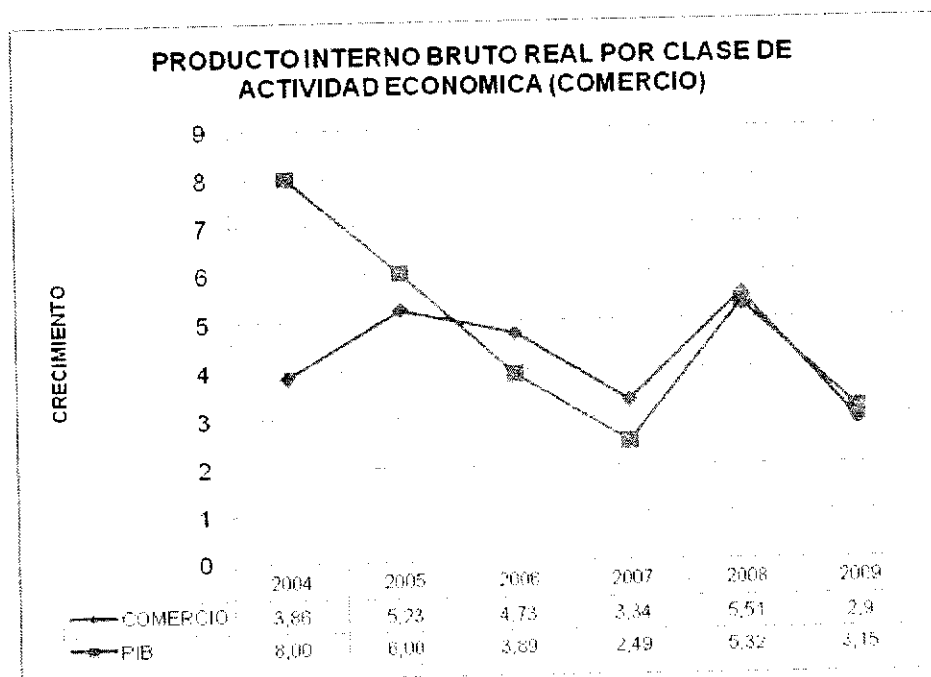


Gráfico N°: 2.5.	PIB por clase de actividad económica
Fuente	Banco Central del Ecuador
Elaborado por:	Raúl Delgado

Las tasas de crecimiento del Producto Interno Bruto de la actividad comercio es decreciente a lo largo de los años 2004 al 2009, en consecuencia presenta una curva decreciente, por lo tanto esta variable se establece como una AMENAZA para las empresas.

#### 2.1.1.1.4. Balanza Comercial

**TABLA N° 2.4.**

<b>BALANZA DE PAGOS</b>						
En millones de dólares						
<b>AÑOS</b>	<b>CUENTAS</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>2. CUENTA DE CAPITAL Y FINANCIERA</b>		<b>139,6</b>	<b>-101,7</b>	<b>-2.088,9</b>	<b>-275,2</b>	<b>-425,7</b>
	<b>a. CUENTA DE CAPITAL</b>	<b>8,1</b>	<b>13,0</b>	<b>18,6</b>	<b>22,1</b>	<b>32,9</b>
	<b>b. Cuenta Financiera</b>	<b>131,5</b>	<b>-114,8</b>	<b>-2.107,4</b>	<b>-297,3</b>	<b>-458,7</b>
	Inversión Directa	837	493	271	194	974
	Inversión de Cartera Neta	-190	366	-1.384	-118	213
	<b>Otra Inversión</b>	<b>-515</b>	<b>-974</b>	<b>-994</b>	<b>-373</b>	<b>-1.645</b>
	Activos	-973	-845	-2.082	-1.622	-1.253
	Pasivos	458	-129	1.088	1.248	-392
<b>3. ERRORES Y OMISIONES</b>		<b>683,4</b>	<b>420,1</b>	<b>340,7</b>	<b>11,6</b>	<b>179,4</b>
<b>4. BALANZA DE PAGOS GLOBAL (1+2+3)</b>		<b>281,0</b>	<b>666,1</b>	<b>-130,6</b>	<b>1.386,4</b>	<b>948,1</b>
<b>5. FINANCIAMIENTO (e+f+g)</b>		<b>-281,0</b>	<b>-666,1</b>	<b>130,6</b>	<b>-1.386,6</b>	<b>-948,1</b>
	Reserva Internacional	-277	-710	124	-1.497	-952
	Uso de Crédito del FMI	-	-	-	-	-
	<b>Financiamiento Excepcional</b>	<b>-4,1</b>	<b>43,5</b>	<b>7,1</b>	<b>110,9</b>	<b>4,1</b>

\* Corresponde a 5.572,8 millones de dólares del canje de los Bonos Brady

Tabla N°: 2.4	Balanza de pagos
Fuente	Banco Central del Ecuador
Elaborado por:	Raúl Delgado

**TABLA N° 2.5.**

<b>BALANZA DE PAGOS</b>					
En relación al PIB nominal					
AÑOS	2004	2005	2006	2007	2008
<b>1. SALDO EN CUENTA CORRIENTE (a+b+c+d)</b>	-1,7%	0,9%	3,9%	3,6%	2,3%
<b>a. BALANZA COMERCIAL</b>	0,9%	2,0%	4,2%	4,0%	2,6%
Exportaciones	24,4%	28,1%	31,5%	32,5%	36,4%
Importaciones	-23,5%	-26,1%	-27,3%	-28,5%	-33,8%
<b>b. BALANZA DE SERVICIOS</b>	-2,9%	-3,0%	-3,1%	-3,0%	-2,9%
Servicios Prestados	3,1%	2,7%	2,5%	2,6%	2,7%
(Turismo)	1,4%	1,3%	1,2%	1,4%	1,5%
Servicios Recibidos	-6,0%	-5,8%	-5,6%	-5,6%	-5,6%
<b>c. RENTAS</b>	-5,8%	-5,2%	-4,7%	-4,5%	-3,1%
Recibida	0,1%	0,2%	0,4%	0,6%	0,3%
Pagada	-5,9%	-5,5%	-5,1%	-5,0%	-3,4%
(Interés)	-1,9%	-1,7%	-1,7%	-1,6%	-1,0%
<b>d. TRANSFERENCIAS CORRIENTES</b>	6,2%	7,2%	7,4%	7,1%	4,4%
Remesas de emigrantes	5,6%	6,6%	7,0%	6,7%	5,4%
<b>2. CUENTA DE CAPITAL Y FINANCIERA</b>	0,4%	-0,3%	-5,0%	0,0%	0,0%
Inversión Directa	2,6%	1,3%	0,6%	0,4%	1,9%
<b>3. ERRORES Y OMISIONES</b>	2,1%	1,1%	0,8%	0,0%	0,3%
<b>4. BALANZA DE PAGOS GLOBAL (1+2+3)</b>	0,9%	1,8%	-0,3%	3,0%	1,8%
<b>5. FINANCIAMIENTO (e+f+g)</b>	-0,9%	-1,8%	0,3%	-3,0%	-1,8%
e. Reserva Internacional de Libre Disponibilidad	-0,8%	-1,9%	0,3%	-3,3%	-1,8%
f. Uso de crédito del FMI	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
g. Financiamiento excepcional	0,0%	0,1%	0,0%	0,2%	0,0%

Tabla N°: 2.5	Balanza de pagos
Fuente	Banco Central del Ecuador
Elaborado por:	Raúl Delgado

GRÁFICO N° 2.6.

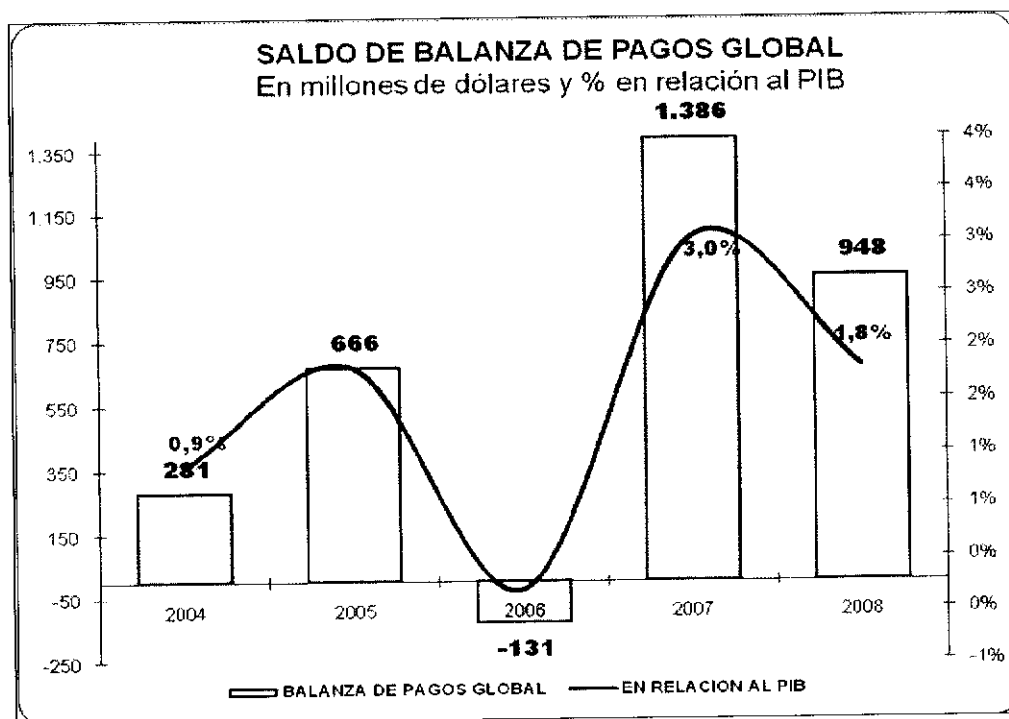


Gráfico N°: 2.6.	Balanza de pagos global
Fuente	Banco Central del Ecuador
Elaborado por:	Raúl Delgado

EL saldo de la balanza de pagos global en relación al PIB ha tenido un crecimiento en consecuencia es una **OPORTUNIDAD**, por cuanto la balanza de pagos global es la suma de las cuentas corrientes y de capital. Si tanto la cuenta corriente como la de capital tienen un déficit, entonces la balanza de pagos global también lo tiene. Cuando una cuenta tiene un superávit y la otra tiene un déficit de exactamente la misma cuantía, el saldo de la balanza de pagos global es cero, es decir, no hay ni superávit ni déficit. Recogemos estas relaciones en la Ecuación, Superávit de la balanza de pagos = Superávit por cuenta corriente + superávit por cuenta de capital. Escenario que se demuestra en el histograma de frecuencias saldo de balanza de pagos global.

#### 2.1.1.1.5. Riesgo País

El Riesgo País es un Índice denominado Emerging Markets Bond Index Plus (EMBI+), el cual mide el riesgo soberano de un país.

El riesgo país (EMBI Ecuador), es un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.

A continuación se describen estadísticas y su respectivo análisis de riesgo país variables que contribuyen a ser **AMENAZAS** para el sector empresarial

- 06 Abr-2009, Creación del Banco del IESS como institución financiera pública con autonomía técnica, administrativa y financiera, con finalidad social y de servicio público, de propiedad del IESS.
- 21 Abr-2009, Ecuador anuncia la recompra de bonos global de 2012 y 2030.
- 26 Abr-2009, Elecciones presidenciales y otras dignidades.

En consecuencia el riesgo país del Ecuador analizado entre 06 Abr-2009, se ha incrementado, por cuanto el país se encontraba en elecciones, a continuación se muestra el riesgo país en la siguiente matriz:

**TABLA N° 2.6.**

RIESGO PAIS DEL ECUADOR (EMBI)	
FECHAS	INDICE EMBI+
28-OCT-2008	4,729
28-OCT-2009	1,166

Tabla N°: 2.6	Riesgo pais 2009
Fuente	Banco Central del Ecuador
Elaborado por:	Raúl Delgado

GRÁFICO N° 2.7.

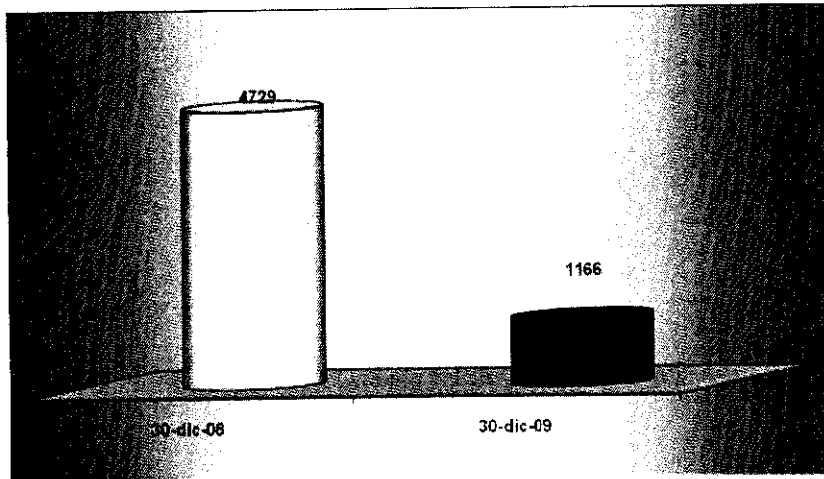


Tabla N°: 2.7.	Riesgo País 2009
Fuente	Banco Central del Ecuador
Elaborado por:	Raúl Delgado

Tomando en consideración las variables descritas desde 30 de diciembre 2008 hasta 30 de diciembre 2009, se determina un riesgo país alto el cual genera disminución de las inversiones extranjeras, no existe generación de plazas de trabajo situación que contribuye a la desocupación, en consecuencia esta variable se constituyen en una **AMENAZA**.

#### 2.1.1.2. Factor Político

El factor político es un conjunto de elementos humanos y materiales, reales y formales, dinámicamente interrelacionados, que siempre interactúa con las otras dimensiones de la vida social: económica y cultural.

El factor político está integrado por leyes, oficinas gubernamentales y grupos de poder económico que influyen y limitan las actividades de diversas organizaciones e individuos en la sociedad.

El presidente Eco. Rafael Correa Delgado, estableció por decreto las salvaguardas a las importaciones situación que ha permitido la disminución de sus inventarios y la elevación de precios en los productos.

En consecuencia en estos momentos el Ecuador tiene constituida una Asamblea Constituyente la cual está provocado una inestabilidad política por cuanto desencadena en problemas para la economía que limitan la inversión, por cuanto no existen leyes que se encuentran en proceso de aprobación estas situaciones repercuten directa o indirectamente en las inversiones para las empresas, por lo tanto esta variable es una **AMENAZA**.

### 2.1.1.3. Factor Social

Desempleo: parte proporcional de la población económicamente activa (PEA) que se encuentra involuntariamente inactiva.

**GRÁFICO N° 2.8.**

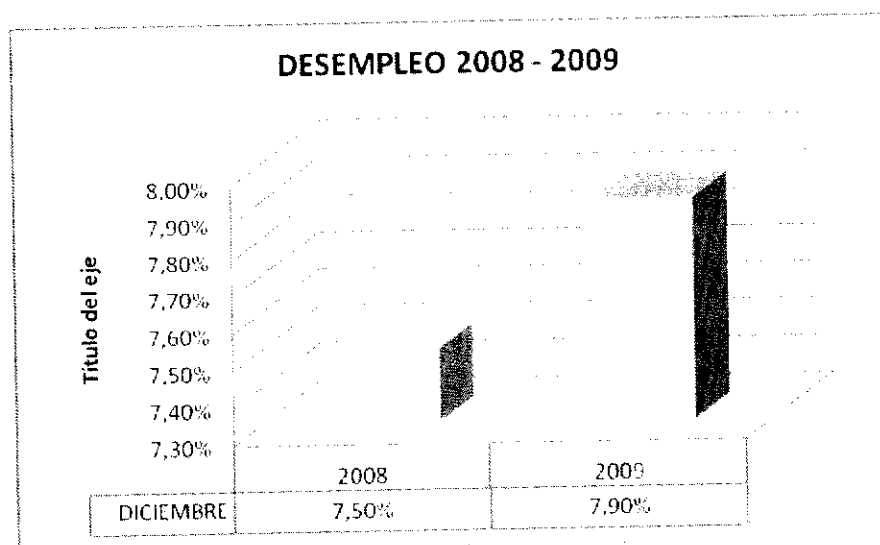


Gráfico N°: 2.8	Desempleo 2008 - 2009
Fuente	Banco Central del Ecuador
Elaborado por:	Raúl Delgado

Subempleo: es la situación de las personas en capacidad de trabajar que perciben ingresos por debajo del salario mínimo vital. También se llama subempleo a la situación de pluriempleo que viven muchos ecuatorianos, por tanto no es que falta el empleo (desempleo), sino el ingreso de esta persona lo que se encuentra por debajo del límite aceptable. Los elementos del factor social que constituyen el crecimiento o decrecimiento de la economía en un país son: el crecimiento del desempleo. Esta variable que contribuye a la falta de oportunidades de trabajo sumado al desplazamiento de los colombianos y peruanos al Ecuador, estos escenarios son considerados como una **AMENAZA**, para el pueblo ecuatoriano.

#### 2.1.1.4. Factor Tecnológico

La Superintendencia de Telecomunicaciones (Suptel) entregó en su informe de crecimiento anual (desde diciembre 2004 hasta diciembre 2005), en el cual destaca el acceso a Internet. Las cifras en el informe hablan de un crecimiento de 167,85%. El porcentaje se deriva de los nuevos usuarios que accedieron a este servicio (514 020 usuarios); es decir, 322 117 más que en 2004.

Para la comercialización de cosméticos y fragancias, es necesario acceder y utilizar el internet para realizar las ventas, en consecuencia para el canal de distribución es una **OPORTUNIDAD**, porque serán provistos por empresas multinacionales a precios cómodos y al alcance del mercado local.

#### 2.1.1.5. Factores Ambientales

La Empresa Yanbal comercializa productos que previenen la contaminación ambiental, ya que es política institucional contribuir y



cuidar el medio ambiente; por lo tanto esta variable es considerada como una **OPORTUNIDAD**.

#### 2.1.2. Microambiente

El Microambiente establece el análisis de los factores que están fuera de la organización, los mismos que no pueden ser controlados por la empresa; entre éstos tenemos los siguientes: los clientes, proveedores, intermediarios y competidores.

##### 2.1.2.1. Clientes

Por tratarse de una línea completa de productos de belleza de calidad mundial, entre los cuales se describen: fragancias, joyas, maquillaje, cuidado personal y tratamiento facial, los consumidores de éstos son: la población en general, estableciéndose como población a hombres, mujeres y niños, quienes son los consumidores finales.

El Reporte de YANBAL en el Sector Productos de Belleza, realizado durante el II Semestre del 2008 sobre los motivos de satisfacción de los clientes se determina, que los clientes se encuentran satisfechos por la buena calidad del producto, entrega de productos a tiempo, buen servicio de las consultoras, exactitud en la entrega de pedidos, variedad de los productos y precios adecuados, además los consumidores finales se encuentran en los niveles socioeconómicos medio y medio alto, variables que constituyen una **OPORTUNIDAD** para la empresa. Debido a que muestra uno de los mejores indicadores de satisfacción del sector

### 2.1.2.2. Proveedores

“Los proveedores son compañías e individuos que proporciona recursos necesarios para que la compañía produzca sus bienes y servicios”<sup>1</sup>

El análisis de los proveedores se lo realizará de acuerdo a los requerimientos para la producción de fragancias, joyas, maquillaje, cuidado personal y tratamiento facial; en consecuencia las principales materias primas vienen desde prestigiosas empresas reconocidas a nivel mundial, localizados en los países de Francia, Italia, Estados Unidos y Alemania

**TABLA N° 2.7.**  
**PROVEEDORES DE MATERIA PRIMA Y PRODUCTOS**

PROVEEDOR	PRODUCTOS	PROCEDENCIA
COSMO	Materia prima, material de empaque y envases	EEUU
Saint Gobain Desjon Queres	Frascos	Francia
Recolige	Tubos colapsibles	Perú
Julia Sevilla	Tubos colapsibles	Perú
Valois	Válvulas	Francia
Plaspibe	Frascos plásticos	Colombia
Formacol	Tubos colapsibles	Colombia
Pochet	Tapas, frascos	Francia
Cosmetech Internacional	Estuches de maquillaje	Indonesia, EEUU
South American Technologies	Premios	EEUU
Serfel	Etiquetas	Ecuador
Offsetec	Formularios de venta	Ecuador
Cartonera Nacional	Cajas de embalaje	Ecuador

<sup>1</sup> KOTLER Philip, Fundamentos de Mercadotecnia, Pág. 122

OFINES	Suministros de oficina	Ecuador
Editora Americana	Impresiones, folletos	Ecuador
Tinta y papel	Impresiones, folletos	Ecuador
Eglonsa	Velas perfumadas	Ecuador
Chiarello	Alcohol	Ecuador
AGA	Nitrógeno	Ecuador
EcuAuto	Venta Autos	Ecuador
Nissan	Venta Autos	Ecuador
Toyota	Venta Autos	Ecuador

Tabla N°: 2.7	Proveedores de materia prima y productos
Fuente	Yanbal Ecuador S. A.
Elaborado por:	Raúl Delgado

**TABLA N° 2.8.**

**PROVEEDORES DE SERVICIOS**

PROVEEDOR	PRODUCTOS	PROCEDENCIA
Hotel Marriot	Servicio hotelero, eventos	Ecuador
Hotel Sheraton	Servicio hotelero, eventos	Ecuador
Hotel Swiss Hotel	Servicio hotelero, eventos	Ecuador
Hotel Dann Carlton	Servicio hotelero, eventos	Ecuador
Hotel Oro Verde	Servicio hotelero, eventos	Ecuador
IBM	Servicio computacional	Ecuador
Editora Americana	Impresiones, folletos	Ecuador
Tinta y papel	Impresiones, folletos	Ecuador
Rivas Herrera	Publicidad	Ecuador

Tabla N°: 2.8	Proveedores de materia prima y productos
Fuente	Yanbal Ecuador S. A.
Elaborado por:	Raúl Delgado

Los proveedores locales, constituyen una oportunidad, ya que tienen un poder bajo de negociación, debido a los altos volúmenes de compra, creando atracción de los proveedores de hacer negocio con la empresa,

en donde se puede exigir precio y calidad, además, la empresa saca una ventaja con las compras a crédito y bajo interés.

La Empresa COSMO se encarga de proveer la materia prima para la producción de los productos que comercializa Yanbal de Ecuador, Colombia y Perú, condición que permite solicitar grandes volúmenes de compra, este escenario permite negociar a mejores precios, condición que abarata costos y el costo de producción del producto es menor por cuanto las cantidades de productos producidos son altas, esta variable constituye una **OPORTUNIDAD**, en vista de que la corporación Unique-Yanbal son los únicos clientes, en consecuencia se establece que, existe un bajo poder de negociación de los proveedores, debido a que gran porcentaje de las compras se lo realiza a la empresa COSMO.

#### 2.1.2.3. Intermediarios

“Son compañías que sirven como canales de distribución y que ayudan a la empresa a encontrar clientes o venderles; son los mayoristas y minoristas que compran y revenden mercancías”<sup>2</sup>

La Empresa Yanbal, trabaja con la modalidad de venta directa, en donde se identifica como cliente principal a la fuerza de ventas, constituida por un promedio de setenta mil personas, las cuales se identifican y dividen en Consultoras y Directoras, quienes adquieren productos de: fragancias, bisutería, maquillaje, tratamiento, y cuidado personal, para comercializarlos al consumidor final.

##### 2.1.2.3.1. Consultoras

Las consultoras son mujeres de 18 años en adelante, de cualquier nivel socioeconómico, que se incorporan a la compañía y que pueden hacer el comercio independiente de productos de belleza a consumidores

---

<sup>2</sup> KOTLER Philip, Fundamentos de Mercadotecnia, Pág. 122

finales, y por los montos de compra, adquieren descuentos, regalos, premios, etc.

Las Consultoras se segmentan por región de ventas, que son propias de Yanbal.

El ingreso promedio de la consultora, representa el 25%, 30%, 35% y 40% de ganancia por concepto del descuento del pedido por volúmenes de compra. Esta ganancia, apoya a unos de los intereses primordiales que persigue la consultora, que es el crecimiento económico. En los últimos 5 años, se aprecia crecimiento, esto constituye un beneficio que la empresa brinda a la fuerza de ventas.

La edad promedio de las consultoras es de 41 años, por consiguiente si la empresa desea rejuvenecer la marca y ganar participación del mercado juvenil debe: incrementar las consultoras de los segmentos de 18 a 24 años, en donde solo se tiene el 6% de consultoras, además debe mejorar el segmento de 25 a 34 años, estas variables son consideradas como una **OPORTUNIDAD**.

De acuerdo a un estudio realizado por Yanbal, las consultoras, consideran que se debe ampliar el crédito pagaré (crédito personal) de 7 días a 14 días, en vista de que no les permite trabajar con tan poco tiempo, y los concursos deberían reducirse el tiempo de evaluación de 2 campañas a 1. Este escenario es considerado como una **AMENAZA**.

Por consiguiente para mejorar el incremento en las ventas es necesario aumentar el tiempo del crédito a fin de que puedan cumplir con la cuota de venta exigida por la empresa; condición que permitirá tener mayor rotación de ventas.

#### 2.1.2.3.2. Directoras

Son mujeres de 18 años en adelante, de cualquier nivel socioeconómico, quienes se iniciaron como Consultoras, pero que alcanzaron ciertas metas exigidas por la compañía y se les otorga el estatus denominado

Directoras. Dirige un grupo de Consultoras y además cumple funciones de Consultora de Belleza. De la compra que realicen sus consultoras, percibe un porcentaje de comisión afecto a todos los impuestos de ley vigente que le corresponde.

Las Directoras se segmentan por estatus de ventas, el cual lo adquieren después de cumplir ciertos requisitos exigidos por la empresa, el mismo que inicia con Directora Junior y termina en Directora Master:

Los ingresos anuales promedio por directora, se mantienen estables, lo cual si la empresa busca el crecimiento de la ganancia económica, debe analizarse que las Directoras ganen más dinero para que no busquen a la competencia como otra oportunidad. El nivel de rotación es alto en el estatus de directoras Junior.

Las directoras que tienen más de 5 años en la empresa Yanbal y sobrepasan los 35 años de edad, consideran que es importante que la empresa les apoye con un seguro de jubilación, ya que prácticamente Yanbal es el único medio de sustento, y desean tener una vejez digna, esta variable es una OPORTUNIDAD.

#### 2.1.2.4. Competidores

Las principales fuerzas de los competidores son las siguientes empresas: Avon, Oriflame, Ebel, Rommannel, Vison.

**TABLA N° 2.9.**

#### **PRINCIPALES COMPETIDORES EN VENTA DIRECTA**

<b>COMPETENCIA</b>	<b>CATEGORÍAS</b>	<b>PROCEDENCIA</b>
Avon	Fragancias, Cuidado de la Piel, Cuidado Personal, Bisutería	EEUU
Pamela Grant	Fragancias, Cuidado de la Piel, Cuidado Personal	EEUU

Ebel	Fragancias, Cuidado de la Piel, Cuidado Personal, Bisutería	Perú
Oriflame	Fragancias, Cuidado de la Piel, Cuidado Personal	Suecia
Rommanel	Bisutería	Brasil
Visión	Bisutería	Brasil

Tabla N°: 2.9	Principales competidores en venta directa
Fuente	Yanbal Ecuador S. A.
Elaborado por:	Raúl Delgado

La empresa Sondeo, estudió a los hogares de las principales ciudades del país, en el año 2005, el mercado proyectado de ventas de cosméticos, es de \$ 265'488.000.

La participación de Yanbal tiene una participación del 37.5%, observando un crecimiento desde el año 2002, en donde se tiene el 29.1% de participación, tal como se demuestra en el siguiente gráfico.

**GRÁFICO N° 2.9.**

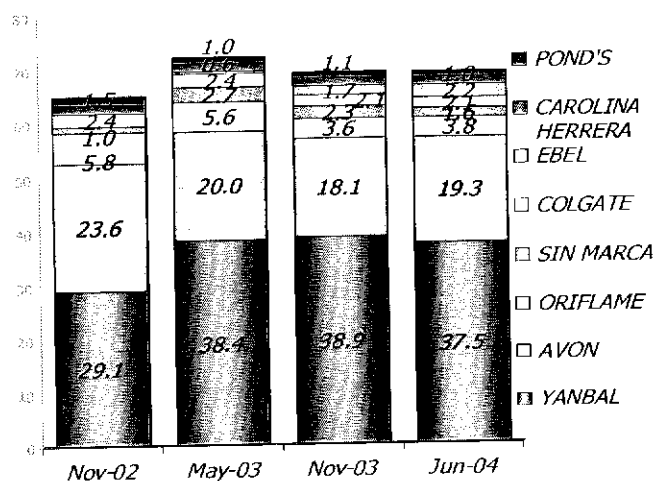


Gráfico N°:2.9.	Participación de empresas
Fuente	Yanbal Ecuador S. A.
Elaborado por:	Raúl Delgado

El siguiente gráfico hace referencia a todas las marcas de cosméticos que se venden en el mercado, entre venta detallista y directa. Existen oportunidades de crecimiento en el mercado de cosméticos.

**GRÁFICO N° 2.10.**

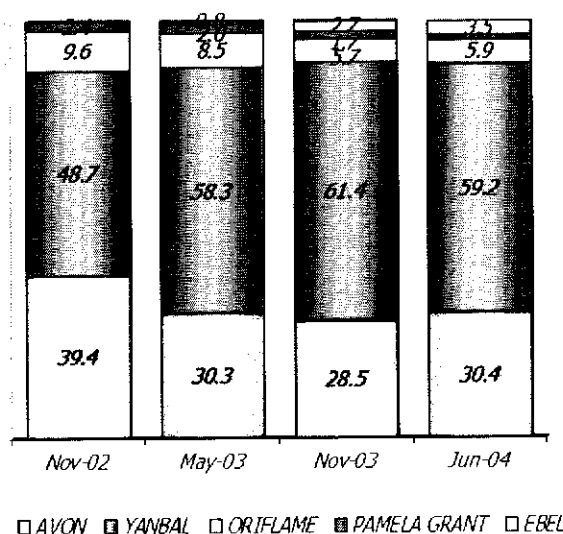


Gráfico N°: 2.10	Participación de empresas por marcas de cosméticos
Fuente	Yanbal Ecuador S. A.
Elaborado por:	Raúl Delgado

En los meses de Noviembre y Diciembre del año 2005, la empresa Latin Panel, hizo un estudio en los hogares de las ciudades de Quito y Guayaquil, para conocer sus hábitos de consumo de productos de belleza.

En el siguiente gráfico, se aprecia que los productos de fragancias lideran la participación de consumo, representando el 41%. Hay oportunidades de crecer en el mercado de Cuidado y Tratamiento, que está en el 10%.



**GRÁFICO N° 2.11.**

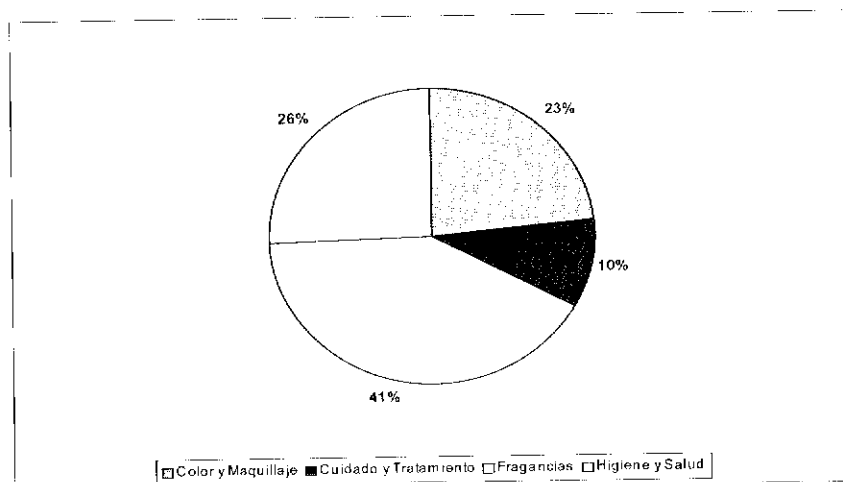


Gráfico N°: 2.11	Participación de empresas en consumo
Fuente	Yanbal Ecuador S. A.
Elaborado por:	Raúl Delgado

En los productos de fragancias, Yanbal ha crecido 3% en comparación con el año 2004, lo que afianza la penetración de los mismos en el mercado.

**GRÁFICO N° 2.12.**

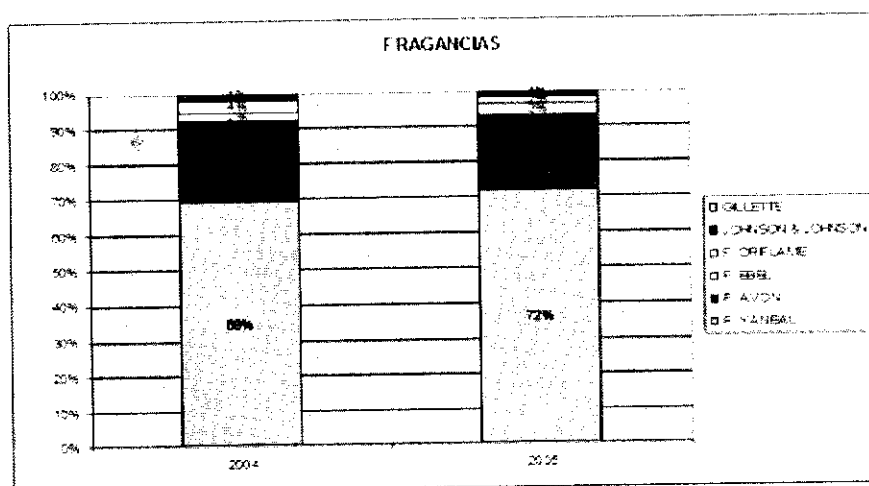


Gráfico N°: 2.12	Percepción del producto por empresa
Fuente	Yanbal Ecuador S. A.
Elaborado por:	Raúl Delgado

Los estudios realizados por la empresa Mind en el año 2005, para evaluar la percepción de marca de Yanbal y la competencia, realizado en las principales ciudades del Ecuador y en los niveles socioeconómicos B, C y D, indican que Yanbal es la marca habitual del 61.2% de personas entrevistadas.

**GRÁFICO N° 2.13.**

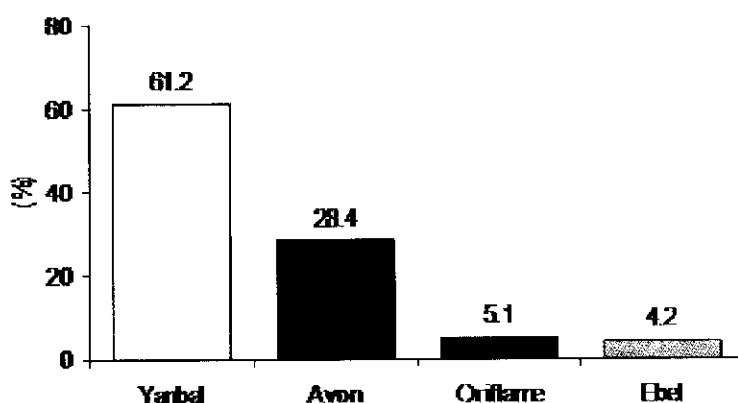


Gráfico N°: 2.13.	Percepción de la marca por empresa
Fuente	Yanbal Ecuador S. A.
Elaborado por:	Raúl Delgado

Existen oportunidades de mejorar el nivel de marca.

Se ha considerado a las principales empresas competidoras en el mercado, en donde se ha identificado los factores diferenciadores con Yanbal:

TABLA N° 2.10.

FACTORES DIFERENCIADORES DE LA COMPETENCIA

FACTORES	YANBAL	AVON	EBEL	ORIFLAME	ROMMANEL	UNILEVER
Imagen producto	5	3	5	3	5	5
Imagen y prestigio empresarial	5	3	3	3	3	3
Responsabilidad Social	5	3	1	1	1	3
Participación del mercado	5	3	1	3	1	1
Precio	3	3	3	5	5	5
Calidad	5	5	5	5	5	5
Experiencia	5	5	5	3	3	3
Premios e Incentivos	5	3	5	3	1	1
Desarrollo de fuerza de ventas	5	3	3	3	3	1
Estrategia de reclutamiento	5	5	3	1	1	1
Incentivos a reclutamiento	3	3	5	1	1	1
Plan de compensación	3	3	3	1	1	1
Sistema de crédito	3	5	5	3	3	1
Tiempo de crédito	3	5	5	3	3	1
Facilidad de hacer compra	3	3	3	1	1	1
Atención y Servicio	3	1	3	3	3	3
Sistema de distribución	5	3	3	3	3	3
Variedad e Innovación	3	5	3	3	3	5
Tecnología e infraestructura	5	3	3	1	1	3
Infraestructura	5	5	3	3	3	3
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>72</b>	<b>70</b>	<b>52</b>	<b>50</b>	<b>50</b>

Tabla N°: 2.10	Factores diferenciadores de la competencia
Fuente	Yanbal Ecuador S. A.
Elaborado por:	Raúl Delgado

De los gráficos y análisis presentados anteriormente, se resume lo siguiente:

**Avon:** constituye la competencia más fuerte actualmente, y tiene una imagen internacional americana. En Ecuador sus precios son bajos en todas las categorías de productos esta direccionado para segmentos socioeconómicos nivel medio y bajo.

**Ebel:** es una empresa que tiene poco tiempo en el sector (3 años), el crecimiento ha sido considerable de diciembre 2006 a diciembre 2007 tiene un crecimiento de 58%, (USD\$ 15,700.000 – 24.850.000), la percepción es que tiene productos similares que Yanbal, la calidad es igual, pero en donde encuentran diferencia es en los beneficios adicionales que les apoya en su ganancia, como tiempo y monto crédito, regalos por concurso. Realizan fuertes campañas publicitarias. El valor de la incorporación, puede ser pagado hasta máximo 2 campañas. Facilidad de copiar e imitar rápidamente a la competencia. Posee una línea adicional de productos económicos (Esika), para segmentos socioeconómicos más bajos y su línea juvenil (Cyzone).

Pero se debe tomar en cuenta que el crecimiento acelerado de Ebel durante los últimos 3 años y la Rivalidad media de empresas de venta directa, constituyen una AMENAZA para la empresa

**Oriflame:** a pesar de estar en un tercer lugar como competencia, sigue bajando su participación, en donde Ebel es la empresa que está ganando a sus clientes.

En bisutería, la competencia más fuerte que se percibe es Rommanel y Visón. Entre las principales diferenciaciones está en la imagen y calidad del producto, en donde califican a Yanbal que los la calidad de las joyas no perduran, y tienen poco tiempo de duración. A pesar de tener una buena imagen, describen que la presentación de los estuches y cajas son inferiores a la competencia.

**Unilever,** a pesar de no ser una empresa de venta directa, constituye una amenaza especialmente en la línea de cuidado personal (shampoo, jabón, etc.).

Tomando como referencia los estudios de mercado de los años 2002 al 2005 las ventas tienen una tendencia creciente; desde el año 2006 al 2008 continua con esta tendencia de crecimiento, debido a que los

productos que comercializa la empresa Yanbal tienen un posicionamiento en el mercado, en base a precio, calidad del producto, distribución personalizada, responsabilidad social (olimpiadas especiales) y la aplicación de la estrategia de publicidad mundo mujer.

Estudios realizados por la empresa auditora internacional Price Waterhouse, en Junio del 2006, mantiene a la empresa Yanbal en el puesto 15, en lo que se refiere a reconocimiento en el sector, en donde no se identifica a las demás empresas que compiten en el mercado de Venta Directa. En el año 2005, fue reconocida como la segunda empresa ecuatoriana, en donde las personas quisieran trabajar, estudio realizado por la empresa internacional "Great Place to Work Institute".

#### 2.1.2.4.1. Barreras de entrada

El ingreso de nuevos competidores en la industria, no es tan fácil, el poder de las barreras de entrada en la industria de venta directa es fuerte, debido a que existen altas inversiones de capital, conocimiento del mercado y cliente, las leyes tributarias, estabilidad política, lealtad de marca, lo que generan altas restricciones para cualquier nueva empresa que quiera incursionar en el negocio, constituyendo esto una oportunidad para Yanbal.

La rivalidad de la competencia es media, en donde se compite por precio, calidad e imagen, no solo con el sistema de venta directa, sino también con las ventas al detalle; un cambio de precios, genera que el consumidor busque el producto en la competencia más barata, lo cual perjudica en la rentabilidad. Esto constituye una amenaza.

#### 2.1.2.4.2. Productos sustitutos

No existen productos sustitutos que afecten al mercado, Existen algunos productos que tienen características para el cuidado personal y belleza,

por ejemplo: bronceados estéticos, centros de estética, productos naturales, etc., pero estos no constituyen ninguna amenaza.

Como conclusión: No existen productos sustitutos, altas barreras de entrada para nueva competencia, Empresa reconocida y de alto prestigio en el mercado, condiciones que se establecen como una **OPORTUNIDAD** para la organización.

#### 2.1.2.5. Identificación de Oportunidades

Las Oportunidades son los hechos, tendencias, circunstancias que permitirán directa o indirectamente el desarrollo y crecimiento de la Empresa, siempre que se aproveche de forma oportuna y adecuada estas oportunidades son las siguientes oportunidades:

1. Tasas de inflación anual decrecientes (enero 8,33% a diciembre 4,31%)
2. Tasas de interés decrecientes (mayo 9,26% diciembre 9,19%)
3. Saldo positivo de la balanza de pagos global en relación al PIB (948 millones de dólares)
4. Acceso de tecnología a precios cómodos en el mercado local
5. Productos que previenen la contaminación ambiental
6. Consumidores finales de niveles socioeconómicos medio y medio alto.
7. Satisfacción del cliente se encuentra en un segundo lugar de la competencia.
8. Bajo poder de negociación de los proveedores
9. No existen productos sustitutos.
10. Altas barreras de entrada para nueva competencia.
11. Empresa reconocida y de alto prestigio en el mercado.

#### 2.1.2.6. Identificación de Amenazas

Las amenazas son tendencias, circunstancias que afectan directa o indirectamente a la comercialización de los productos de la Empresa, por ende al desarrollo oportuno y logro de objetivos propuestos, en consecuencia se han identificado a las siguientes amenazas:

1. Tasas de crecimiento del Producto Interno decrecientes
2. Crecimiento del riesgo país
3. Inestabilidad política
4. Crecimiento del desempleo (Diciembre/2008 7,5%, Diciembre/2009 7,9%)
5. Ampliar el crédito pagará de 7 días a 14 días
6. Reducir tiempo de concurso de 2 campaña a 1
7. Crecimiento acelerado de Ebel durante los últimos 3 años (diciembre 2006 a diciembre 2007 tiene un crecimiento de 58%, (USD\$ 15,700.000 – 24.850.000).
8. Rivalidad media de empresas de venta directa.

## 2.2. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno es el estudio de los factores claves que en su momento han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de este desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

El análisis interno es la evaluación de la gestión administrativa de la empresa, comparando con la competencia, en consecuencia, es importante que este análisis se complemente con el estudio del entorno y de la competencia, es decir se realiza el análisis del interior de la empresa, para identificar fortalezas y debilidades.

Para el análisis interno se han identificado las siguientes capacidades: directiva, competitiva, financiera, productiva y talento humano.

La herramienta a utilizarse en el análisis del entorno interno es la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), herramienta que permite evaluar las fortalezas y debilidades con relación a las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo.

### 2.2.1. Capacidad Directiva

La gestión a evaluar se refiere a la planificación y organización que presenta la empresa, que constituye los siguientes aspectos: la planificación estratégica, estructura de la organización, dirección y control.

#### 2.2.1.1. Planificación Estratégica

La empresa Yanbal establece los siguientes procedimientos de planificación estratégica: La empresa realiza anualmente la planeación estratégica, la empresa posee una visión y misión poderosa y alentadora.

En consecuencia existe una planificación estratégica debidamente documentada, condición que establece estas variables en una **FORTALEZA** en la organización. Pero en la empresa Yanbal se determinan las siguientes variables:

- La estrategia, misión, visión, principios y valores de la compañía, no son difundidas y entendidas en todos los niveles de la organización (desde personal de servicios menores hasta personal directivo).





- La estructura y tamaño de cada una de las unidades de la organización es la adecuada para la ejecución de los planes de la empresa.
- Existe una estructura organizacional bastante plana y flexible

Estas variables identificadas en el proceso de la estructura organizacional se establecen como **FORTALEZAS**, para la organización.

- Falta un manual de procesos
- Existen prácticas de manejo informal en las unidades del negocio, perjudicando la comunicación interna
- Los esfuerzos de la empresa no se enfocan en la administración de los procesos de la cadena de valor

Los procesos de la cadena de valor son los siguientes: Planeación comercial, operaciones, ejecución comercial, facturación, distribución, servicio al cliente.

**GRÁFICO N° 2.15**

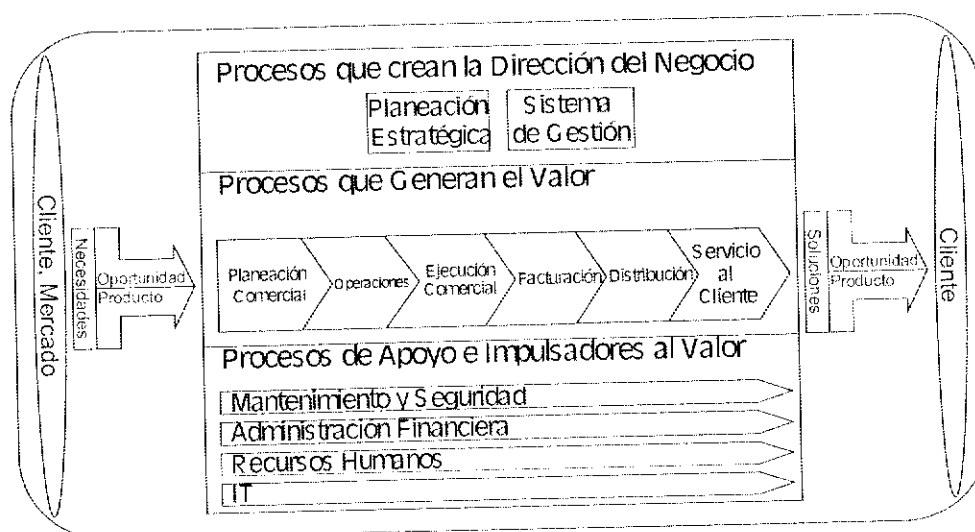


Gráfico N°: 2.15	Cadena de valor
Fuente	Yanbal Ecuador S. A.
Elaborado por:	Yanbal Ecuador S.A.

Estas variables identificadas en el proceso de la estructura organizacional se establecen como **DEBILIDADES**, para la organización.

#### 2.2.1.3. Dirección

La dirección como proceso de liderar la organización ha identificado las siguientes fortalezas:

- Existen mecanismos para atraer y retener gente altamente creativa.
- Habilidad gerencial frente a situaciones complejas y toma de decisiones no programadas.
- La gerencia propicia el crecimiento de la imagen corporativa y la responsabilidad social.
- Los líderes muestran agresividad para enfrentar a la competencia

La empresa no tiene un sistema de gestión por procesos que generen información administrativa, financiera y técnica para la toma de decisiones gerenciales. Por la existencia de un estilo de gestión empresarial, estas variables son una **FORTALEZA**.

#### 2.2.1.4. Control

La empresa Yanbal en el proceso de control ha identificado las siguientes **FORTALEZAS**:

- Existen reuniones periódicas que permiten medir los resultados y tomar decisiones
- Se tiene un buen sistema de control interno, revisión fiscal, a través de auditorías internas y externas

La empresa Yanbal en el proceso de control ha identificado las siguientes **DEBILIDADES**:

- Falta implementar un cuadro de mando integral, que gestione las acciones de corto, mediano y largo plazo indispensables para alcanzar la misión y los objetivos estratégicos

La organización no cuenta con procedimientos de gestión que permitan el seguimiento y control del desempeño de las actividades encomendadas a sus colaboradores, por lo tanto no se puede medir la productividad. Esta carencia de procedimientos de gestión es una **DEBILIDAD** para la empresa.

#### 2.2.2. Capacidad Financiera

La empresa Yanbal en su proceso de capacidad financiera ha identificado las siguientes **FORTALEZAS**:

- La capacidad de endeudamiento a corto plazo, constituye una fortaleza, lo cual facilita el apalancamiento de la compañía. La adquisición de algunos activos, ha sido beneficioso con el uso de leasing bancario, lo cual ha apoyado en el crecimiento de los activos.
- Existe facilidad de salir del mercado, en donde las mayores cuentas por pagar, representan a los proveedores relacionados de la corporación Yanbal, y el mercado de clientes puede trasladarse fácilmente a la competencia.
- La rentabilidad es alta, con márgenes promedio del 18% después de impuestos.
- La empresa tiene una alta liquidez, debido a que el plazo promedio de deuda por pagar es de 7 días, por la venta de productos, mientras que las obligaciones a bancos y proveedores son promedio de 30 días.
- La comunicación y control gerencial es muy buena. Se dispone de sistema contable financiero IFM, el cual proporciona los principales análisis de la información financiera. El control es apoyado por el

área de control Interno, la que apoya al cumplimiento y aplicación de las normas de la empresa.

- La empresa tiene la habilidad de cambiar su ciclo de oferta y demanda, cada semana. La infraestructura de la empresa y los sistemas, están actualizándose para soportar los cambios que puedan surgir cada semana y con proyección durante los próximos 18 meses
- Se tiene un buen manejo del sistema de crédito y cobranza

La empresa Yanbal en el proceso de capacidad financiera ha identificado las siguientes **DEBILIDADES**:

- La empresa, tiene debilidad baja en el acceso o inyección de capital de parte de los accionistas, a pesar de tener liquidez, debido a su crecimiento, se puede crear problemas en un futuro en el caso de soportar crisis económicas, como la obtenida en el año 1999, que afectó a todo el país.
- La estrategia de la empresa no es competir por precio, sino por calidad, manteniendo una alta percepción de la relación precio calidad, y apoyado de los valores agregados que la empresa ofrece, lo cual le hace atractivo al consumidor final, creando mayor lealtad.
- Baja capacidad de endeudamiento a largo plazo es una debilidad, debido a que aproximadamente los pasivos corrientes representan el 63% de los activos.
- Debido a que los productos de cosméticos tienen una demand inelástica, con respecto a los precios, esto constituye una debilidad, por lo que cualquier aumento a los precios, afectaría en la rentabilidad.

### 2.2.3. Capacidad Productiva

La empresa Yanbal en el proceso de capacidad productiva ha identificado las siguientes **FORTALEZAS**:

- Existe un sistema formal de producción bajo la filosofía de MRP II
- Flexibilidad para la producción
- Buena infraestructura de edificios y plantas.

**GRÁFICO 2.16.**

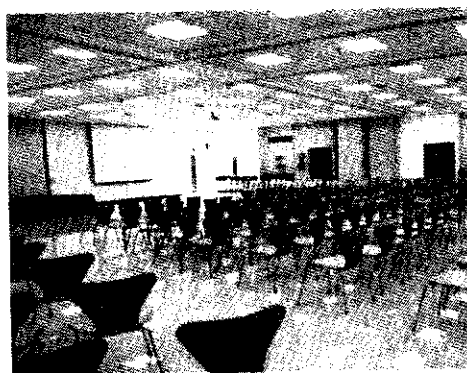
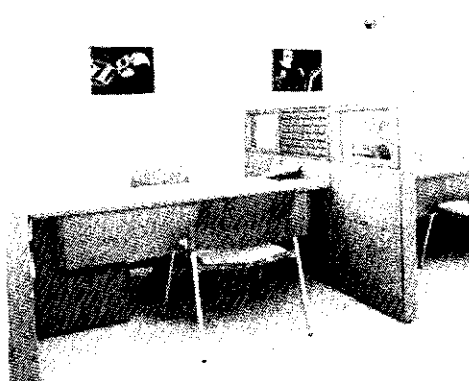
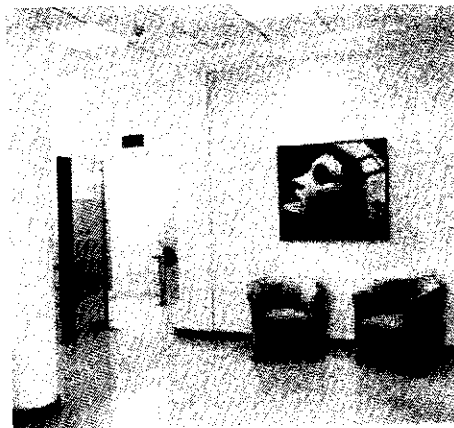


Gráfico N°: 2.16	Infraestructura
Fuente	Yanbal Ecuador S. A.
Elaborado por:	Yanbal Ecuador S.A.

- Se mantienen buenas normas y estándares de calidad en la producción

#### 2.2.4. Capacidad del Recursos Humanos

La empresa Yanbal en el proceso de capacidad de Recursos Humanos ha identificado las siguientes **FORTALEZAS**:

- Buen nivel académico y profesionalismo.
- Bajo nivel de rotación de empleados
- Alto sentido de pertenencia de los empleados
- Alta motivación y compromiso del empleado
- Buen paquete de remuneración y bonos para empleado

La empresa Yanbal en el proceso de capacidad de Recursos Humanos ha identificado las siguientes **DEBILIDADES**:

- Falta un plan de desarrollo de competencias críticas de los empleados.
- Mediano grado de participación e integración en trabajo en equipo.
- No hay un plan de carrera.
- No está alineado el desempeño del empleado con la contribución a la estrategia de la empresa

#### 2.2.5. Capacidad Competitiva

En esta capacidad se evalúa aspectos como: el producto, el precio, la comunicación y distribución.

#### 2.2.5.1. Productos

La empresa Yanbal comercializa: cosméticos, joyas y fragancias de marca para damas caballeros y niños, estableciendo productos novedosos de acuerdo a la temporada. Por lo tanto esta variable es una **FORTALEZA** para la organización.

#### 2.2.5.2. Precio

El precio es una variable que puede convertirse en una debilidad o una fortaleza para una empresa. Si éste es competitivo se constituye en una fortaleza; pero si es más alto que el de la competencia, sin un valor agregado definitivamente es una debilidad. Para nuestro caso comercializamos los productos de Yanbal, bajo el slogan "**línea de productos de belleza de calidad mundial**", basados en este principio esta variable es una **FORTALEZA** para la empresa, por cuanto los cosméticos y fragancias de Yanbal tienen precios más competitivos que los de la competencia.

#### 2.2.5.3. Comunicación

La promoción es una herramienta con la que la empresa se va a dar a conocer en el mercado. Todo esfuerzo que se realice para incrementar el volumen de ventas se puede ver afectado si el consumidor final no conoce de su existencia y sus productos; además de que es el mecanismo que contribuye a su posicionamiento. Para el año 2009 Yanbal continúa liderando en Top of Mind en el sector de venta directa.

La empresa Yanbal dispone de un interesante presupuesto del 1.3% de la venta aproximadamente US\$ 2.145.000 dólares, el mismo que se utiliza en los medios de comunicación para promocionar y posicionar sus productos: de cosméticos y fragancias, a través de televisión, radio y



prensa escrita, e internet. En consecuencia esta variable es una **FORTALEZA** para la empresa.

#### 2.2.5.4. Distribución

La distribución personalizada de los productos: cosméticos, joyas y fragancias para damas, caballeros y niños, se la realiza por catálogo al consumidor final. Al tratarse de una segmentación de mercado por regiones estableciendo una distribución personalizada es una **FORTALEZA**. Adicionalmente la construcción de la planta de distribución en Aloag, y el traslado en el mes de septiembre de 2009 permite ser más eficiente la distribución en tiempos de entrega, al ser un sector estratégico para el traslado a las diferentes provincias del país

#### 2.2.6. Identificación de Fortalezas

Las fortalezas son atributos, internos que aportan al fortalecimiento de la Empresa y que permiten el cumplimiento y logro de los objetivos, estos son potencialidades que están bajo el control de la empresa. Su mejor y eficiente utilización ha de producir los mejores resultados. A continuación se describen las siguientes Fortalezas:

1. Cosméticos y fragancias posicionadas en el mercado.
2. Publicidad establecida en televisión, radio, prensa escrita e internet.
3. Existe una estructura organizacional bastante plana y flexible.
4. Rentabilidad es alta (márgenes promedio del 18%).
5. Buena infraestructura de edificios y plantas.
6. Incrementar las consultoras de los segmentos de 18 a 24 y 25 a 34 años
7. Directoras que tienen más de 5 años en la empresa Yanbal y sobrepasan los 35 años de edad, consideran que es importante que la empresa les apoye con un seguro de jubilación.

### 2.2.7. Identificación de Debilidades

Las debilidades son actitudes, cualidades, que inhiben un incremento en la comercialización de los productos, estos son factores que dificultan en parte la comercialización para la empresa y a veces pueden ser un obstáculo para lograr los objetivos propuestos. A continuación se describen las siguientes debilidades:

1. No existe un proceso sistémico para medir la satisfacción de los grupos de interés (accionistas, fuerza de ventas, consumidor, empleados).
2. No existe una estrategia que soporte la cadena de valor para accionistas, clientes, procesos y desarrollo humano.
3. Falta un manual de procesos.
4. Los esfuerzos de la empresa no se enfocan en la administración de los procesos de la cadena de valor.
5. Falta implementar un cuadro de mando integral, que gestione las acciones de corto, mediano y largo plazo indispensables para alcanzar la misión y los objetivos estratégicos.

### 2.3. MATRIZ FODA

TABLA N° 2.11.

<b>MATRIZ FODA</b>	
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>
<b>FORTALEZAS (+)</b>	<b>OPORTUNIDADES (+)</b>
1. Cosméticos y fragancias posicionadas en el mercado.	1. Tasas de inflación anual decrecientes, el poder adquisitivo se mantiene
2. Publicidad establecida en televisión, radio, prensa escrita e internet.	2. Tasas de interés decrecientes, el costo del dinero es menor.

3. Existe una estructura organizacional bastante plana y flexible	3. Saldo positivo de la balanza de pagos global en relación al PIB (948), ingreso de más divisas.
4. Rentabilidad es alta (márgenes promedio del 18%)	4. Acceso de tecnología a precios cómodos en el mercado local
5. Buena infraestructura de edificios y plantas.	5. Productos que previenen la contaminación ambiental
6. Directoras que tienen más de 5 años en la empresa Yanbal y sobrepasan los 35 años de edad, consideran que es importante que la empresa les apoye con un seguro de jubilación.	6. Consumidores finales de niveles socioeconómicos medio y medio alto
7. Directoras que tienen más de 5 años en la empresa Yanbal y sobrepasan los 35 años de edad, consideran que es importante que la empresa les apoye con un seguro de jubilación.	7. Satisfacción del cliente se encuentra en un segundo lugar de la competencia.
	8. Bajo poder de negociación de los proveedores
	9. No existen productos sustitutos.
	10. Altas barreras de entrada para nueva competencia.
	11. Empresa reconocida y de alto prestigio en el mercado
<b>DEBILIDADES (-)</b>	<b>AMENAZAS (-)</b>

1. No existe un proceso sistémico para medir la satisfacción de los grupos de interés (accionistas, fuerza de ventas, consumidor, empleados)	1. Tasas de crecimiento del Producto Interno decrecientes
2. No existe una estrategia que soporte la cadena de valor para accionistas, clientes, procesos y desarrollo humano	2. Crecimiento del riesgo país
3. Falta un manual de procesos	3. Inestabilidad política
4. Los esfuerzos de la empresa no se enfocan en la administración de los procesos de la cadena de valor	4. Crecimiento del desempleo (diciembre/2008 7,5%, a diciembre/2009 7.9%)
5. Falta implementar un cuadro de mando integral, que gestione las acciones de corto, mediano y largo plazo indispensables para alcanzar la misión y los objetivos estratégicos.	5. Ampliar el crédito pagará de 7 días a 14 días (por cuanto el plazo es muy corto para pagar el crédito)
	6. Reducir tiempo de concurso de 2 campañas a 1.
	7. Crecimiento acelerado de Ebel durante los últimos 3 años (Diciembre 2006 a 2007 tiene un crecimiento del 58%, (USD\$ 15,700.000 – 24.850.000),
	8. Rivalidad media de empresas de

	venta directa.
--	----------------

Tabla N°: 2.11	Matriz FODA
Fuente	Directa
Elaborado por:	Raúl Delgado

## 2.4. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS E INTERNOS

### 2.4.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos

#### Procedimiento

1. Realizar una lista de los factores de éxito identificados. Use entre cinco y veinte factores externos en total, que incluyan tanto oportunidades como amenazas. Primero anote las oportunidades y después las amenazas.
2. Asignar un peso entre 0.01 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde 4= una respuesta superior, 3= una respuesta superior a la media, 2= una respuesta media y 1= una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así, las calificaciones se

refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFE, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

#### 2.4.2. Aplicación Matriz de Evaluación de Factores Externos

**TABLA N° 2.12.**

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS</b>				
<b>FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO</b>	<b>IMPORTANCIA</b>	<b>IMPORTANCIA NORMADA</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1. Tasas de inflación anual decrecientes (enero 8,33% a diciembre 4,31%)	3	0,03	3	0,09
2. Tasas de interés decrecientes (mayo 9,26% diciembre 9,19%)	3	0,03	4	0,12
3. Saldo positivo de la balanza de pagos global en relación al PIB (948 millones de dólares)	2	0,02	3	0,06

4. Acceso de tecnología a precios cómodos en el mercado local	6	0,06	4	0,24
5. Productos que previenen la contaminación ambiental	5	0,05	4	0,20
6. Consumidores finales de niveles socioeconómicos medio y medio alto.	7	0,07	3	0,21
7. Satisfacción del cliente se encuentra en un segundo lugar de la competencia.	7	0,07	3	0,21
8. Bajo poder de negociación de los proveedores	7	0,07	4	0,28
9. No existen productos sustitutos.	6	0,06	3	0,18
10. Altas barreras de entrada para nueva competencia.	7	0,07	4	0,28
11. Empresa reconocida y de alto prestigio en el mercado.	5	0,05	3	0,15
<b>SUBTOTAL OPORTUNIDADES:</b>	<b>58</b>	<b>0,58</b>		<b>2,02</b>
<b>AMENAZAS</b>				
1. Tasas de crecimiento del Producto Interno decrecientes	1	0,01	1	0,01
2. Crecimiento del riesgo país	5	0,05	1	0,05
3. Inestabilidad política	6	0,06	2	0,12
4. Crecimiento del desempleo (Diciembre/2008 7,5%, Diciembre/2009 7,9%)	7	0,07	1	0,07
5. Ampliar el crédito pagaré de 7 días a 14 días	7	0,07	1	0,07
6. Reducir tiempo de concurso de 2 campaña a 1	9	0,09	2	0,18
7. Crecimiento acelerado de Ebel durante los últimos 3 años (diciembre 2006 a diciembre 2007 tiene un crecimiento de 58%, (USD\$ 15,700.000 - 24.850.000).	4	0,04	1	0,04
8. Rivalidad media de empresas de venta directa.	3	0,03	2	0,06
<b>SUBTOTAL AMENAZAS:</b>	<b>42</b>	<b>0,42</b>		<b>0,60</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>1,00</b>		<b>2,62</b>

Tabla N°: 2.12	Matriz de evaluación factores externos
Fuente	Directa
Elaborado por:	Raúl Delgado

El resultado en la evaluación MEFE es de 2.62, lo que nos indica que tiene muchas oportunidades (valoradas en 2,02) de mantenerse y seguir creciendo en el mercado y comercializando sus productos. Gracias a su capacidad de respuesta puede hacer frente a las amenazas (valoradas

en 0,60) que se presentan como es: tasas de crecimiento del producto interno decrecientes, crecimiento de riesgo país, crecimiento del desempleo, ampliar el crédito pagaré de 7 días a 14 días y rivalidad media de empresas de venta.

### 2.4.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos

#### **Procedimiento**

1. Realizar una lista de los factores de éxito identificados. Use entre cinco y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y usa porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asignar un peso entre 0.1 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se considere que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0.
3. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación =1), una debilidad menor (calificación =2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación =4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.



5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan que las organizaciones son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. La matriz MEFI debe incluir entre diez y veinte factores clave. La cantidad de factores no incluye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0

2.4.4. Aplicación Matriz de Evaluación de Factores Internos

**TABLA N° 2.13.**

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS</b>				
<b>FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO</b>	<b>IMPORTANCIA</b>	<b>IMPORTANCIA NORMADA</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>				
1. Cosméticos y fragancias posicionadas en el mercado.	10	0,10	4,00	0,40
2. Publicidad establecida en televisión, radio, prensa escrita e internet.	9	0,09	3,00	0,27
3. Existe una estructura organizacional bastante plana y flexible	8	0,08	3,00	0,24
4. Rentabilidad es alta (márgenes promedio del 18%).	12	0,12	4,00	0,48
5. Buena infraestructura de edificios y plantas.	9	0,09	3,00	0,27
6. Incrementar las consultoras de los segmentos de 18 a 24 y 25 a 34 años.	10	0,10	4,00	0,40
7. Directoras que tienen más de 5 años en la empresa Yanbal y sobrepasan los 35 años de edad, consideran que es importante que la empresa les apoye con un seguro de jubilación.	9	0,09	4,00	0,36
<b>SUBTOTAL FORTALEZAS:</b>	<b>67</b>	<b>0,67</b>		<b>2,42</b>
<b>DEBILIDADES</b>				

1. No existe un proceso sistémico para medir la satisfacción de los grupos de interés (accionistas, fuerza de ventas, consumidor, empleados)	6	0,06	1,00	0,06
2. No existe una estrategia que soporte la propuesta de valor para accionistas, clientes, procesos y desarrollo humano	5	0,05	2,00	0,10
3. Falta un manual de procesos	7	0,07	1,00	0,07
4. Los esfuerzos de la empresa no se enfocan en la administración de los procesos de la cadena de valor	7	0,07	2,00	0,14
5. Falta implementar un cuadro de mando integral, que gestione las acciones de corto, mediano y largo plazo indispensables para alcanzar la misión y los objetivos estratégicos.	8	0,08	1,00	0,08
<b>SUBTOTAL DEBILIDADES:</b>	<b>33</b>	<b>0,33</b>		<b>0,45</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>1,00</b>		<b>2,87</b>

Tabla N°: 2.13	Matriz de evaluación factores internos
Fuente	Directa
Elaborado por:	Raúl Delgado

Mediante la MEFI obtuvimos el resultado de 2,87, lo que significa que la empresa tiene fortalezas valoradas en 2,42 es decir es fuerte internamente por lo que existe la posibilidad y debe contrarrestar y disminuir las debilidades (valoradas en 0,45) para ser sólidamente fuertes, aprovechando las fortalezas, que posee la empresa Yanbal, como son: Cosméticos y fragancias posicionadas en el mercado, publicidad establecida en televisión, radio, prensa escrita e internet y buena infraestructura de edificios y plantas, Incrementar las consultoras de los segmentos de 18 a 24 y 25 a 34 años.

## 2.5. MATRIZ DE ESTRATEGIAS CRUZADAS

Para definir las estrategias cruzadas se establece la correlación entre fortalezas versus oportunidades y amenazas, debilidades versus oportunidades y amenazas de donde se determinan los objetivos estratégicos de la organización. A continuación se gráfica la metodología de determinar los objetivos estratégicos:

GRÁFICO N° 2.17.

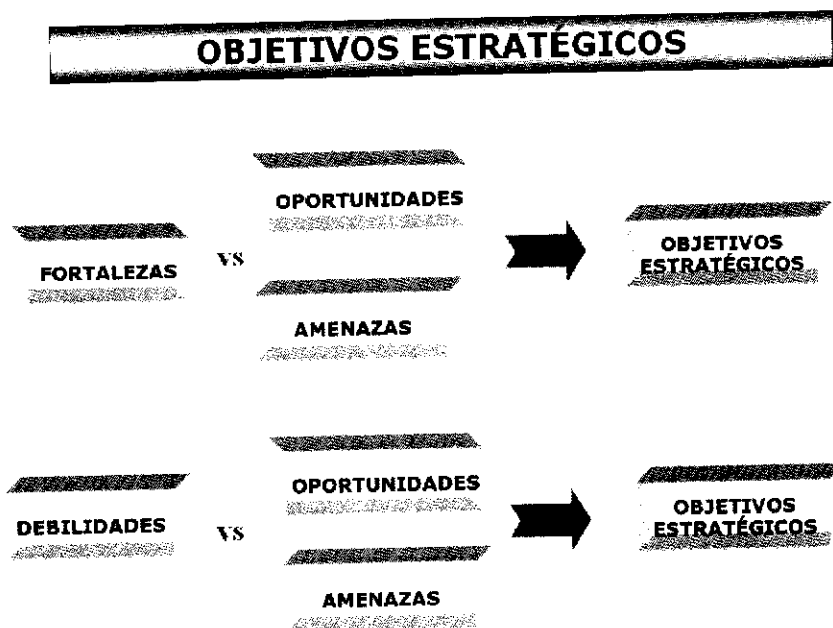


Gráfico N°: 2.17	Objetivos estratégicos
Fuente	Directa
Elaborado por:	Raúl Delgado

TABLA N° 2.14.

**MATRIZ ESTRATEGIAS CRUZADAS FOA**

<p><b>FORTALEZAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cosméticos y fragancias posicionadas en el mercado.</li> <li>2. Publicidad establecida en televisión, radio, prensa escrita e internet.</li> <li>3. Existe una estructura organizacional bastante plana y flexible.</li> <li>4. Rentabilidad es alta (márgenes promedio del 18%).</li> <li>5. Buena infraestructura de edificios y plantas.</li> <li>6. Incrementar las consultoras de los segmentos de 18 a 24 y 25 a 34 años</li> <li>7. Directoras que tienen más de 5 años en la empresa Yanbal y sobrepasan los 35 años de edad, consideran que es importante que la empresa les apoye con un seguro de jubilación.</li> </ol>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tasas de inflación anual decrecientes (enero 8,33% a diciembre 4,31%)</li> <li>2. Tasas de interés decrecientes (mayo 9,26% diciembre 9,19%)</li> <li>3. Saldo positivo de la balanza de pagos global en relación al PIB (948, millones de dólares)</li> <li>4. Acceso de tecnología a precios cómodos en el mercado local</li> <li>5. Productos que previenen la contaminación ambiental</li> <li>6. Consumidores finales de niveles socioeconómicos medio y medio alto.</li> <li>7. Satisfacción del cliente se encuentra en el segundo lugar de la competencia.</li> <li>8. Bajo poder de negociación de los proveedores</li> <li>9. No existen productos sustitutos.</li> <li>10. Altas barreras de entrada para nueva competencia.</li> <li>11. Empresa reconocida y de alto prestigio en el mercado.</li> </ol>
	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tasas de crecimiento del Producto Interno decrecientes.</li> <li>2. Crecimiento del riesgo país.</li> </ol>

	<p>3. Inestabilidad política.</p> <p>4. Crecimiento del desempleo (Diciembre/2008 7,5%, Diciembre/2009 7,9%)</p> <p>5. Ampliar el crédito pagaré de 7 días a 14 días</p> <p>6. Reducir tiempo de concurso de 2 campaña a 1</p> <p>7. Crecimiento acelerado de Ebel durante los últimos 3 años (diciembre 2006 a diciembre 2007 tiene un crecimiento de 58%, (USD\$ 15,700.000 – 24.850.000).</p> <p>8. Rivalidad media de empresas de venta directa.</p>
--	--

Tabla N°: 2.14	Matriz estrategias cruzadas FOA
Fuente	Yanbal Ecuador S. A.
Elaborado por:	Raúl Delgado

TABLA N° 2.15.

**MATRIZ ESTRATEGIAS CRUZADAS DOA**

<p><b>DEBILIDADES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No existe un proceso sistémico para medir la satisfacción de los grupos de interés (accionistas, fuerza de ventas, consumidor, empleados).</li> <li>2. No existe una estrategia que soporte la propuesta de valor para accionistas, clientes, procesos y desarrollo humano.</li> <li>3. Falta un manual de procesos.</li> <li>4. Los esfuerzos de la empresa no se enfocan en la administración de los procesos de la cadena de valor.</li> <li>5. Falta implementar un cuadro de mando integral, que gestione las acciones de corto, mediano y largo plazo indispensables para alcanzar la misión y los objetivos estratégicos.</li> </ol>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tasas de inflación anual decrecientes (enero 8,33% a diciembre 4,31%)</li> <li>2. Tasas de interés decrecientes (mayo 9,26% diciembre 9,19%)</li> <li>3. Saldo positivo de la balanza de pagos global en relación al PIB (948, millones de dólares)</li> <li>4. Acceso de tecnología a precios cómodos en el mercado local</li> <li>5. Productos que previenen la contaminación ambiental</li> <li>6. Consumidores finales de niveles socioeconómicos medio y medio alto.</li> <li>7. Satisfacción del cliente se encuentra en el segundo lugar de la competencia.</li> <li>8. Bajo poder de negociación de los proveedores</li> <li>9. No existen productos sustitutos.</li> <li>10. Altas barreras de entrada para nueva competencia.</li> <li>11. Empresa reconocida y de alto prestigio en el mercado</li> </ol>
	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tasas de crecimiento del Producto Interno decrecientes</li> </ol>

	<p>2. Crecimiento del riesgo país</p> <p>3. Inestabilidad política</p> <p>4. Crecimiento del desempleo (Diciembre/2008 7,5%, Diciembre/2009 7,9%)</p> <p>5. Ampliar el crédito pagaré de 7 días a 14 días</p> <p>6. Reducir tiempo de concurso de 2 campañas a 1.</p> <p>7. Crecimiento acelerado de Ebel durante los últimos 3 años (diciembre 2006 a diciembre 2007 tiene un crecimiento de 58%, (USD\$ 15,700.000 – 24.850.000).</p> <p>8. Rivalidad media de empresas de venta directa.</p>
--	---

Tabla N°: 2.15	Matriz estrategias cruzadas DOA
Fuente	Yanbal Ecuador S. A.
Elaborado por:	Raúl Delgado



## 2.6. DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

TABLA N° 2.16.

No.	RELACIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
1.	F: 1, 2, 3, 5, 6, ; O: 1, 2, 3, 6.	Maximizar la rentabilidad de USD\$ 106.514.930, del año 2009, a 112.247.930 para el año 2010.
2.	F: 3, 4, 5, O: 4, 6, 7, 9; A: 6, 8.	Optimizar los costos y gastos (mediante compra corporativa a COSMO)
3.	F: 2, 5, 6 O: 6, 7, 11, A: 4.	Aumentar las ventas 5,38%
4.	F: 1, 3; 6, 7; O: 2, 3, 4; A: 5, 6	Aumentar la fidelización de la fuerza de ventas.
5.	F: 4, 5; 6, 7; O: 6, 7, 8, 9, A: 2, 3.	Brindar desarrollo personal, profesional y económico.
6.	F: 4, 5, 6; O: 6, 7; A: 5, 6.	Satisfacer las necesidades a la Fuerza de Ventas, mediante porcentajes de descuento de 25%, 30%, 35% y 40% con promociones y ofertas.
7.	F: 1, 3, 5, 6 O: 2, 3, 4; A: 5, 6, 8.	Aumentar la fidelidad del consumidor final, mediante el cumplimiento de cuota de ventas durante 4 años de vida útil del proyecto.
8	F: 1, 3, 5; 6, 7; O: 2, 3, 4; 10, 11; A: 5, 6, 7, 8.	Satisfacer las necesidades del consumidor final mediante lanzamiento de nuevos productos y promociones.

Tabla N°: 2.16	Matriz determinación de objetivos estratégicos
Fuente	Directa
Elaborado por:	Raúl Delgado

**TABLA N° 2.17.**

No.	RELACIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
9.	D: 1, 2; O: 9, 11; A: 5, 6,	Administrar en forma eficiente los procesos de la cadena de valor.
10.	D: 1, 3, O: 4, 6, A: 7, 8.	Investigar y desarrollar nuevos productos y servicios.
11.	D: 1, 2, 5; O: 6, 7, 8, 11; A: 6.	Desarrollar las competencias críticas de los empleados para alinear la estrategia
12.	D: 1, 2, 3, O: 4, 6, 7, A: 6.	Promover una cultura estratégica de calidad para el desempeño eficiente.
13.	D: 1, 2, 3, O: 2, 3, A: 3, 7.	Poseer información estratégica, contable y oportuna para la toma de decisiones.
14.	D: 4, 5; O: 4, A: 1, 7, 8.	Tecnología de la información

Tabla N°: 2.17	Matriz determinación de objetivos estratégicos
Fuente	Directa
Elaborado por:	Raúl Delgado

**2.7. UBICACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN PERSPECTIVAS**

**TABLA N° 2.18.**

ORD.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	UBICACIÓN EN PERSPECTIVAS			
		PF	PCL	PI	PFC
1	Maximizar la rentabilidad de USD\$ 106.514.930, del año 2009, a 112.247.930 para el año 2010.	X			
2	Optimizar los costos y gastos (mediante compra corporativa a COSMO)	X			
3	Aumentar las ventas en 5,38%	X			
4	Aumentar la fidelización de la fuerza de ventas.		X		

5	Brindar desarrollo personal, profesional y económico.		X		
6	Satisfacer las necesidades a la Fuerza de Ventas, mediante porcentajes de descuento de 25%, 30%, 35% y 40% con promociones y ofertas.		X		
7	Aumentar la fidelidad de la Directora, mediante el cumplimiento de cuota de ventas durante 4 años de vida útil del proyecto, programa de autos.		X		
8	Satisfacer las necesidades del consumidor final mediante lanzamiento de nuevos productos y promociones.		X		
9	Administrar en forma eficiente los procesos de la cadena de valor.			X	
10	Investigar y desarrollar nuevos productos y servicios.			X	
11	Desarrollar las competencias críticas de los empleados para alinear la estrategia				X
12	Promover una cultura estratégica de calidad para el desempeño eficiente.				X
13	Poseer información estratégica, contable y oportuna para la toma de decisiones.				X
14	Tecnología de la información				X

Tabla N°: 2.18	Matriz ubicación de los objetivos estratégicos en perspectivas
Fuente	Directa
Elaborado por:	Raúl Delgado

# ***CAPÍTULO III***

## **CAPÍTULO III**

### **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

#### **3.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO**

“Consiste en definir el terreno real de interés empresarial: general o diversificado”<sup>3</sup>

En consecuencia, el negocio en el que incursiona la empresa Yanbal del Ecuador es la comercialización de productos de belleza a través del sistema de ventas directa.

#### **3.2. PRINCIPIOS Y VALORES**

##### **3.2.1. Principios**

Los principios que debe perseguir la empresa, son:

##### **3.2.1.1. Prosperidad para todos**

La prosperidad en la Corporación Yanbal International debe ser integral, escogiendo a todos los aspectos de la existencia: lo personal, lo profesional y lo económico. Compartir el progreso y el éxito con la Fuerza de Ventas y los empleados les brinda la oportunidad de realizar sus metas y sueños.

##### **3.2.1.2. Espíritu humanitario**

El tiempo, espacio, formación profesional y experiencia contribuye a mejorar la calidad de vida de las Consultoras y Directoras, así como la

---

<sup>3</sup> SERNA Humberto, Planificación y Gestión Estratégica, Pág. 5

de sus familias. A través de la solidaridad y la cooperación, impulsan el bienestar de la comunidad.

#### 3.2.1.3. Los mejores productos

Ofrecer productos innovadores y de la más alta calidad, desarrollados con las mejores tecnologías para satisfacer las necesidades de todos los clientes. Ello se complementa con una excelente relación calidad-precio.

#### 3.2.1.4. Excelencia en el servicio

La filosofía corporativa es la satisfacción total de los clientes. Servir con alegría es lo que diferencia y marca el camino del éxito. Existe el convencimiento que un servicio excelente enriquece a quien lo recibe y engrandece a quien lo otorga.

#### 3.2.1.5. Reconocimiento

Se reconoce y valora permanentemente a las Consultoras y Directoras y a los empleados por el logro de sus metas.

### 3.2.2. Valores

Los valores son “pensamientos estratégicos que guían la acción de la organización”<sup>4</sup>. Es decir se manifiestan en las acciones que la gente emprende, en lo que piensa que es importante y en la forma en que distribuye su tiempo, su energía y sus habilidades.

Para definir los valores, se debe diseñar una escala de valores que en su conjunto integren la filosofía de la organización, se la puede realizar a

---

<sup>4</sup> IDEM (3), Pág. 68

través de una matriz axiológica, en la que se identifican los grupos de interés y los valores, a continuación se describen los siguientes valores:

**TABLA N° 3.1.**

**MATRIZ DE VALORES POR GRUPOS DE INTERES**

GRUPOS DE INTERES	VALORES
SOCIEDAD	INTEGRIDAD
YANBAL	HONESTIDAD
COLABORADORES	EQUIDAD
CONSUMIDOR FINAL	LEALTAD
CONSUMIDOR FINAL	RESPECTO
CLIENTES	TRANSPARENCIA

Tabla N°: 3.1.	Matriz de valores por grupos de interés
Fuente	Directa
Elaborado por:	Raúl Delgado

Una vez identificados los grupos de interés, se procede a diseñar la matriz axiológica, en la cual se busca identificar horizontalmente los valores que a cada uno de ellos le compete.

**TABLA N° 3.2.**

**MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES CORPORATIVOS**

MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES CORPORATIVOS					
VALORES	SOCIEDAD	YANBAL	COLABORADORES	CONSUMIDOR FINAL	CLIENTES
INTEGRIDAD	X	X	X		
HONESTIDAD	X	X	X	X	X
EQUIDAD	X	X	X	X	X
LEALTAD	X	X	X	X	X
RESPECTO	X	X	X	X	X
TRANSPARENCIA	X	X	X	X	X

Tabla N°: 3.2	Matriz axiológica de valores corporativos
Fuente	Directa
Elaborado por:	Raúl Delgado

Una vez determinada la matriz ésta servirá de base para la formulación de los valores corporativos, por lo tanto éstos son los siguientes:

#### 3.2.2.1. Con la sociedad

Nos comprometemos a: brindarles asesoría administrativa y técnica a los interesados, con total desprendimiento, ofrecerles un trato equitativo, justo, con respeto para integrarlos al emprendimiento de una nueva empresa.

#### 3.2.2.2. Con Yanbal

El compromiso de ofrecerles un retorno justo y atractivo, un crecimiento sostenido y a largo plazo; y mejorar la calidad del servicio mediante la comercialización de productos de belleza a través del sistema de ventas directa.

#### 3.2.2.3. Con nuestros colaboradores

Nos comprometemos a brindarles la oportunidad de adquirir conocimientos, mediante la capacitación continua que les pueda servir en el futuro para generar mayores ingresos, valorando su esfuerzo, dedicación y tomando en cuenta su aporte e iniciativa.

#### 3.2.2.4. Con el consumidor final

Nos comprometemos a: ofrecerles productos de calidad a precios competitivos, aprovechando todos los recursos disponibles para disminuir costos e invertir en productos que se ajusten a sus necesidades del consumidor final



### 3.2.2.5. Con nuestros clientes

Nos comprometemos a ofrecerles una oportunidad de emprender y gestionar una empresa, a fin de Elevar el nivel de vida de la mujer ecuatoriana y de todos los que forman parte de la familia Yanbal, ofreciendo la mejor oportunidad de ganancia, desarrollo personal y profesional, contando para ello con productos de belleza de calidad mundial

Tomando en consideración los grupos de interés los valores que ejercerá la empresa Yanbal son los siguientes:

- **INTEGRIDAD**

Es la coherencia que permite mantenerse firmes en las convicciones y compromisos. Sólo se podrá servir de modelo si se inspira confianza.

- **HONESTIDAD**

Demostrar transparencia y valorar la verdad en todos los ámbitos del proceder.

- **EQUIDAD**

Pensar con justicia, actuar con la razón. Respetar que todos son iguales, sin importar el nivel o status que se tenga.

- **LEALTAD**

El compromiso es defender todo aquello en lo que se cree.

- **RESPETO**

Valorar la diversidad de las personas, aceptándolas con sus diferencias.

- **TRANSPARENCIA**

Gestionar las actividades gerenciales y operativas con claridad ante sus clientes y el consumidor final.

### **3.3. VISIÓN**

La visión “es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro; señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.”<sup>5</sup>

Para elaborar la visión se debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la finalidad o rol de la institución?
- ¿Cuál es el ámbito de acción?
- ¿Qué principios necesitan ser acentuados?
- ¿Qué valores se requieren cultivar?
- ¿Cuál debería ser la posición futura?
- ¿En qué tiempo alcanzar lo propuesto?

En consecuencia los elementos para formar la visión para el periodo 2010 al 2020 son los siguientes:

---

<sup>5</sup> IDEM (3), Pág. 158

**Tabla N° 3.3.**

**ELEMENTOS DE LA VISIÓN**

<b>ELEMENTOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Finalidad institución	Corporación Latina
Ámbito de acción	Venta directa de productos de belleza
Principios institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prosperidad para todos</li> <li>▪ Pasión por la excelencia y la calidad</li> <li>▪ Espíritu de equipo</li> <li>▪ Innovación</li> <li>▪ Actitud de servicios</li> <li>▪ Actitud positiva y alegre</li> </ul>
Valores institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integridad</li> <li>▪ Honestidad</li> <li>▪ Equidad</li> <li>▪ Lealtad</li> <li>▪ Respeto</li> <li>▪ Transparencia</li> </ul>
Posición futura	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ser una empresa líder a nivel de Latinoamérica</li> </ul>
Tiempo propuesto:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 10 años</li> </ul>

Tabla N°: 3.3.	Matriz elementos de la visión
Fuente	Directa
Elaborado por:	Raúl Delgado

Tomando en consideración los elementos de la visión a continuación se describe la visión de la empresa Yanbal.

**VISIÓN DE LA EMPRESA “YANBAL”**

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, durante el periodo 2010 al 2020.

### 3.4. MISIÓN

La Misión “indica la manera como una organización pretende lograr y consolidar las razones de su existencia, señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa, identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer, así mismo, determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de propósitos básicos de la empresa y lograr así su visión organizacional.”<sup>6</sup>

La misión se estructura respondiendo a las siguientes preguntas:

¿Qué?: Lo que hace la organización

¿Quién?: El sujeto organizacional actuante

¿Cuándo?: Para ubicar en el tiempo lo que se va a hacer

¿Dónde?: Para ubicar en el espacio o ámbito

¿Para qué?: Define el propósito que se persigue

**Tabla N° 3.4.**

#### **ELEMENTOS DE LA MISIÓN**

<b>ELEMENTOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Qué	Venta directa de productos de belleza
Quién	Yanbal
Cuándo	2010 al 2020
Dónde	Mercado nacional
Para qué	Corporación Latina

Tabla N°: 3.4	Matriz elementos de la misión
Fuente	Directa
Elaborado por:	Raúl Delgado

<sup>6</sup> IDEM (3), Pág. 169

## MISIÓN DE LA EMPRESA “YANBAL”

Elevar el nivel de vida de la mujer y de todos los que 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, durante el periodo 2010 al 2020.

### 3.5. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS POR PERSPECTIVAS

#### 3.5.1. Estrategia del Crecimiento del Ingreso

Mejorar la estabilidad ampliando las fuentes de ingresos que se obtienen de los clientes actuales

#### 3.5.2. Estrategia de la Productividad

Mejorar la eficiencia operativa trasladando a los clientes o canales de distribución más efectivos en costo, mediante el incremento de las ventas definidas de la siguiente forma:

VENTAS 2009	VENTAS 2010	VARIACIÓN CRECIMIENTO
USD\$ 106.514.930	USD\$ 112.247.930,	5,38%

### 3.6. OBJETIVOS

El siguiente componente de la filosofía empresarial constituye el planteamiento de objetivos, los mismos que deben ser SMART; es decir los objetivos deben ser: Específicos, Medibles, Alcanzables, realizables y Temporales, a fin de poder evaluarlos.

“Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión”<sup>7</sup>. Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro de la organización.

### 3.6.1. Objetivos Corporativos

Los objetivos corporativos de Yanbal son:

1. Incrementar la satisfacción de la gente y de los grupos de interés:
  - a. Brindar la mejor oportunidad de crecer y progresar a la fuerza de ventas, empleados y asociados, con metas congruentes con las de la compañía.
  - b. Aumentar la satisfacción del consumidor final.
  - c. Ser responsables y respetuosos con la comunidad, a través del cumplimiento de las obligaciones, deberes y haberes de cada uno de los grupos de acción relacionados con la empresa.
2. Crecimiento: Crecer rentablemente orientando las acciones a un incremento sostenido.
3. Estructura: Lograr la excelencia empresarial en los procesos del negocio utilizando tecnología de punta.

### 3.6.2. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos de la empresa se basan en función a los objetivos estratégicos de la organización. También son llamados los objetivos tácticos ya que son los objetivos formales de la empresa y se

---

<sup>7</sup> IDEM (3), Pág. 181

fijan por áreas para ayudar a ésta a lograr su propósito. En consecuencia para identificar los objetivos tácticos se utiliza la metodología por perspectivas definidas en el Cuadro de Mando Integral, el cual está constituido por las siguientes perspectivas:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva cliente
- Perspectiva de procesos internos
- Perspectiva de formación y crecimiento

En consecuencia a continuación se los objetivos estratégicos por perspectivas:

**TABLA N° 3.5.**

**MATRIZ DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>
<b>Perspectiva Financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumentar la rentabilidad de la empresa por incremento de ventas de USD\$ 106.514.930, del año 2009, a 112.247.930 para el año 2010.</li> <li>▪ Optimizar los costos y gastos (mediante compra corporativa a COSMO)</li> <li>▪ Aumentar las ventas en 5,38%</li> </ul>
<b>Perspectiva del Cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumentar la fidelización de la fuerza de ventas.</li> <li>▪ Brindar desarrollo personal, profesional y económico.</li> <li>▪ Satisfacer las necesidades a la Fuerza de Ventas, mediante porcentajes de descuento de 25%, 30%, 35% y 40% con promociones y ofertas.</li> <li>▪ Aumentar la fidelidad del consumidor</li> </ul>

	<p>final, mediante el cumplimiento de cuota de ventas durante 4 años de vida útil del proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ofrecer al consumidor final mediante lanzamientos nuevos productos y promociones</li> </ul>
<b>Perspectiva de Procesos Internos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Administrar en forma eficiente los procesos de la cadena de valor.</li> <li>▪ Investigar y desarrollar nuevos productos y servicios</li> </ul>
<b>Perspectiva de Formación y Crecimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollar las competencias críticas de los empleados para alinear la estrategia.</li> <li>▪ Promover una cultura estratégica de calidad para el desempeño eficiente.</li> <li>▪ Poseer información estratégica, contable y oportuna para la toma de decisiones.</li> <li>▪ Tecnología de la información</li> </ul>

Tabla N°: 3.5.	Matriz de los objetivos estratégicos
Fuente	Directa
Elaborado por:	Raúl Delgado



### 3.7. DISEÑO DEL MAPA ESTRATÉGICO

**GRÁFICO N° 3.1.**  
**MAPA ESTRATEGICO**

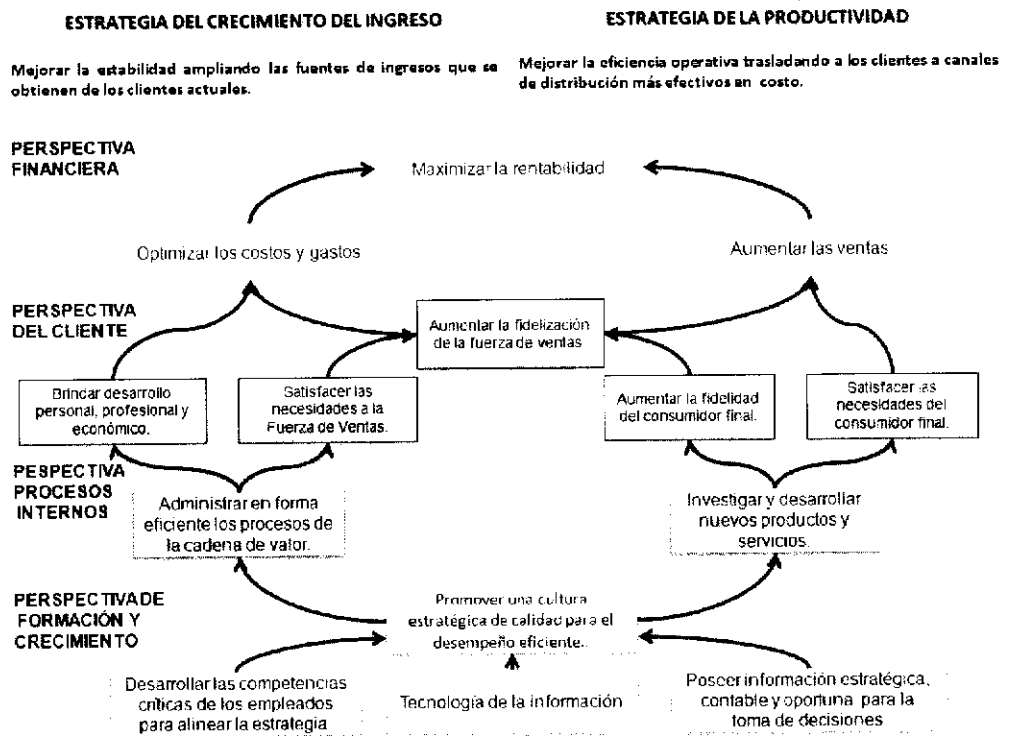


Gráfico N°: 3.1.	Mapa estratégico
Fuente	Directa
Elaborado por:	Raúl Delgado

# ***CAPÍTULO IV***

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA: ESTUDIO DE MERCADO Y DISEÑO DE UN SISTEMA DE FUERZA DE VENTAS**

#### **4.1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO**

- a. Determinar cuál será el impacto en el crecimiento de las ventas;
- b. Fortalecer y mantener la fidelidad de la fuerza de ventas, con el fin de incrementar el volumen de ventas, comprobando el desarrollo de carrera, empoderamiento y compromiso para con la empresa.
- c. Realizar el análisis de la demanda de autos del plan de incentivos
- d. Realizar el análisis de la oferta de autos del plan de incentivos
- e. Determinar la Demanda Insatisfecha del plan de incentivos de autos.

#### **4.2. POBLACION Y MUESTRA**

##### **4.2.1. Población**

La población de directoras pertenecientes a la fuerza de ventas de la empresa Yanbal es de 1940, entre directoras: junior, senior, super senior, regional, regional estrella y master.

##### **4.2.2. Tamaño Muestral**

Para el cálculo del tamaño de la muestra se ha tomado en consideración el método de muestreo aleatorio estratificado por cuanto en este método nos permite seleccionar la muestra de una población,

para ello se la ha dividido en subgrupos denominados estratos(ubicación geográfica) y se seleccionó una muestras de cada uno de ellos.

Para determinar el tamaño de la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{e^2(N-1) + Z^2 PQ}$$

Datos para utilizar en la fórmula:

TABLA N° 4.1.  
DETERMINACION DE LA MUESTRA

N	Población (Directoras)	1.617
Z	Margen de confiabilidad 95% (1.96 desviaciones estándar)	1,96
P	Probabilidad de que el evento ocurra.	0,95
Q	Probabilidad de que el evento no ocurra (1 - P)	0,05
e	Error de estimación	0,03
N-1	Factor de corrección por finitud	1.615,90

Tabla N°: 4.1.	Determinación de la muestra
Fuente	Directa
Elaborado por:	Raúl Delgado

$$n = \frac{(1,96)^2(0,95)(0,05)(1.617)}{(0,03)^2(1.617 - 1) + (1,96)^2(0,95)(0,05)}$$

$$n = \frac{295,04}{1,68} = 176$$

El tamaño de la muestra de la población es de 176 directoras. La determinación de la muestra es aleatoria estratificada, con un nivel de confianza del 95% y una estimación de error del 3%.

Para facilidad de aplicación de la encuesta se consideró como sujeto de encuesta a las directoras por segmento de ubicación geográfica; en vista de que son potenciales clientes a futuro.

**TABLA N° 4.2.**

<b>SEGMENTACION DEL TAMAÑO MUESTRAL</b>		
<b>CIUDADES</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>TAMAÑO MUESTRAL</b>
QUITO	20%	35
GUAYAQUIL	20%	35
CUENCA	15%	26
MACHALA	10%	18
MANTA	10%	18
SANTO DOMINGO	10%	18
AMBATO	8%	14
LOJA	7%	12
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>176</b>

Tabla N°: 4.2.	Segmentación del tamaño de la muestra
Fuente	Directa
Elaborado por:	Raúl Delgado

### 4.3. DISEÑO DE LA ENCUESTA

#### ENCUESTA PARA CLIENTES

Encuesta N° \_\_\_\_\_

Estamos realizando un estudio de conocimiento del programa de auto feliz que ofrece Yanbal, nivel nacional (Ecuador), su información será confidencial.

OBJETIVO: Determinar el nivel de conocimiento de la población de las Directoras Junior y Senior sobre el programa de autos.

**INSTRUCCIONES:** Lea detenidamente cada una de las preguntas y marque el casillero que corresponda según su criterio:

#### CUESTIONARIO:

##### I. DATOS DEMOGRÁFICOS

Status: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Estado civil: \_\_\_\_\_

Relación de dependencia: \_\_\_\_\_  
Ubicación geográfica: \_\_\_\_\_

## II. CONOCIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE INCENTIVOS

1. ¿Usted como Directora (Junior, Senior) conoce los programas de incentivo que ofrece Yanbal?

Si	( )
No	( )

2. ¿Conoce las políticas de los programas de incentivo que ofrece Yanbal?

Si	( )
No	( )

3. ¿Cómo calificaría usted los programas de incentivos que ofrece Yanbal?

Excelente	( )
Muy Bueno	( )
Bueno	( )
Regular	( )
Malo	( )

## III. CONOCIMIENTO DEL PROGRAMA DE AUTOS

4. ¿Usted conoce el programa de autos que ofrece Yanbal?

Si	( )
No	( )

5. ¿Conoce usted los requisitos para calificación del programa de autos?

Si	( )
No	( )

6. ¿Está usted de acuerdo con el incremento del porcentaje de comisión en relación al incremento de la cuota de ventas?

Si	( )
No	( )

Por qué:

---

---

7. ¿Está usted de acuerdo con el incremento del porcentaje de las ventas en relación al incremento de la estructura?

Si	( )
No	( )

Por qué:

---

---

8. ¿Está usted de acuerdo con mantener el porcentaje de comisión e incrementar la cuota de ventas y la estructura?

Si	( )
No	( )

Por qué:

---

---

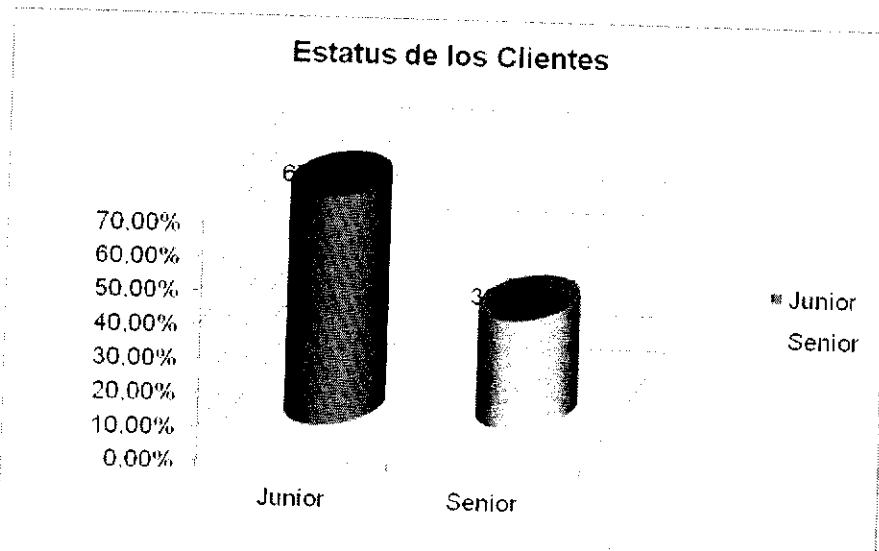
Gracias por su colaboración

#### 4.3.1. Aplicación y Análisis de la Encuesta

##### I. DATOS DEMOGRÁFICOS

###### ESTATUS

Estatus	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Junior	119	67,61%	67,61%
Senior	57	32,39%	100,00%
<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>100,00%</b>	

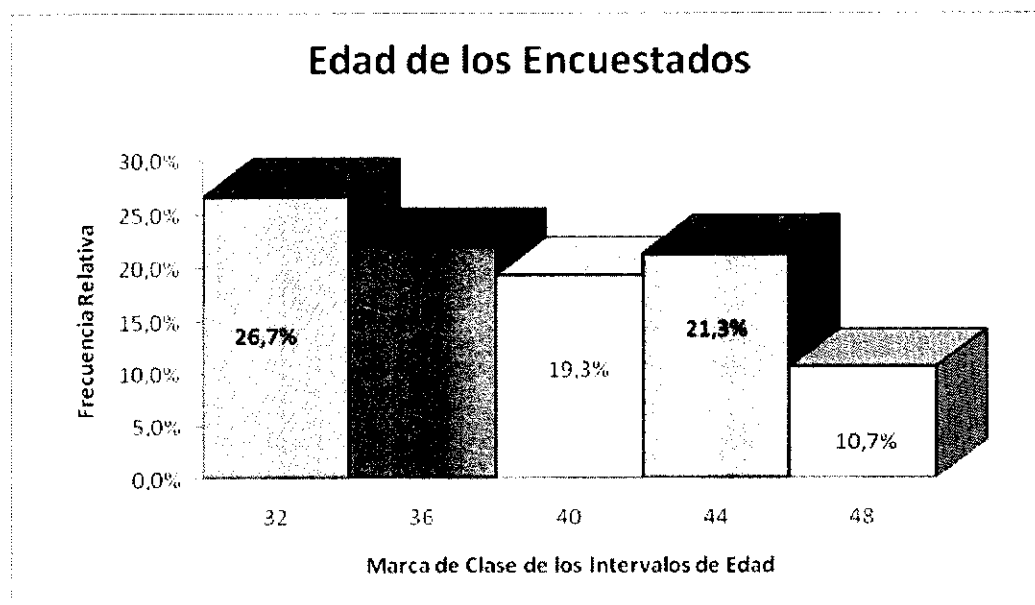


De 176 directoras encuestadas se determinó que el 67,61% corresponde a directoras junior y el 32,39% corresponden a directoras senior.



## EDAD

Marca Clase	Intervalo Edad	Frecuencia Observada	Frecuencia Observada Acumulada	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
32	30 - 34	40	40	26,7%	26,7%
36	34 - 38	33	73	22,0%	48,7%
40	38 - 42	29	102	19,3%	68,0%
44	42 - 46	32	134	21,3%	89,3%
48	46 - 50	16	150	10,7%	100,0%
	<b>Total</b>	<b>150</b>		<b>100,0%</b>	

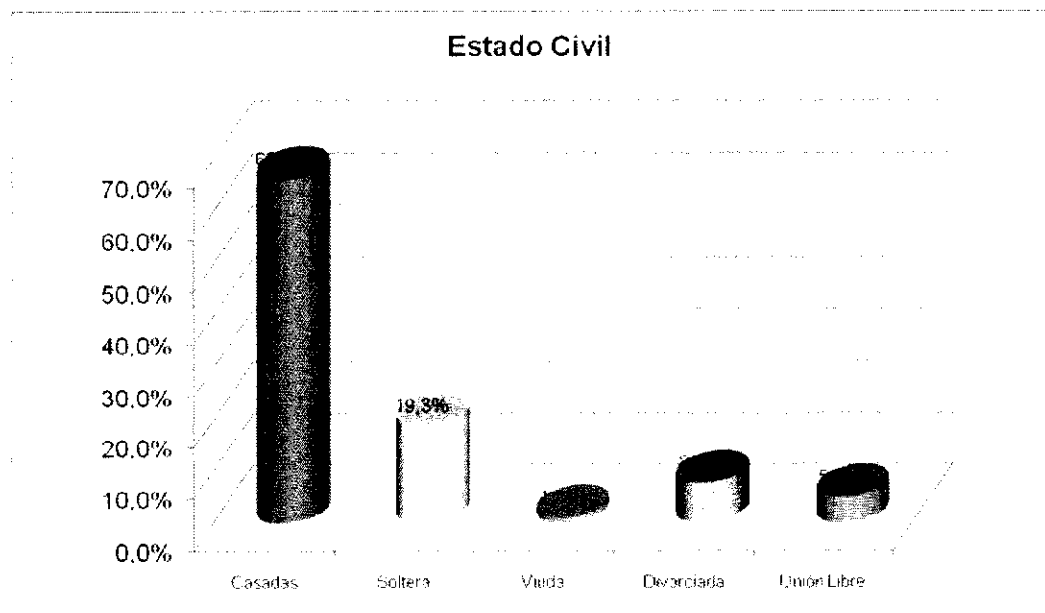


Medidas de Tendencia Central	Valor
Media	41,26
Mediana	41,00
Moda	38,00
Medidas de Dispersión	
Varianza	77,59
Desviación Estándar	8,81
Coficiente de Variación	21,35

La edad promedio de las directoras se encuentra entre 41,26 años con una desviación estándar de 8,81.

## ESTADO CIVIL

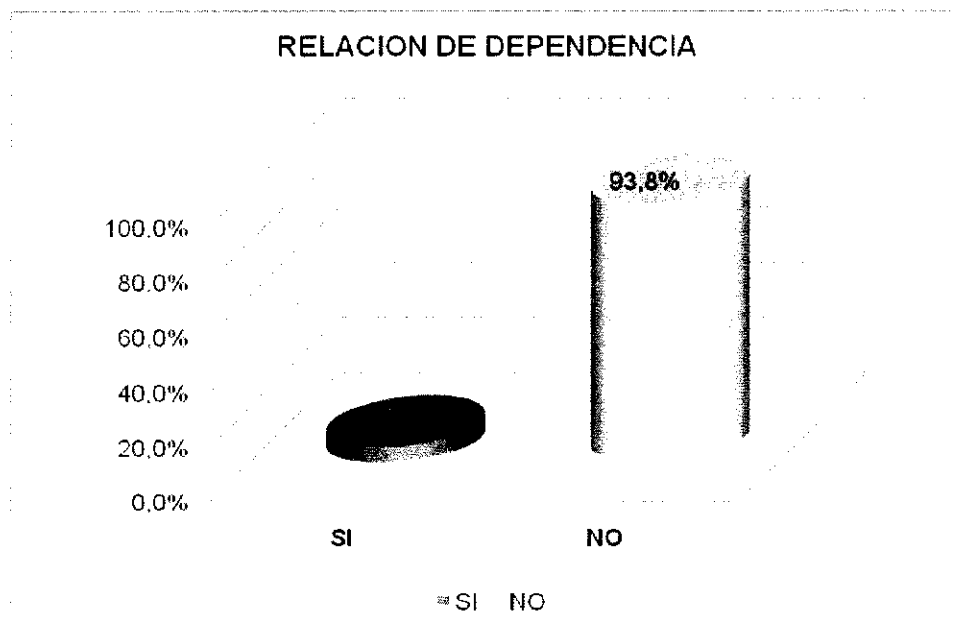
Código	Categoría	Frecuencia Observada	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
1	Casadas	117	66,5%	66,5%
2	Soltera	34	19,3%	85,8%
3	Viuda	2	1,1%	86,9%
4	Divorciada	14	8,0%	94,9%
5	Unión Libre	9	5,1%	100,0%
	<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>100,0%</b>	



Con referencia al estado civil de mayor representatividad es cada con un 66, 5% y el 19,35 son solteras.

## RELACION DE DEPENDENCIA

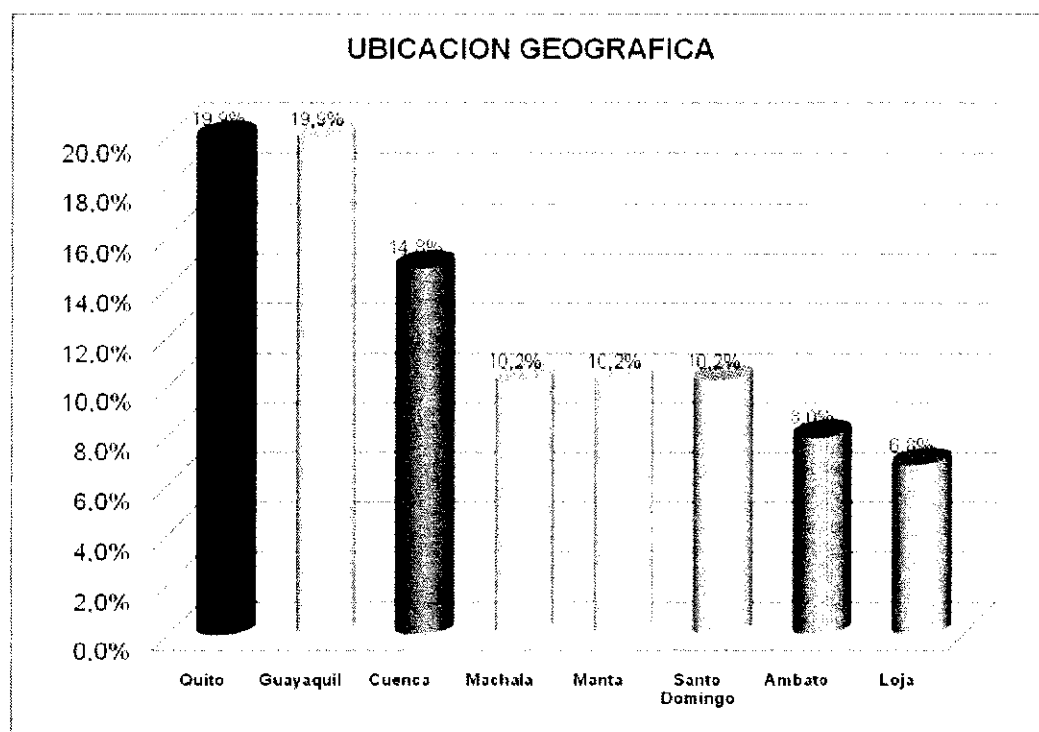
Código	Categoría	Frecuencia Observada	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
1	SI	11	6,3%	6,3%
2	NO	165	93,8%	100,0%
	<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>100,0%</b>	



El 93,8% de las directoras no tienen relación de dependencia, esto permite que la fuerza de ventas tenga un posicionamiento sólido, y permite la fidelización de las directoras.

## UBICACIÓN GEOGRÁFICA

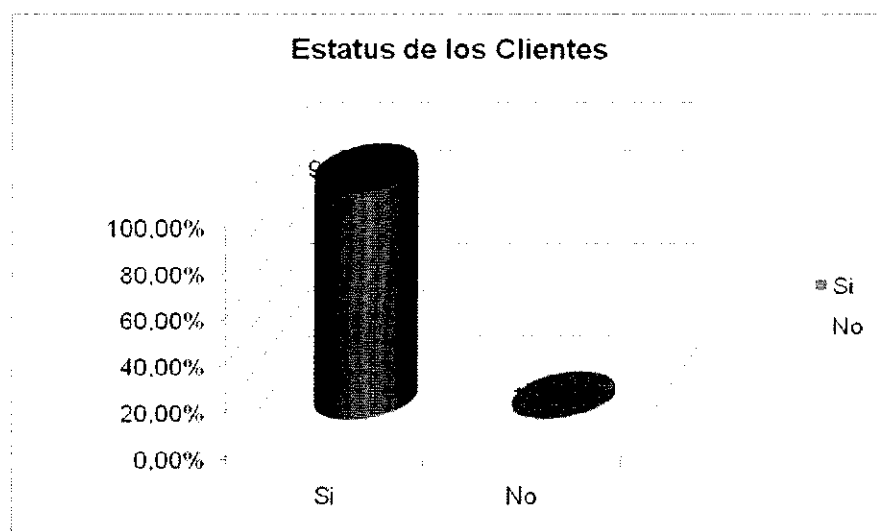
Código	Categoría	Frecuencia Observada	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
1	Quito	35	19,9%	19,9%
2	Guayaquil	35	19,9%	39,8%
3	Cuenca	26	14,8%	54,5%
4	Machala	18	10,2%	64,8%
5	Manta	18	10,2%	75,0%
6	Santo Domingo	18	10,2%	85,2%
7	Ambato	14	8,0%	93,2%
8	Loja	12	6,8%	100,0%
	<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>100,0%</b>	



El mayor porcentaje de directoras se encuentran ubicadas en el siguiente orden de las ciudades: Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala, Manta, Santo Domingo, Ambato y Loja.

## PREGUNTA N° 1

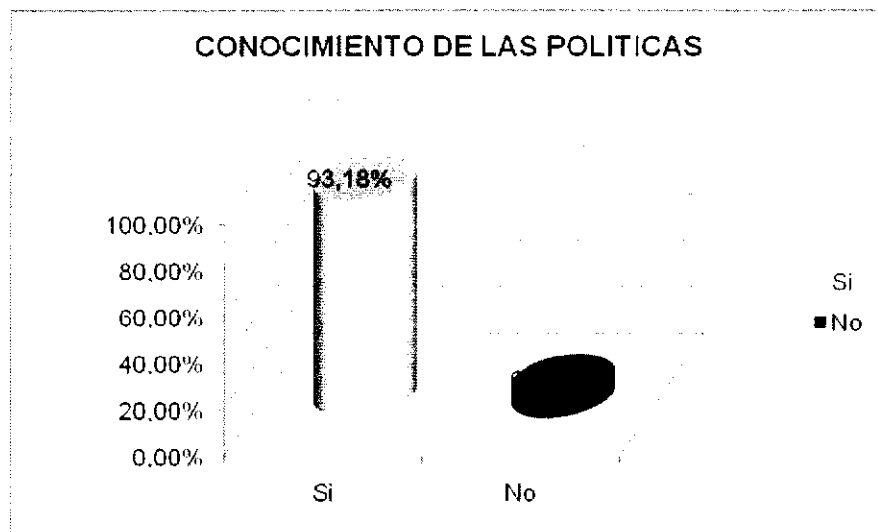
Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Si	174	98,86%	98,86%
No	2	1,14%	100,00%
<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>100,00%</b>	



Las directoras encuestadas manifiestan en un 98,86% si conocen los programas de incentivo que ofrece Yanbal, apenas el 1,14% manifiesta no conocer, esto quiere decir que falta socializar el programa a fin de fidelizar a los clientes.

## PREGUNTA N° 2

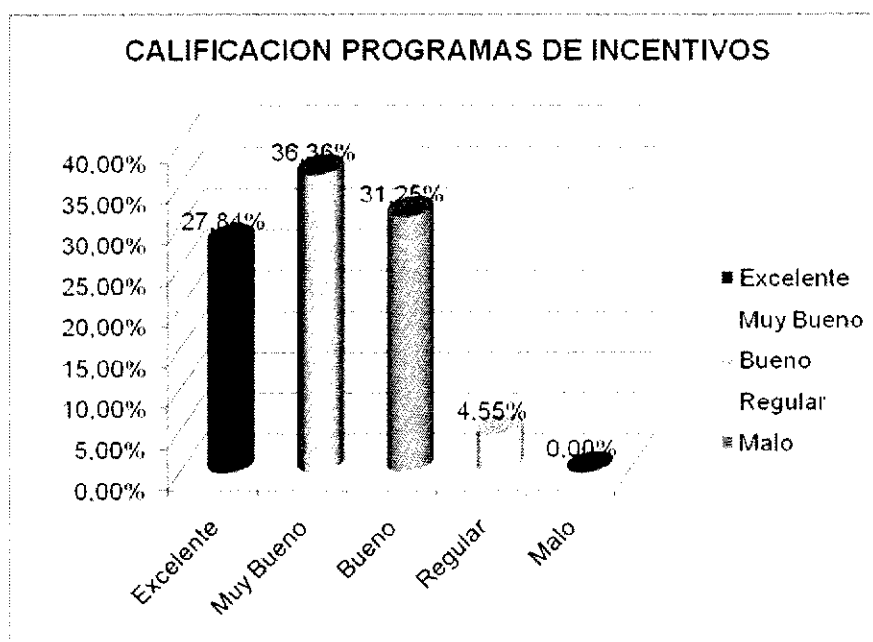
Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Si	164	93,18%	93,18%
No	12	6,82%	100,00%
<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>100,00%</b>	



El 93,18% de las encuestadas manifiestan que si conocen las políticas de los programas de incentivo que ofrece Yanbal y el 6,82 manifiesta no conocer.

PREGUNTA N° 3

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Excelente	49	27,84%	27,84%
Muy Bueno	64	36,36%	64,20%
Bueno	55	31,25%	95,45%
Regular	8	4,55%	100,00%
Malo	0	0,00%	100,00%
<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>100,00%</b>	

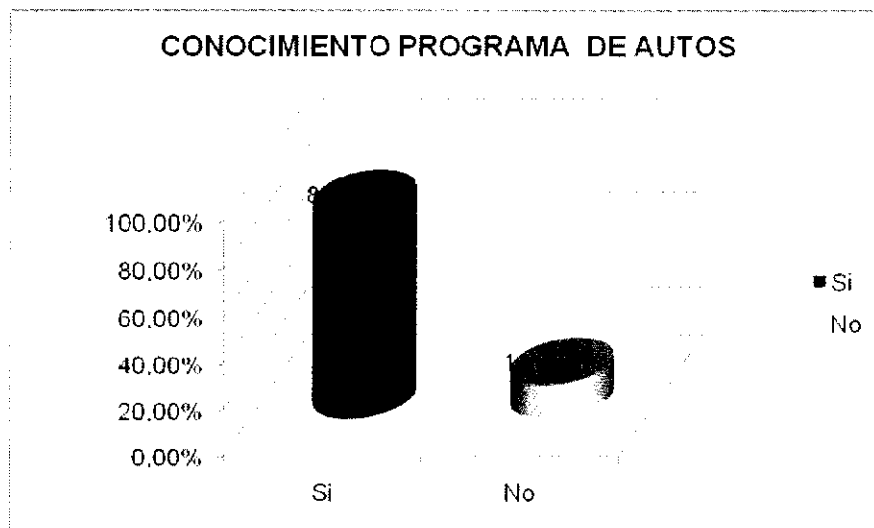


De la consulta realizada sobre la calificación de los programas de incentivos que ofrece Yanbal el 36,36% manifiesta que son muy buenos, el 31,25% lo describe como bueno y el 27,84% manifiestan que son excelentes.

## II. CONOCIMIENTO DEL PROGRAMA DE AUTOS

### PREGUNTA N° 4

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Si	150	85,23%	85,23%
No	26	14,77%	100,00%
<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>100,00%</b>	

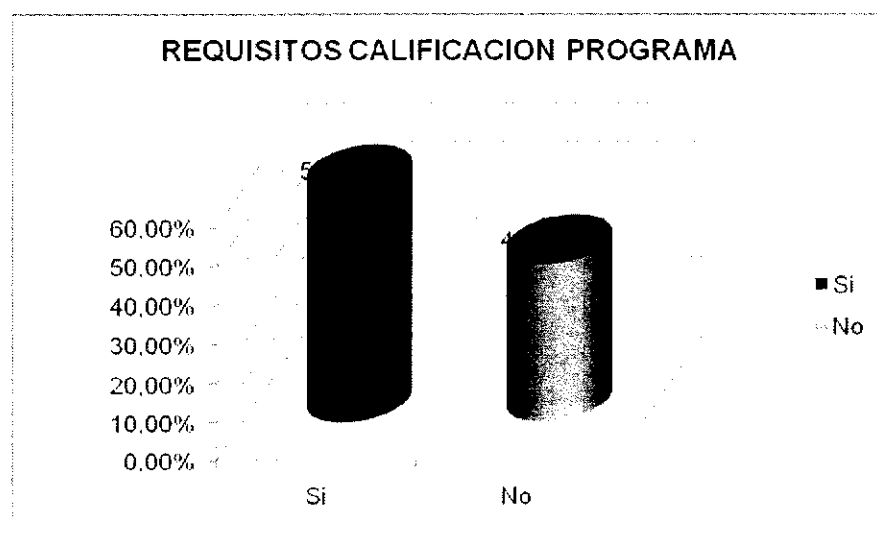


El 85,23% de los encuestados manifiestan conocer el programa auto que ofrece Yanbal y el 14,77% manifiesta que no conoce.



## PREGUNTA N° 5

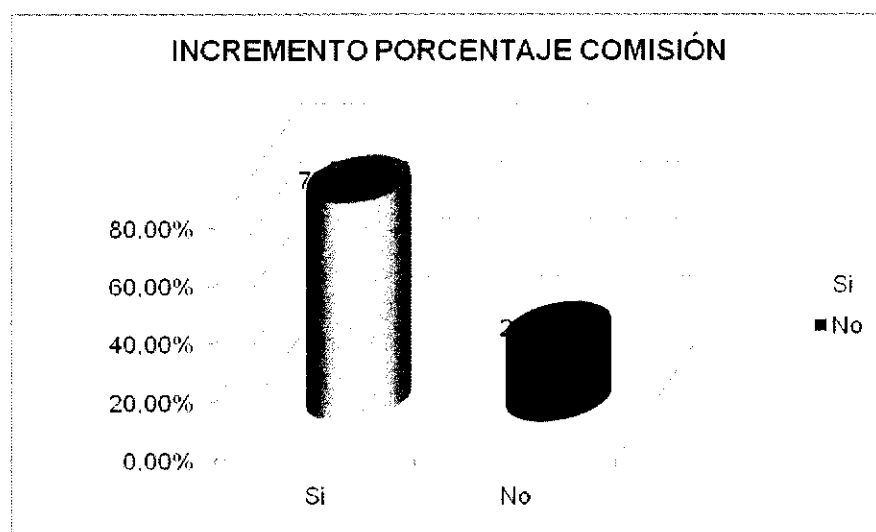
Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Si	104	59,09%	59,09%
No	72	40,91%	100,00%
<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>100,00%</b>	



El 59,09% de las directoras encuestadas manifiestan conocer los requisitos para calificación del programa de auto y el 40,91% no conoce los requisitos.

## PREGUNTA N° 6

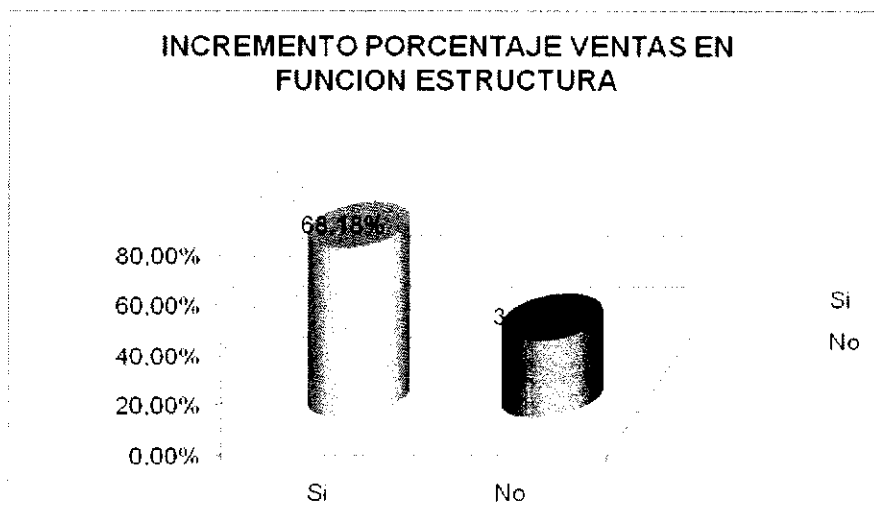
Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Si	133	75,57%	75,57%
No	43	24,43%	100,00%
<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>100,00%</b>	



El 75,57% de las directoras encuestadas manifiestan estar de acuerdo con el incremento del porcentaje de comisión en relación al incremento de la cuota de ventas, mientras que el 24,43% demuestran un desacuerdo, por cuanto las directoras que no están de acuerdo requieren que la comisión de ventas sea igual para todas.

PREGUNTA N° 7

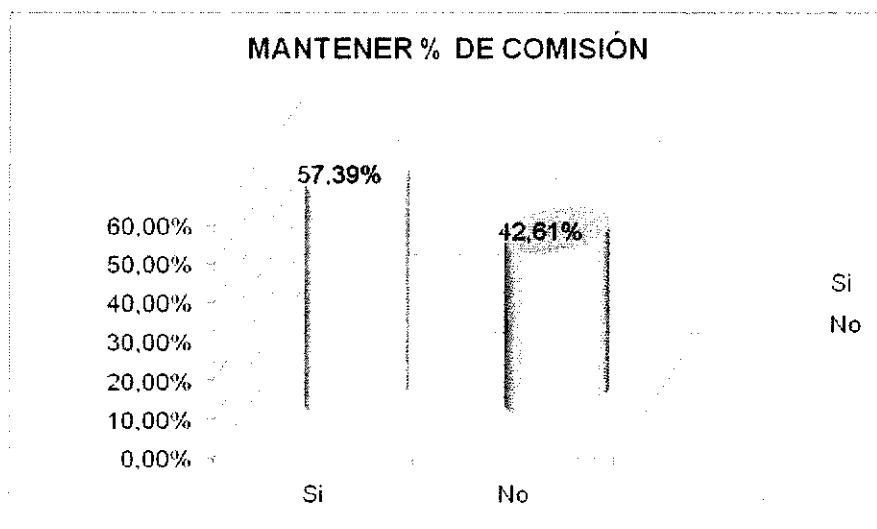
Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Si	120	68,18%	68,18%
No	56	31,82%	100,00%
<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>100,00%</b>	



El 69,18% de las encuestadas manifiestan estar de acuerdo con el incremento del porcentaje de las ventas en relación al incremento de la estructura, pero el 31,82% no están de acuerdo con esta propuesta.

## PREGUNTA N° 8

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Si	101	57,39%	57,39%
No	75	42,61%	100,00%
<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>100,00%</b>	



El 57,39% de las encuestadas manifiestan estar de acuerdo con mantener el porcentaje de comisión e incrementar la cuota de ventas y la estructura; mientras que el 42,61% está en desacuerdo con esta propuesta.

## CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA

El estatus de directoras encuestadas se define en el nivel de Junior y Senior.

La edad promedio de las directoras se ubica en 41 años de edad.

La relación de dependencia de las directoras es del 93,8%

Del personal encuestado se determina que el 98,86% conocen los programas de incentivos que ofrece Yanbal.

El programa de incentivos que ofrece Yanbal es calificado por las directoras como excelente y bueno.

El 85,23% de las directoras manifiestan conocer el programa de autos y el 59,09% los requisitos que exige el mismo.

Las directoras junior y senior manifiestan estar de acuerdo con el incremento del porcentaje de comisión en relación con el incremento de las ventas, esto indica que se beneficiarán con mejores ingresos, con base a una estructura, en la cual están de acuerdo.

El 57,39% de las directoras encuestadas están de acuerdo con mantener el porcentaje de la comisión pero manifiestan que es necesario incrementar la cuota de ventas y la estructura de directoras.

#### **4.4. ANÁLISIS DE LA DEMANDA**

"La demanda es "el deseo que se tiene de un determinado producto pero que está respaldado por una capacidad de pago"<sup>8</sup>". La curva de demanda representa la cantidad de bienes que los compradores están dispuestos a adquirir a determinados precios, suponiendo que el resto de los factores se mantienen constantes.

Para realizar el cálculo de la demanda se identifico la población de directoras de la fuerza de ventas de la empresa Yanbal, la cual cuenta con una demanda de 1.617 directoras.

---

<sup>8</sup> KOTLER Philip Dirección de Marketing, Edición del Milenio, Prentice Hall, Pág. 10.

#### 4.4.1. Tamaño y crecimiento de la población

El tamaño y estructura de la población es un factor que afecta la demanda del producto, debido a que al aumentar la población de directoras el consumo aumenta.

TABLA N°4.3.

<b>DATOS HISTÓRICOS DE OFERTA Y CONSUMO APARENTE</b>				
<b>n</b>	<b>CAMPAÑAS</b>	<b>AUTOS</b>	<b>POBLACION POTENCIAL DEMANDANTE</b>	<b>CONSUMO APARENTE</b>
1	C01-09	313	1.940	1.627
2	C02-09	316	1.940	1.624
3	C03-09	320	1.940	1.620
4	C04-09	325	1.940	1.615
5	C05-09	326	1.940	1.614
6	C06-09	326	1.940	1.614
7	C07-09	326	1.940	1.614
8	C08-09	327	1.940	1.613
9	C09-09	326	1.940	1.614
10	C10-09	326	1.940	1.614

Cuadro N° 4.3	Datos históricos de oferta y consumo aparente
Fuente:	Empresa Yanbal
Elaborado por:	Raúl Delgado

#### 4.4.2. Demanda Actual del Producto

La demanda de autos que establecen las directoras en la Empresa Yanbal se identifica en la siguiente matriz.

TABLA N° 4.5.

<b>DEMANDA ACTUAL DE AUTOS</b>		
<b>CAMPAÑAS</b>	<b>X</b>	<b>DEMANDA ACTUAL</b>
C01-09	1	1.627
C02-09	2	1.624
C03-09	3	1.620
C04-09	4	1.615
C05-09	5	1.614

C06-09	6	1.614
C07-09	7	1.614
C08-09	8	1.613
C09-09	9	1.614
C10-09	10	1.614

Tabla N° 4.5.	Demanda actual de autos
Fuente:	Empresa Yanbal
Elaborado por:	Raúl Delgado

De la investigación de campo realizada se pudo determinar que la demanda de autos en la campaña C10-09 fue de: 1.614 unidades que constituye la demanda actual de autos.

GRÁFICO N° 4.2.

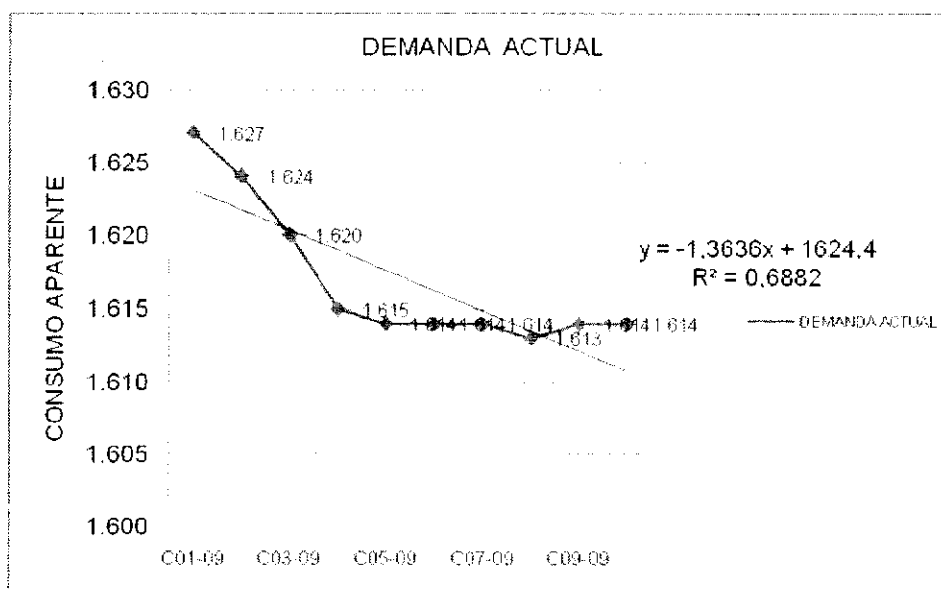


Gráfico N° 4.2.	Demanda actual
Fuente:	Empresa Yanbal
Elaborado por:	Raúl Delgado

#### 4.5. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

Para la proyección de la demanda, se toma en cuenta 10 campañas de publicidad del estudio, se realizaron pruebas de proyección para poder estimarla. Se estimó en base al método de regresión lineal y el principio

de mínimos cuadrados; para lo cual se utiliza la ecuación de estimación lineal:  $Y = mx + b$ , aplicando a la variable consumo aparente versus número de campañas seleccionadas.

#### 4.5.1. Trazo de la línea de regresión

Para trazar la línea de regresión utilizamos la ecuación de mínimos cuadrados  $Y = mx + b$ , para lo cual seguimos el siguiente procedimiento:

TABLA N° 4.6.

METODO DE MINIMOS CUADRADOS			
X	Y	XY	X <sup>2</sup>
1	1.627	1.627	1
2	1.624	3.248	4
3	1.620	4.860	9
4	1.615	6.460	16
5	1.614	8.070	25
6	1.614	9.684	36
7	1.614	11.298	49
8	1.613	12.904	64
9	1.614	14.526	81
10	1.614	16.140	100
<b>55</b>	<b>16.169</b>	<b>88.817</b>	<b>385</b>

Tabla N° 4.6.	Método de mínimos cuadrados
Fuente:	Empresa Yanbal
Elaborado por:	Raúl Delgado

Calculamos la pendiente de la línea de regresión en base a las siguientes fórmulas:

Pendiente de la línea de regresión	$m = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2}$
------------------------------------	--

Punto donde se intercepta con el eje Y	$b = \frac{\sum Y}{n} - m \frac{\sum X}{n}$
--	---



Proyección utilizando la función de estimación lineal y la pendiente de la línea de regresión:

$$m = \frac{10(88.87) - (55)(16.169)}{10(385) - (55)^2}$$

$$m = \frac{888.70 - 889.295}{3850 - 3025}$$

$$m = \frac{-1.125}{805} = -1.36$$

Punto donde se intercepta con el eje Y

$$b = \frac{16.160}{10} - (-1.36) \frac{55}{10}$$

$$b = 1.617 - 7.50$$

$$b = 1.624$$

En consecuencia reemplazando la función estimación lineal:  $Y = mx + b$ , ecuación que sirve para proyectar la demanda actual desde la campaña C01-09 hasta C10-09.

Para calcular de proyección de la demanda futura, se aplica la ecuación de regresión lineal simple  $Y = mx+b$ , establecida en el gráfico de la demanda actual, la cual se describe a continuación:  
 $Y = -1.363x + 1.624$

Procedimiento para calcular la demanda futura del año C01-10 al C10-10 es como sigue a continuación:

$$C01-10 = -1.363 (11) + 1.624 = 1.609$$

$$C02-10 = -1.363 (12) + 1.624 = 1.608$$

Este procedimiento se aplica para la campaña C01-10 hasta C10-10.

Tal como se indica en la siguiente tabla de demanda futura:

**TABLA N° 4.7.**

DEMANDA FUTURA		
CAMPAÑAS	X	DEMANDA FUTURA
C01-10	11	1.609
C02-10	12	1.608
C03-10	13	1.607
C04-10	14	1.605
C05-10	15	1.604
C06-10	16	1.603
C07-10	17	1.601
C08-10	18	1.600
C09-10	19	1.598
C10-10	20	1.597

Tabla N° 4.7.	Demanda futura
Fuente:	Empresa Yanbal
Elaborado por:	Raúl Delgado

**GRÁFICO N° 4.3.**

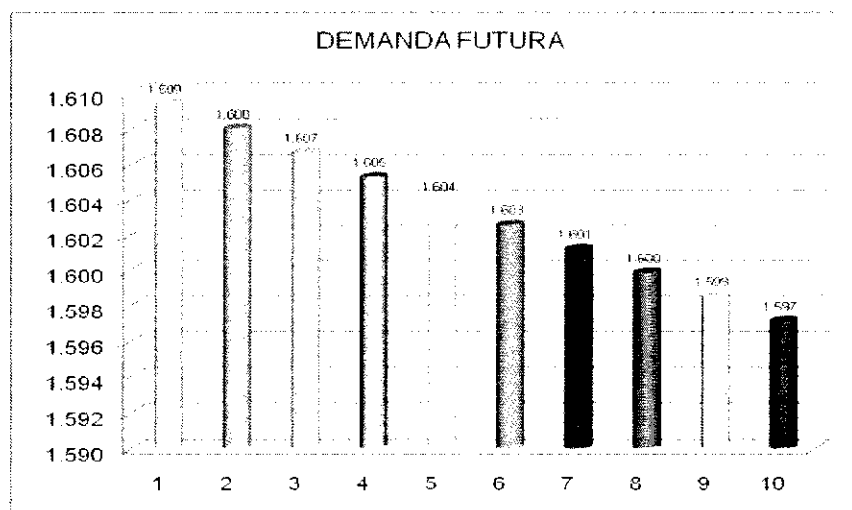


Gráfico N° 4.3	Demanda futura
Fuente:	Empresa Yanbal
Elaborado por:	Raúl Delgado

#### 4.6. ANALISIS DE LA OFERTA

"Combinación de productos, servicios, información o experiencias que se ofrece en un mercado para satisfacer una necesidad o deseo." Complementando ésta definición, los autores consideran que las ofertas de marketing no se limitan a productos físicos, sino que incluyen: servicios, actividades o beneficios; es decir, que incluyen otras entidades tales como: personas, lugares, organizaciones, información e ideas"<sup>9</sup>

##### 4.6.1. Factores que afectan a la oferta

###### 4.6.1.1. Número y capacidad de producción

La capacidad de ofertar los autos por parte de la Empresa Yanbal para incentivar a la fuerza de ventas (Directoras) se describe en la siguiente matriz:

**TABLA N° 4.8.**

CAPACIDAD DE OFERTA DE AUTOS		
n	CAMPAÑAS	OFERTA ANUAL
1	C01-09	313
2	C02-09	316
3	C03-09	320
4	C04-09	325
5	C05-09	326
	C06-09	326
7	C07-09	326
8	C08-09	327
9	C09-09	326
10	C10-09	326

Tabla N° 4.8.	Capacidad de ofertas de autos
Fuente:	Empresa Yanbal
Elaborado por:	Raúl Delgado

<sup>9</sup> KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary, Marketing, Décima Edición, Prentice Hall, Pág. 7.

#### 4.6.1.2. Oferta Actual del Producto

De la investigación de campo realizada, se pudo determinar que la oferta de autos de las 10 campañas en la empresa Yanbal es como se identifica en la siguiente matriz:

**TABLA N° 4.10.**

OFERTA ACTUAL DE AUTOS		
AÑOS	X	OFERTA ANUAL
C01-09	1	313
C02-09	2	316
C03-09	3	320
C04-09	4	325
C05-09	5	326
C06-09	6	326
C07-09	7	326
C08-09	8	327
C09-09	9	326
C10-09	10	326

Tabla N° 4.10	Oferta actual de autos
Fuente:	Empresa Yanbal
Elaborado por:	Raúl Delgado

**GRÁFICO N° 4.5.**

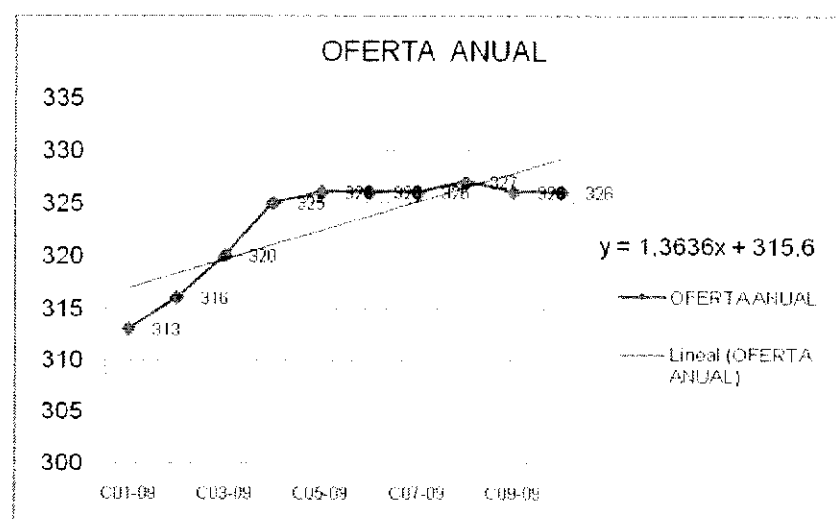


Gráfico N° 4.5.	Oferta anual de autos
Fuente:	Empresa Yanbal
Elaborado por:	Raúl Delgado

#### 4.7. PROYECCIÓN DE LA OFERTA

Para la proyección de la oferta, se toma en cuenta 10 campañas de vida útil del estudio, se realizó la proyección para poder estimarla. Se estimó en base al método de regresión lineal, y el principio de mínimos cuadrados; para lo cual se utiliza la ecuación de proyección utilizando la función estimación lineal:  $Y = mx + b$ , aplicado a la variable oferta anual versus número de muestras seleccionadas.

##### 4.7.1. Trazo de la línea de regresión

Para trazar la línea de regresión utilizamos la ecuación de mínimos cuadrados  $Y = mx + b$ , para lo cual seguimos el siguiente procedimiento:

TABLA N° 4.11.

METODO DE MINIMOS CUADRADOS			
X	Y	XY	X <sup>2</sup>
1	313	313	1
2	316	632	4
3	320	960	9
4	325	1.300	16
5	326	1.630	25
6	326	1.956	36
7	326	2.282	49
8	327	2.616	64
9	326	2.934	81
10	326	3.260	100
<b>55</b>	<b>3.231</b>	<b>17.883</b>	<b>385</b>

Tabla N° 4.11.	Métodos de mínimos cuadrados
Fuente:	Empresa Yanbal
Elaborado por:	Raúl Delgado

Calculamos la pendiente de la línea de regresión en base a las siguientes fórmulas:

Pendiente de la línea de regresión	$m = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2}$
------------------------------------	--

Punto donde se intercepta con el eje Y	$b = \frac{\sum Y}{n} - m \frac{\sum X}{n}$
--	---

Proyección utilizando la función de estimación lineal y la pendiente de la línea de regresión:

$$m = \frac{10(17.883) - (55)(3.231)}{10(385) - (55)^2}$$

$$m = \frac{178.830 - 177.705}{3.850 - 3.025}$$

$$m = \frac{1.125}{825} = 1,36$$

Punto donde se intercepta con el eje Y

$$b = \frac{3.231}{10} - (1,36) \frac{55}{10}$$

$$b = 323 - 7,50$$

$$b = 315,60$$

En consecuencia reemplazando la función estimación lineal:  $Y = mx + b$ , ecuación que sirve para proyectar la demanda actual desde la campaña C01-09 a la C10-09.

Para calcular la proyección de la demanda futura, se aplica la ecuación de regresión lineal simple  $Y = mx+b$ , establecida en el GRÁFICO de la demanda actual, la cual se describe a continuación:  $Y = 1,36x + 315,60$

Procedimiento para calcular la demanda futura del año C01-10 al C10-10 es como sigue a continuación:

$$C01-10 = 1,36 (11) + 315,60 = 331$$

$$C02-10 = 1,36 (12) + 315,60 = 332$$

Este procedimiento se aplica para las campañas que genere la empresa, tal como se indica en la siguiente tabla de oferta futura:

**TABLA N° 4.12.**

<b>OFERTA FUTURA DE AUTOS</b>		
<b>CAMPAÑAS</b>	<b>X</b>	<b>OFERTA FUTURA</b>
C01-10	11	331
C02-10	12	332
C03-10	13	333
C04-10	14	335
C05-10	15	336
C06-10	16	337
C07-10	17	339
C08-10	18	340
C09-10	19	342
C10-10	20	343

Tabla N° 4.12.	Oferta futura de autos
Fuente:	Empresa Yanbal
Elaborado por:	Raúl Delgado

**GRÁFICO N° 4.6.**

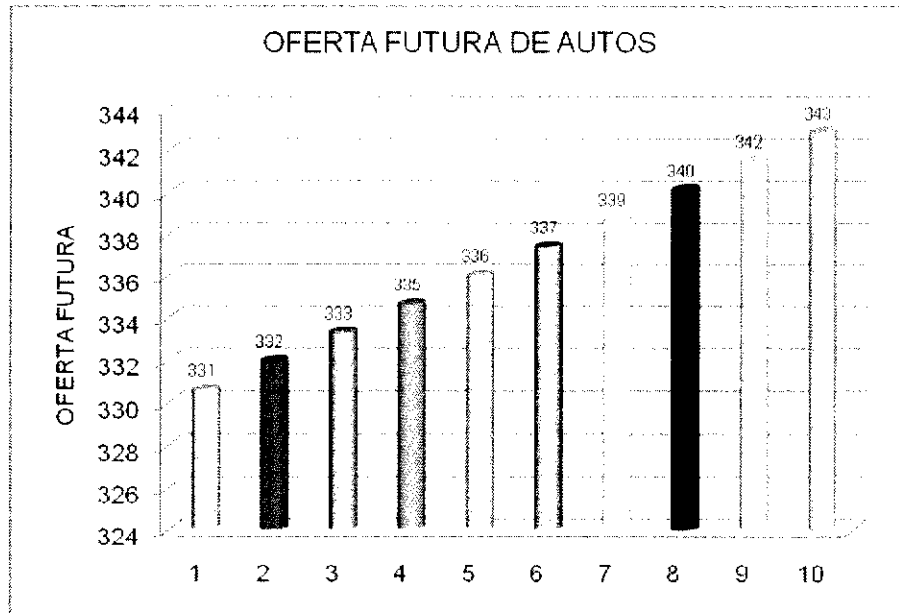


Gráfico N°	Oferta futura de autos
Fuente:	Empresa Yanbal
Elaborado por:	Raúl Delgado

#### 4.8. DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA

Para la proyección de la demanda insatisfecha, se aplica la presente fórmula:

$$\text{Demanda Insatisfecha} = \text{Demanda Futura} - \text{Oferta Futura}$$

**TABLA N° 4.13.**

AÑOS	DEMANDA FUTURA	OFERTA FUTURA	DEMANDA INSATISFECHA
1	1.609	331	1.279
2	1.608	332	1.276
3	1.607	333	1.273
4	1.605	335	1.271
5	1.604	336	1.268
6	1.603	337	1.265



7	1.601	339	1.262
8	1.600	340	1.260
9	1.598	342	1.257
10	1.597	343	1.254

Tabla N° 4.13.	Demanda insatisfecha de autos
Fuente:	Empresa Yanbal
Elaborado por:	Raúl Delgado

La demanda insatisfecha de autos para las próximas campañas es de 1.279 autos.

**GRÁFICO N° 4.7.**

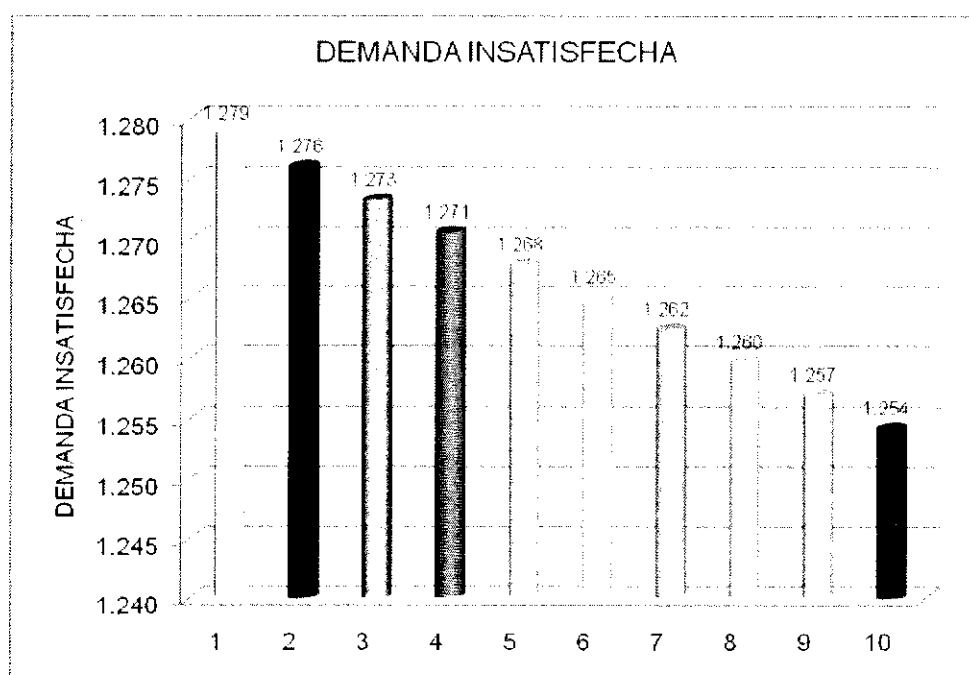


Tabla N° 4.7.	Demanda insatisfecha de autos
Fuente:	Empresa Yanbal
Elaborado por:	Raúl Delgado

#### 4.9. ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

En la Estructura Organizacional de la Compañía se ubica el Departamento denominado Ventas Estratégicas donde se lleva a cabo la administración de ventas el cual tiene la función de controlar los

procedimientos, políticas y estrategias establecidas para la fuerza de ventas, se miden y evalúan los objetivos a cumplir de los planes de compensaciones que se ha desarrollado para las representantes de ventas, siendo el mayor producto que ofrece “La Oportunidad” que consiste en el reclutamiento de mujeres mayores de 18 años.

#### 4.9.1. Estructura de la Fuerza de Ventas

La estrategia esta direccionada a la venta directa por tal razón el reclutamiento no tiene exclusión de ninguna clase como nivel social, económico, político, religión, raza, etc. Los requisitos son tener como mínimo 18 años de edad de sexo femenino.

Hacer la organización estructural del Departamento de Ventas Estratégicas

La estructura está conformado por Consultoras nuevas, Consultoras, Consultoras Estrellas, Directoras de las cuales se segmentan en Directora Junior, Senior, Super Senior, Regional, Regional Estrella y Master. Para lo cual se denomina al plan de carrera como la escalera del éxito y que se puede observar en el siguiente gráfico:

**GRÁFICO N° 4.8.**

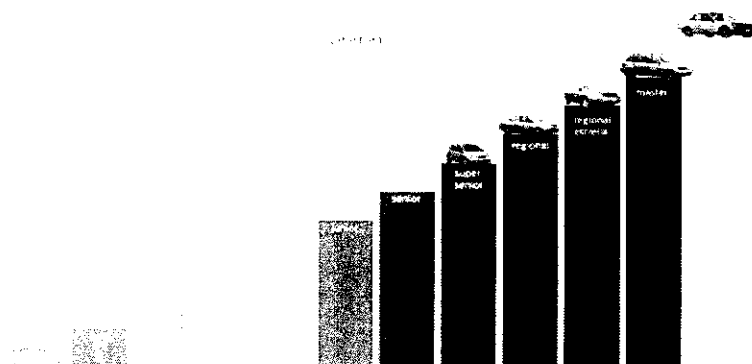


Gráfico N° 4.8.	Estructura de la fuerza de ventas
Fuente:	Empresa Yanbal
Elaborado por:	Raúl Delgado

#### 4.9.1.1. Definición de Directora

Es aquella Consultora de Belleza independiente que ha incorporado consultoras de belleza, para lo cual ha formado una estructura de consultoras requeridas para el proceso de Formación de Directora.

#### 4.9.1.2. Definición de Directora Hija

Corresponde a la Directora formada por otra Directora, por lo tanto, la nueva Directora pasa a ser una Directora Hija (Directora directa) y la Directora que la formó pasa a ser la Directora Madre.

#### 4.9.1.3. Definición de Directora Nieta

Directora Nieta es aquella consultora de belleza que se incorporo a la genealogía de una directora hija.

#### 4.9.1.4. Perfil Directora Súper Sénior

Es aquella consultora de belleza independiente que ha terminado totalmente con la Formación de tres hijas Directoras, para el ascenso a Directora Super Senior, la Directora deberá pasar por un conteo que deberá aprobar para poder ascender.

El perfil que debe cumplir la Directora Super Senior es el siguiente:

- a) Tener tres Directoras Hijas.
- b) Tener una compra pública pagada (cuota de ventas considerado el valor de precio de venta al público) grupo personal de US\$ 9,000 en la campaña.
- c) La morosidad anualizada del núcleo será máximo del 0.5%.
- d) La morosidad anualizada del grupo personal será máximo 0.5%

La directora super senior al cumplir con este perfil se hace acreedora al uso de un vehículo 0 kilómetros.

#### 4.9.1.5. Perfil Directora Regional

Es la aquella Directora que dentro del proceso como Directora Super Senior en su genealogía se formaron tres Nietas Directoras.

El perfil que debe cumplir la Directora Regional es el siguiente:

- a) Ser Directora y lograr una compra pública pagada por el grupo personal de US\$ 9,000 en la campaña.
- b) Tener cinco Directoras Hijas y tres Directoras Nietas.
- c) La morosidad anualizada del núcleo + nietas será máximo del 0.5%.
- d) La morosidad anualizada del grupo personal debe ser máximo del 0,5%

La directora regional al cumplir con este perfil se hace acreedora a la propiedad del vehículo del estatus super senior.

#### 4.9.1.6. Perfil Directora Regional Estrella

Es aquella Directora que ha formado una estructura de ocho hijas directoras de las cuales ha desarrollado dos directoras con estatus super senior, quienes poseen cada una tres nietas directoras dando un total de seis nietas directoras.

El perfil que debe cumplir la Directora Regional Estrella es el siguiente:

- a) Ser Directora y lograr una compra pública pagada en un grupo personal de US\$ 9,000 en la campaña.

- b) Contar con ocho Directoras Hijas las cuales tendrán status y estructura de Super Senior como mínimo.
- c) La morosidad anualizada del núcleo + nietas será máximo del 0.5%.
- d) La morosidad anualizada del grupo personal debe ser máximo del 0.5%.

La directora regional estrella al cumplir con este perfil se hace acreedora a la propiedad del vehículo del estatus directora regional y por consiguiente se hace acreedora al uso de un vehículo 0 kilómetros.

#### 4.9.1.7. Directora Master

Es aquella directora que se ha desarrollado mediante los procesos de formación como Directora Super Senior, Regional y Regional Estrella, para lo cual debe tener 12 hijas directoras de las cuales deberá formar y desarrollar una Directora Regional y cuatro Directoras Super Senior que dentro de su estructura óptima será tener 17 nietas directoras y 3 bisnietas

El perfil que debe cumplir la Directora Master es el siguiente:

- a) Ser Directora y tener una compra pública pagada del grupo personal de US\$ 9,000 en la campaña.
- b) Contar con doce Directoras Hijas logrando el 11%, de las cuales una tendrá status y estructura de Regional como mínimo y cuatro tendrán status y estructura de Super Senior como mínimo.
- c) La morosidad anualizada del núcleo + nietas será máximo del 0.5%.
- d) La morosidad anualizada del grupo personal debe ser máximo del 0.5%

La directora master al cumplir con este perfil se hace acreedora a la propiedad del vehículo del estatus directora regional estrella y por consiguiente se hace acreedora al uso de un vehículo 0 kilómetros.

4.9.1.8. Estructura de formación de directoras

La estructura de formación de directoras se realiza en base a la siguiente genealogía de la fuerza de ventas de directoras:

**GRÁFICO N° 4.9.**  
**ESTRUCTURA FORMACIÓN DE DIRECTORAS**

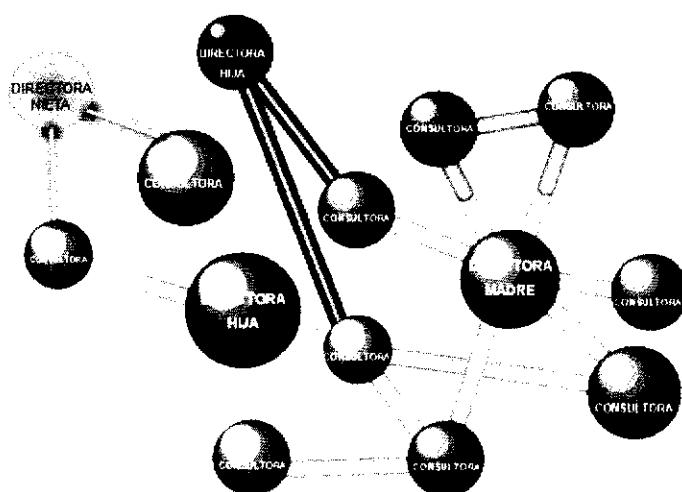


Gráfico N° 4.9.	Estructura de formación de Directoras
Fuente:	Empresa Yanbal
Elaborado por:	Raúl Delgado

4.9.1.9. Estructura de la fuerza de ventas

Por consiguiente la estructura de la fuerza de ventas se ha determinado de la siguiente forma:

**GRÁFICO N° 4.10.**  
**ESTRUCTURA DE FUERZA DE VENTAS**

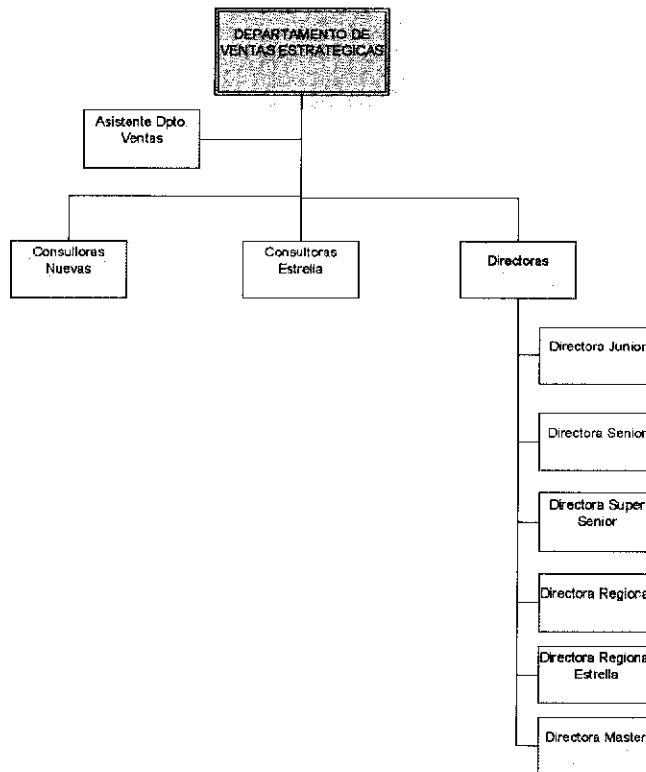


Gráfico N° 4.10.	Estructura de la fuerza de ventas
Fuente:	Empresa Yanbal
Elaborado por:	Raúl Delgado

**4.9.2. Plan de Incentivos y Compensaciones**

El plan de incentivos alinea los procedimientos que permitirán el desarrollo de la carrera de la fuerza de ventas, establecida por sus Directoras en la Empresa Yanbal. Estos procedimientos aplicados diariamente permitirán constituir una guía sustentable en el tiempo para lograr el éxito y el de todo el grupo de Consultoras y Directoras, que forman parte de la fuerza de ventas.

## NUEVAS CONSULTORAS

A fin de garantizar el correcto desempeño de nuestras Consultoras como Asesoras de Belleza Profesionales, para ingresar a Yanbal es requisito indispensable ser mayor de edad, saber leer y escribir. Caso contrario, no será posible la inscripción de la persona como Nueva Consultora.

## DOCUMENTACIÓN A ENVIAR

- a) Solicitud de Incorporación con código de Directora y recomendante debidamente indicado y con un croquis de su residencia.
- b) Fotocopia legible de documento de identidad vigente (CI).
- c) Fotocopia legible de recibo de agua, luz o teléfono (con una antigüedad no mayor a 2 meses).
- d) Boleta de depósito del banco a la cuenta de YANBAL ECUADOR S.A. por inscripción.

## KIT DE NUEVA CONSULTORA

Toda Nueva Consultora adquirirá el Kit de Nueva Consultora para incorporarse a Yanbal, en el cual recibirá herramientas claves para iniciar con éxito su negocio.

## CONSULTORAS

Consultora de Belleza independiente que ha pasado por lo menos un pedido en la Campaña. (son cuatro semanas de facturación dentro de un mes). y que recibe ingresos por sus compras personales.



## CONSULTORA ESTRELLA (CE)

Es la Consultora que incorpora nuevas Consultoras y logra una productividad que le permite ubicarse en alguno de los status definidos en la política.

Recibe porcentajes por las compras de las Consultoras que ingresen a Yanbal, a través de ella o través de las Consultoras de su grupo, de acuerdo a su status, adicionalmente gana por sus compras personales.

La receta para ser Consultora Estrella es: REALIZAR COMPRAS PERSONALES + INCORPORAR + ENSEÑAR A VENDER E INCORPORAR

### ESTRUCTURA DE LA CONSULTORA ESTRELLA

Existen cuatro niveles de Consultora Estrella en nuestra escalera Oportuníty: Consultora Estrella 1, Consultora Estrella 2, Consultora Estrella 3 y Consultora Estrella 4. En el siguiente cuadro se muestran los requisitos por Campaña para calificar como Consultora Estrella:

**TABLA N° 4.14.**

#### ESTRUCTURA CONSULTORAS

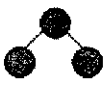



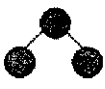



				
DEMOSTRACION GRÁFICA				
No. Consultoras Hijas activas	2	2	3	4
No. Consultoras Nietas activas	-	2	3	4
No. Consultoras Bisnietas activas	-	-	3	4
Compra Pública Pagada Personal	US\$ 150	US\$ 150	US\$ 150	US\$ 150

Tabla N° 4.14.	Estructura consultoras
Fuente:	Empresa Yanbal
Elaborado por:	Raúl Delgado

## **4.10. PLAN DE INCENTIVOS PROGRAMA DE AUTOS**

### **4.10.1. Estrategia del Programa**

La implementación del programa de autos se realiza en base a los siguientes procesos:

1. Ascenso
2. Calificación para entrega del auto
3. Mantenimiento de uso del auto
4. Propiedad
5. Mantenimiento sin propiedad con opción de compra

#### **1. ASCENSO**

El primer paso para obtener el auto es ascender al status correspondiente.

#### **2. CALIFICACIÓN PARA ENTREGA DEL AUTO**

Toda Directora, para recibir un auto nuevo, terminará el mantenimiento del auto del status anterior y alcanzará los requisitos establecidos que se indican a continuación.

Terminar el mantenimiento del auto del status anterior puede entenderse por:

- Logró la propiedad del auto o lo adquirió en el caso de mantenimiento sin propiedad.
- Terminó el tiempo máximo permitido para la propiedad del auto, no logró la propiedad y lo devolvió.
- Se le retiró el auto.

Se realizarán 3 entregas de autos en el año.

### Requisitos para Entrega del Auto

- Ser Directora que logre un monto de Compra Pública Pagada Grupo Personal mínimo de 9,000 USD.
- Tener una morosidad anualizada del Grupo Personal máximo del 0.5%.
- La morosidad anualizada de núcleo o núcleo + nietas será máximo del 0.5%
- Debe tener licencia de conducir vigente.
- Cumplir durante 3 campañas consecutivas con la estructura de Directoras que logre el 11% de comisión así como los demás requisitos indicados en el siguiente cuadro:

**TABLA N° 4.15.**

#### SEGMENTACION DIRECTORAS

Super Senior	31,500 (GP + Hijas)	3 Directoras	<= 0.5% del núcleo
Regional	68,500 (GP + Hijas + Nietas)	5 Hijas y 3 Nietas	<= 0.5% del núcleo + nietas
Regional Estrella	120,000 (GP + Hijas + Nietas)	8 Directoras de las cuales 2 serán de status Super Senior como mínimo	<= 0.5% del núcleo + nietas
Master	250,000 (GP + Hijas + Nietas)	12 Directoras de las cuales 1 será Regional y 4 serán de status Super Senior como mínimo	<= 0.5% del núcleo + nietas

Tabla N° 4.15.	Segmentación Directoras
Fuente:	Empresa Yanbal
Elaborado por:	Raúl Delgado

- Después de cumplir todos los requisitos exigidos, deberá estar debidamente firmado su contrato de Comodato de vehículo.

### 3. MANTENIMIENTO DE USO DEL AUTO

Toda Directora que recibe un auto, tiene un período específico para hacer uso del mismo antes de que pase a su propiedad, siempre y cuando logre todos los requisitos correspondientes antes indicados y alcance las cuotas de Compra Pública pagada establecidas para su mantenimiento.

Este período es de 4 años.

A continuación se muestran los requisitos para el mantenimiento de cada uno de los autos, en cada uno de los años:

**TABLA N° 4.16.**

**Directoras Super Senior**

Año	Compra pública pagada x Campaña US\$	compra pública pagada Total US\$ 13 Campañas	Hijas con las que finaliza la gestión
1	31,500	409,500	4
2	37,500	487,500	5
3	43,000	559,000	5
4	47,500	617,500	5
		<b>2,073,500</b>	

Tabla N° 4.16	Directoras Super Senior
Fuente:	Empresa Yanbal
Elaborado por:	Raúl Delgado

**TABLA N°4.17.**

**DIRECTORAS REGIONAL**

Año	compra pública pagada x Campaña US\$	compra pública pagada Total US\$13 Campañas	Hijas con título y estructura con las que finaliza la Gestión	Nietas con las que Finaliza la gestión
1	68,500	890,500	6	3
2	74,000	962,000	7	3
3	84,500	1,098,500	7	4
4	93,000	1,209,000	7	5
		<b>4,160,000</b>		

Tabla N° 4.17	Directoras Regional
Fuente:	Empresa Yanbal
Elaborado por:	Raúl Delgado

**TABLA N° 4.18.**

**DIRECTORAS REGIONAL ESTRELLA**

<b>REGIONAL ESTRELLA</b>				
Año	compra pública pagada x Campaña US\$	compra pública pagada Total US\$ 13 Campañas	Hijas con título y estructura con las que finaliza la Gestión	Nietas con las que finaliza la gestión
1	120,000	1'560,000	9, de las cuales (2) tendrán status de Super Senior	7
2	132,000	1,716,000	10, de las cuales (2) tendrán status de Super Senior	8
3	141,000	1,833,000	11 de las cuales (2) tendrán status de Super Senior	8
4	163,000	2,119,000	11, de las cuales (3) tendrán status de Super Senior	11
		<b>7'228,000</b>		

Tabla N° 4.18	Directoras Regional Estrella
Fuente:	Empresa Yanbal
Elaborado por:	Raúl Delgado

**TABLA N° 4.19**  
**DIRECTORAS MASTER**

<b>MASTER</b>				
Año	compra pública pagada x Campaña US\$	Compra pública pagada Total US\$ 13 Campañas	Hijas con título y estructura con las que finaliza la Gestión	Nietas con las que finaliza la gestión
1	250,000	3,250,000	13 Directoras de las cuales (1) tendrá status de Regional y (4) de Super Senior	20
2	260,000	3,380,000	14 Directoras de las cuales (1) tendrá status de Regional y (4) de Super Senior	20
3	270,000	3,510,000	15 Directoras de las cuales (21) tendrá status de Regional y (3) de Super Senior	20
4	290,000	3,770,000	15 Directoras de las cuales (2) tendrán status de Regional y (4) de Super Senior	25
		<b>13,910,000</b>		

Tabla N° 4.19	Directora Master
Fuente:	Empresa Yanbal
Elaborado por:	Raúl Delgado

Adicionalmente, en cada período la morosidad anualizada de núcleo o núcleo + nietas, según corresponda, será máximo del 0.5%.

#### **4. PROPIEDAD**

Requisitos para la Propiedad del Auto

Toda Directora que reciba un auto, podrá acceder a la propiedad del mismo en cuatro años, siempre y cuando logre los requisitos que se indican a continuación:

- Ser Directora calificada
- Tener máximo 0.5% de morosidad de núcleo o núcleo + nietas, según corresponda.
- Contar con la estructura de Directoras requerida y demás variables indicadas en el cuadro siguiente:

**TABLA N° 4.20**

**ESTRUCTURA DE DIRECTORAS**

Super Senior	<b>2,073,500</b>	5 Directoras Hijas	<= 0.5% del núcleo Y 0.5% del GP
Regional	<b>4,160,000</b>	7 Directoras Hijas y 5 Nietas	<= 0.5% del núcleo + nietas y 0.5% del GP
Regional Estrella	<b>7,228,000</b>	11 Directoras Hijas de las cuales 3 serán de status Super Senior como mínimo y 11 Nietas	<= 0.5% del núcleo + nietas y 0.5% del GP
Master	<b>13,910,000</b>	15 Directoras de las cuales 2 serán de status Regional y 4 serán de status Super Senior como mínimo	<= 0.5% del núcleo + nietas y 0.5% del GP

Tabla N° 4.20	Estructura de Directoras
Fuente:	Empresa Yanbal
Elaborado por:	Raúl Delgado

En caso ocurra que al cabo de los cuatro (4) años la Directora logren cumplir todos los requisitos exigidos para adquirir la propiedad del vehículo, excepto los referentes a estructura y/o morosidad, se procederá de acuerdo a lo siguiente:

1. Si la Directora no cumple únicamente el requisito de morosidad: La Directora tendrá un plazo equivalente a 6 campañas para alcanzar este requisito, al término del cual deberá, además de cumplir con todo lo señalado en el cuadro anterior, mantener cada campaña una compra pública pagada equivalente al monto solicitado durante el primer año de vigencia del contrato.
2. Si la Directora no cumple el requisito de estructura: La Directora tendrá un plazo equivalente a un año para formar a las Directoras Hijas o Nietas que le falten, al término del cual deberá, además de cumplir con todo lo señalado en el cuadro anterior, mantener una compra pública pagada equivalente al monto solicitado durante el primer año de vigencia del contrato.

De suceder que, finalizados los cuatro (4) años la Directora no cumplió con el requisito de compra pública pagada exigido, perderá automáticamente el derecho de adquirir la propiedad del vehículo.

Si tiene una cantidad mayor o igual al 80% de la compra total exigida podrá pasar al **mantenimiento sin propiedad con opción de compra**.

La Directora que logra la propiedad, cancelará los impuestos a la propiedad y la nueva inscripción en Jefatura de Tránsito. Los gastos por estos conceptos serán descontados automáticamente de las comisiones de la Directora.

## **5. MANTENIMIENTO CON OPCIÓN DE COMPRA**

- Toda Directora que no logre la propiedad al cabo de cuatro años podrá mantener el auto en uso si cumple cada año con los requisitos establecidos por YANBAL.
- El mantenimiento en este caso tendrá una duración máxima de 4 años contados a partir del inicio de dicho mantenimiento con opción de compra.
- Para acceder a este beneficio, es requisito indispensable que la Directora haya cumplido mínimo el 80% de la compra pública pagada total exigida en el período de los 4 años de mantenimiento previos, y que en las últimas Campañas anteriores a la fecha de pérdida de propiedad, la Directora mantenga los siguientes promedios mínimos de compra pública pagada por Campaña:



**TABLA N° 4.21.**

**PROMEDIO MINIMOS DE COMPRA**

<b>AUTO</b>	<b>Compra Pública Pagada mínima por campaña en US\$</b>	<b>Morosidad máxima anualizada</b>
Super Senior	31,500 núcleo	0.5% núcleo
Regional	68,500 núcleo + nietas	0.5% núcleo + nietas
Regional Estrella	120,000 núcleo + nietas	0.5% núcleo + nietas
Master	250,000 núcleo + nietas	0.5% núcleo + nietas

Tabla N° 4.21	Promedios mínimos de compra
Fuente:	Empresa Yanbal
Elaborado por:	Raúl Delgado

- De darse el caso que la Directora no cumpla con los objetivos, perderá el derecho de mantener el auto, debiendo devolverlo a la Compañía.
- Las cuotas anuales de mantenimiento sin propiedad son las mismas que la compra pública pagada exigida en el primer año de mantenimiento del status correspondiente, es decir:

**TABLA N° 4.22.**

**CUOTAS ANUALES DE MANTENIMIENTO**

Super Senior	409,500	0.5% del núcleo y 0.5% morosidad GP
Regional	890,500	0.5% del núcleo + nietas y 0.5% morosidad GP
Regional Estrella	1'560,000	0.5% del núcleo + nietas y 0.5% morosidad GP
Master	3'250,000	0.5% del núcleo + nietas y 0.5% morosidad GP

**Nota: GP = Grupo Personal**

Tabla N° 4.22	Cuotas anuales de mantenimiento
Fuente:	Empresa Yanbal
Elaborado por:	Raúl Delgado

Asimismo, deberá mantener el status del auto en evaluación.

- Todo auto que se encuentre en mantenimiento con opción de compra deberá cumplir con los requisitos de compra pública pagada y estructura correspondientes al primer año del status del auto más el requisito de morosidad.
- Las evaluaciones de los autos en mantenimiento sin propiedad se realizarán cada período (2 veces al año: cada 6 y 7 campañas, y así de manera reiterativa), en los cuales la Directora deberá haber cumplido con todos los requisitos antes indicados.
- Terminados los 4 años y estando cumpliendo los requisitos, la Directora tendrá la opción de compra del automóvil.
- El precio será el valor de mercado del automóvil en dicho momento, para lo cual Yanbal obtendrá 3 cotizaciones en empresas de compra y venta de automóviles de prestigio.
- Esta compra bajo ninguna circunstancia podrá darse antes que el auto haya estado en uso por la Directora por un tiempo menor a 8 años, es decir, los 4 años de mantenimiento de uso del auto y los 4 años de mantenimiento en caso de pérdida de propiedad con opción de compra.
- Si la Directora decide no adquirir el automóvil, éste deberá ser devuelto a la empresa cumplidos los 4 años del mantenimiento sin propiedad con opción de compra.

4.10.2. Tamaño de la fuerza de ventas en el programa

El tamaño de la fuerza de ventas se determina de acuerdo al siguiente procedimiento establecido en la siguiente matriz:

TABLA N° 4.23

TAMAÑO DE LA FUERZA DE VENTAS

MOVIMIENTO DE AUTOS	TOTAL	C01-09	C02-09	C03-09	C04-09	C05-09	C06-09	C07-09	C08-09	C09-09	C10-09
Iniciales		313	316	320	325	326	326	326	327	326	326
Nuevos autos (1er.Auto)		4	4	6	3			2			1
Nuevos autos en reposición x propiedad auto anterior		2	4	3	5	4		5	3	6	5
Autos en propiedad		2	4	3	5	4		5	3	6	5
Autos Retiros		1		1	2			1	1		1
Total Autos		316	320	325	326	326	326	327	326	326	326

Tabla N° 4.23.	Tamaño de la fuerza de ventas
Fuente:	Empresa Yanbal
Elaborado por:	Raúl Delgado

TABLA N° 4.24.

NUMERO DE AUTOS POR ESTATUS

Número de Autos x status	TOTAL	C-01	C-02	C-03	C-04	C-05	C-06	C-07	C08-09	C-09	C-10
Ejecutivo	123	120	117	116	112	112	110	108	104	100	100
Super Senior	106	112	120	122	126	126	128	129	133	136	136
Regional	58	59	58	54	54	54	52	53	51	51	51
R.Estrella	23	23	24	28	28	28	30	30	32	33	33
Master	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
<b>TOTAL</b>	<b>316</b>	<b>320</b>	<b>325</b>	<b>326</b>	<b>326</b>	<b>326</b>	<b>326</b>	<b>326</b>	<b>326</b>	<b>326</b>	<b>326</b>

Tabla N° 4.24.	Número de autos por estatus
Fuente:	Empresa Yanbal
Elaborado por:	Raúl Delgado

#### 4.10.3. Selección y calificación para el programa

Para la selección y calificación para el programa de autos debe cumplir con los siguientes requisitos establecidos en la estrategia del programa.

##### Requisitos para Entrega del Auto

- Ser Directora que logre un monto de Compra Pública Pagada Grupo Personal mínimo de 9,000 USD.
- Tener una morosidad anualizada del Grupo Personal máximo del 0.5%.
- La morosidad anualizada de núcleo o núcleo + nietas será máximo del 0.5%
- Debe tener licencia de conducir vigente.
- Cumplir durante 3 campañas consecutivas con la estructura de Directoras que logre el 11% de comisión así como los demás requisitos indicados en el siguiente cuadro:

**TABLA N° 4.25.**

##### SEGMENTACION DE DIRECTORAS

Super Senior	31,500 (GP + Hijas)	3 Directoras	<= 0.5% del núcleo
Regional	68,500 (GP + Hijas + Nietas)	5 Hijas y 3 Nietas	<= 0.5% del núcleo + nietas
Regional Estrella	120,000 (GP + Hijas + Nietas)	8 Directoras de las cuales 2 serán de status Super Senior como mínimo	<= 0.5% del núcleo + nietas
Master	250,000 (GP + Hijas + Nietas)	12 Directoras de las cuales 1 será Regional y 4 serán de status Super Senior como mínimo	<= 0.5% del núcleo + nietas

Tabla N° 4.25.	Segmentación de directoras
Fuente:	Empresa Yanbal
Elaborado por:	Raúl Delgado

- Después de cumplir todos los requisitos exigidos, deberá estar debidamente firmado su contrato de Comodato de vehículo.

4.10.4. Distribución geográfica de la fuerza de ventas en el programa

TABLA N° 4.26

DISTRIBUCION GEOGRAFICA FUERZA DE VENTAS

DIRECTORAS		CAMPAÑA 2005 13	CAMPAÑA 2006 13	CAMPAÑA 2007 13	CAMPAÑA 2008 13	CAMPAÑA 2009 12
REGION COSTA	ELORO	50	66	67	83	79
	GUAYAS	296	343	391	459	447
	LOS RIOS	44	53	69	85	70
	MANABI	63	76	119	150	122
	<b>REGION COSTA</b>	<b>453</b>	<b>538</b>	<b>646</b>	<b>777</b>	<b>718</b>
	AZUAY	47	65	71	74	66
	BOLIVAR	3	3	4	6	5
	CANAR	14	12	17	21	22
	CARCHI	0	0	2	2	1
	CHIMBORAZO	15	16	18	19	17
REGION SIERRA	COTOPAXI	8	9	14	17	18
	ESMERALDAS	31	41	52	68	60
	GALAPAGOS	0	2	2	2	3
	IMBABURA	14	20	23	23	24
	LOJA	21	29	32	32	31
	MORONA SANTIAGO	7	8	7	7	8
	DIR. JUNIOR					

	NAPO	2	2	5	6	5
	ORELLANA	3	6	10	9	11
	PASTAZA	1	3	3	6	5
	PICHINCHA	192	223	262	282	269
	SUCUMBIOS	5	11	8	17	17
	TUNGURAHUA	23	27	26	26	34
	ZAMORA CHINCHIPE	3	4	6	9	6
	<b>REGION SIERRA</b>	<b>389</b>	<b>481</b>	<b>562</b>	<b>626</b>	<b>602</b>
<b>ECUADOR</b>		<b>842</b>	<b>1.019</b>	<b>1.208</b>	<b>1.403</b>	<b>1.320</b>
	ELORO	10	15	21	26	19
	GUAYAS	78	88	97	141	115
	LOS RIOS	13	12	19	22	18
	MANABI	15	16	28	43	24
	<b>REGION COSTA</b>	<b>116</b>	<b>131</b>	<b>165</b>	<b>232</b>	<b>176</b>
	AZUAY	10	13	11	17	18
	BOLIVAR	1	0	1	2	1
	CAJAR	6	6	6	8	9
	CARCHI	0	0	0	1	1
	CHIMBORAZO	8	4	4	4	3
	COTOPAXI	4	0	3	4	1
	ESMERALDAS	13	9	15	23	16
	GALAPAGOS	0	0	1	1	2
	IMBABURA	4	6	8	7	7
	LOJA	6	7	10	9	10
	MORONA SANTIAGO	1	3	2	2	3
	NAPO	1	1	1	1	2
<b>DIR. SENIOR</b>						
	<b>REGION SIERRA</b>					





		REGION SIERRA	38	60	60	36	0
	ECUADOR		73	109	112	62	0
		EL ORO	3	5	7	11	12
		GUAYAS	15	19	26	47	55
		LOS RIOS	4	1	5	8	11
		MANABI	3	1	3	15	15
		REGION COSTA	25	26	41	81	93
		AZUAY	0	3	4	8	8
		CAYAR	1	2	2	3	2
		CHIMBORAZO	0	0	1	2	4
		COTOPAXI	0	1	1	2	2
		ESMERALDAS	0	1	2	9	9
		IMBABURA	1	1	1	1	3
		LOJA	2	3	3	4	4
		MORONA SANTIAGO	0	0	1	1	0
		ORELLANA	0	0	0	1	2
		PASTAZA	1	1	1	1	0
		PICHINCHA	12	16	15	33	36
		SUCUMBIOS	0	1	0	1	3
		TUNGURAHUA	1	2	3	4	3
		ZAMORA CHINCHIPE	0	0	0	1	1
		REGION SIERRA	18	31	34	71	77
	ECUADOR		43	57	75	152	170
		EL ORO	3	4	3	3	3
		GUAYAS	17	20	21	20	20
		LOS RIOS	3	6	5	5	3
	REGIONAL NUEVO						

S. SENIOR NUEVO

	MANABI	7	9	9	5	2
	REGION COSTA	30	39	38	33	28
	AZUAY	6	4	5	5	6
	CAYAR	0	0	0	0	1
	CHIMBORAZO	1	1	1	1	1
	COTOPAXI	0	0	0	1	1
	ESMERALDAS	1	1	1	1	1
	IMBABURA	2	3	3	3	3
	LOJA	0	0	1	1	1
	PICHINCHA	10	15	18	20	19
	SUCUMBIOS	0	0	1	1	1
	TUNGURAHUA	1	1	1	1	0
	REGION SIERRA	21	25	31	34	34
	ECUADOR	51	64	69	67	62
	EL ORO	1	1	3	3	2
	GUAYAS	7	7	6	10	13
	LOS RIOS	0	0	1	1	2
	MANABI	0	0	1	4	7
	REGION COSTA	8	8	11	18	24
	REGION SIERRA	1	3	3	3	2
	AZUAY	1	1	1	1	2
	ESMERALDAS	1	1	1	1	1
	LOJA	1	1	1	1	1
	PICHINCHA	5	5	6	4	5
	TUNGURAHUA	1	1	1	1	2
	REGION SIERRA	9	11	12	10	12
DIR. EST. NUEVO						

	ECUADOR	17	19	23	28	36
MASTER NUEVO	REGION COSTA	0	0	0	0	1
	GUAYAS	3	3	4	4	4
	REGION COSTA	3	3	4	4	5
	AZUAY	0	0	0	0	1
	PICHINCHA	1	1	1	3	3
REGION SIERRA	REGION SIERRA	1	1	1	3	4
		4	4	5	7	9
	ELORO	75	98	106	130	116
REGION COSTA	GUAYAS	439	511	577	698	654
	LOS RIOS	67	78	104	125	104
	MANABI	89	107	170	218	170
	REGION COSTA	670	794	957	1.171	1.044
REGION SIERRA	AZUAY	72	97	103	111	101
	BOLIVAR	4	3	5	8	6
	CAJAR	23	22	27	33	34
	CARCHI	0	0	2	3	2
	CHIMBORAZO	25	26	28	29	25
	COTOPAXI	13	12	20	24	22
	ESMERALDAS	48	56	76	105	88
	GALAPAGOS	0	2	3	3	5
	IMBABURA	21	32	37	36	37
	LOJA	32	42	49	48	47
	MORONA SANTIAGO	9	12	10	10	11
	NAPO	3	4	7	8	7
	ORELLANA	5	10	14	12	14
PASTAZA	2	4	4	8	6	
<b>Total Directoras</b>						

	PICHINCHA	290	344	399	444	425
	SUCUMBIOS	6	15	15	25	28
	TUNGURAHUA	35	41	39	40	49
	ZAMORA CHINCHIPE	3	4	9	12	8
	<b>REGIÓN SIERRA</b>	<b>591</b>	<b>726</b>	<b>847</b>	<b>959</b>	<b>915</b>
<b>ECUADOR</b>		<b>1.261</b>	<b>1.520</b>	<b>1.804</b>	<b>2.130</b>	<b>1.959</b>

Tabla N° 4.26.	Distribución geográfica de la fuerza de ventas
Fuente:	Empresa Yanbal
Elaborado por:	Raúl Delgado

La distribución geográfica de las directoras se encuentra establecida en el 53,20% en la Región Costa y el 46,71% en la Región Sierra, variables que mide la empresa para su control y manejo de la fuerza de ventas, esta distribución geográfica no tiene barreras de distribución por territorios, esto quiere decir que una directora de la Región Sierra puede formar su estructura de consultoras en las diferentes Regiones del Ecuador. Por la tanto la distribución por regiones no tiene influencia en la administración de la fuerza de ventas, esto quiere decir que no es necesario tener una distribución equitativa de Directoras por zonas, en consecuencia la distribución geográfica actual está en los niveles óptimos, por cuanto cumple con las expectativas de ventas de la Empresa Yanbal.

TABLA N° 4.27.

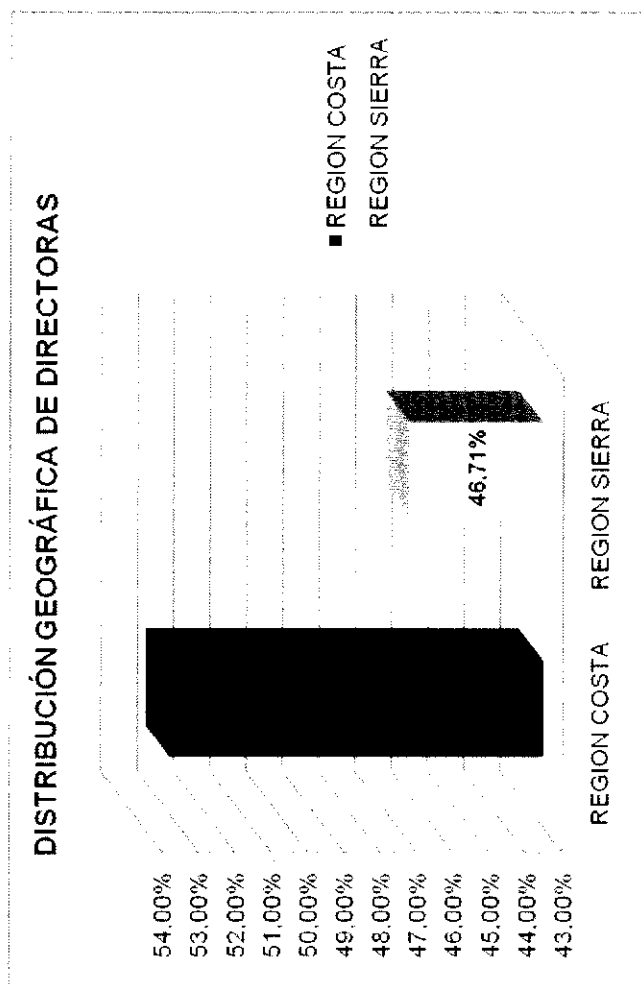


Gráfico N° 4.27.	Distribución geográfica de Directoras
Fuente:	Empresa Yanbal
Elaborado por:	Raúl Delgado

4.10.5. Proyección del programa

**TABLA N° 4.28.**  
**PROPUESTA 2010**  
**MOVIMIENTO DE AUTOS**

MOVIMIENTO DE AUTOS	TOTAL	C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10
Iniciales		326	330	331	332	333	336	337	338	339	341
<b>Nuevos autos (1er.Auto)</b>		<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
Total Autos		330	331	332	333	336	337	338	339	341	343

Tabla N° 4.28.	Movimiento de autos
Fuente:	Empresa Yanbal
Elaborado por:	Raúl Delgado

#### 4.10.6. Evaluación del proceso y fuentes de información del desempeño

Para la evaluación del proceso y desempeño de las directoras que mantienen en uso el auto de acuerdo a su estatus, se establece los siguientes procedimientos determinado en la estrategia del programa:

**TABLA N° 4.29**

#### **EVALUACION DIRECTORA SUPER SENIOR**

Año	Compra pública pagada x Campaña US\$	compra pública pagada Total US\$ 13 Campañas	Hijas con las que finaliza la gestión
1	31,500	409,500	4
2	37,500	487,500	5
3	43,000	559,000	5
4	47,500	617,500	5
		<b>2,073,500</b>	

Tabla N° 4.29	Evaluación directora super senior
Fuente:	Empresa Yanbal
Elaborado por:	Raúl Delgado

**TABLA N°4.30.**

#### **EVALUACION DIRECTORA REGIONAL**

Año	compra pública pagada x Campaña US\$	compra pública pagada Total US\$13 Campañas	Hijas con título y estructura con las que finaliza la Gestión	Nietas con las que Finaliza la gestión
1	68,500	890,500	6	3
2	74,000	962,000	7	3
3	84,500	1,098,500	7	4
4	93,000	1,209,000	7	5
		<b>4,160,000</b>		

Tabla N° 4.30	Evaluación Directora Regional
Fuente:	Empresa Yanbal
Elaborado por:	Raúl Delgado

**TABLA N° 4.31.**

**EVALUACION DIRECTORA REGIONAL ESTRELLA**

<b>REGIONAL ESTRELLA</b>				
<b>Año</b>	<b>compra pública pagada x Campaña US\$</b>	<b>compra pública pagada Total US\$ 13 Campañas</b>	<b>Hijas con título y estructura con las que finaliza la Gestión</b>	<b>Nietas con las que finaliza la gestión</b>
1	120,000	1'560,000	9, de las cuales (2) tendrán status de Super Senior	7
2	132,000	1,716,000	10, de las cuales (2) tendrán status de Super Senior	8
3	141,000	1,833,000	11 de las cuales (2) tendrán status de Super Senior	8
4	163,000	2,119,000	11. de las cuales (3) tendrán status de Super Senior	11
		<b>7'228,000</b>		

Tabla N° 4.31	Evaluación Directora Regional Estrella
Fuente:	Empresa Yanbal
Elaborado por:	Raúl Delgado

**TABLA N° 4.32**

**EVALUACION DIRECTORA MASTER**

<b>MASTER</b>				
<b>Año</b>	<b>compra pública pagada x Campaña US\$</b>	<b>Compra pública pagada Total US\$ 13 Campañas</b>	<b>Hijas con título y estructura con las que finaliza la Gestión</b>	<b>Nietas con las que finaliza la gestión</b>
1	250,000	3,250,000	13 Directoras de las cuales (1) tendrá status de Regional y (4) de Super Senior	20
2	260,000	3,380,000	14 Directoras de las cuales (1) tendrá status de Regional y (4) de Super Senior	20
3	270,000	3,510,000	15 Directoras de las cuales (21) tendrá status de Regional y (3) de Super Senior	20
4	290,000	3,770,000	15 Directoras de las cuales (2) tendrán status de Regional y (4) de Super Senior	25
		<b>13,910,000</b>		

Tabla N° 4.32	Evaluación Directora Master
Fuente:	Empresa Yanbal
Elaborado por:	Raúl Delgado



Adicionalmente, en cada período la morosidad anualizada de núcleo o núcleo + nietas, según corresponda, será máximo del 0.5%.

#### 4. PROPIEDAD

Requisitos para la Propiedad del Auto

Toda Directora que reciba un auto, podrá acceder a la propiedad del mismo en cuatro años, siempre y cuando logre los requisitos que se indican a continuación:

- Ser Directora calificada
- Tener máximo 0.5% de morosidad de núcleo o núcleo + nietas, según corresponda.
- Contar con la estructura de Directoras requerida y demás variables indicadas en el cuadro siguiente:

**TABLA N° 4.33**

#### **ESTRUCTURA DE DIRECTORAS**

Super Senior	<b>2,073,500</b>	5 Directoras Hijas	<= 0.5% del núcleo Y 0.5% del GP
Regional	<b>4,160,000</b>	7 Directoras Hijas y 5 Nietas	<= 0.5% del núcleo + nietas y 0.5% del GP
Regional Estrella	<b>7,228,000</b>	11 Directoras Hijas de las cuales 3 serán de status Super Senior como mínimo y 11 Nietas	<= 0.5% del núcleo + nietas y 0.5% del GP
Master	<b>13,910,000</b>	15 Directoras de las cuales 2 serán de status Regional y 4 serán de status Super Senior como mínimo	<= 0.5% del núcleo + nietas y 0.5% del GP

Tabla N° 4.33	Estructura
Fuente:	Empresa Yanbal
Elaborado por:	Raúl Delgado

En caso ocurra que al cabo de los cuatro (4) años la Directora logren

cumplir todos los requisitos exigidos para adquirir la propiedad del vehículo, excepto los referentes a estructura y/o morosidad, se procederá de acuerdo a lo siguiente:

1. Si la Directora no cumple únicamente el requisito de morosidad: La Directora tendrá un plazo equivalente a 6 campañas para alcanzar este requisito, al término del cual deberá, además de cumplir con todo lo señalado en el cuadro anterior, mantener cada campaña una compra pública pagada equivalente al monto solicitado durante el primer año de vigencia del contrato.
2. Si la Directora no cumple el requisito de estructura: La Directora tendrá un plazo equivalente a un año para formar a las Directoras Hijas o Nietas que le falten, al término del cual deberá, además de cumplir con todo lo señalado en el cuadro anterior, mantener una compra pública pagada equivalente al monto solicitado durante el primer año de vigencia del contrato.

De suceder que, finalizados los cuatro (4) años la Directora no cumplió con el requisito de compra pública pagada exigido, perderá automáticamente el derecho de adquirir la propiedad del vehículo.

Si tiene una cantidad mayor o igual al 80% de la compra total exigida podrá pasar al **mantenimiento sin propiedad con opción de compra**.

La Directora que logra la propiedad, cancelará los impuestos a la propiedad y la nueva inscripción en Jefatura de Tránsito. Los gastos por estos conceptos serán descontados automáticamente de las comisiones de la Directora.

#### 4.10.7. Políticas y formulación de metas establecidas para el programa

Requisitos para entrar a Conteo

- Contar con tres Directoras Hijas logrando el 11% de comisión.

- Ser Directora del 11% de comisión y lograr una compra pública pagada grupo personal de US\$ 9,000 en la campaña.
- La morosidad anualizada del núcleo será máximo del 0.5%.
- La morosidad anualizada del grupo personal será máximo 0.5%

Nota: Estos valores se irán actualizando en el tiempo y cualquier cambio será comunicado formalmente con mínimo dos campañas de anticipación.

Una vez que alcance los requisitos, la Directora entrará a un conteo, como se indica a continuación:

### **Conteo**

La Directora, para ascender a Directora Super Senior, hará un conteo de tres Campañas, en el cual logrará las siguientes metas en cada Campaña:

- Ser Directora del 11% de comisión y lograr una compra pública pagada del grupo personal de US\$ 9,000 como mínimo.
- Compra pública Pagada por Campaña del Núcleo de US\$ 31,500.
- Contar con tres Directoras Hijas logrando el 11% de comisión.
- La morosidad anualizada del núcleo será máximo del 0.5%.
- La morosidad anualizada del grupo personal debe ser máximo del 0.5%.

Nota: Estos valores se irán actualizando en el tiempo y cualquier cambio será comunicado formalmente con mínimo dos campañas de anticipación.

## **GANANCIAS**

### **Como Consultora**

- Puede recibir hasta el 40% de su compra personal.

### **Como Directora**

#### a) De su Grupo Personal:

- Puede recibir el 11% de comisión (incluido todos los impuestos de Ley) sobre la compra neta pagada de todas las Consultoras de su grupo personal.
- Si no es Directora calificada en la campaña recibirá comisión (incluido todos los impuestos de Ley) como Consultora Estrella si es que califica como tal, perdiendo la ganancia de toda su estructura de Directoras.

#### b) Del Grupo de sus Directoras Hijas:

- Puede recibir 4.5% de comisión (incluido todos los impuestos de Ley) sobre la compra neta pagada de sus Directoras Hijas que ganen el 11% de comisión, si ella logra ser Directora que logre el 11% de comisión, cuenta con la estructura, el título y número de Hijas requeridas del status.
- Si la Directora no logra el 11% de comisión con el número de Hijas, status y estructura requerido, recibirá comisión (incluido todos los impuestos de Ley) según el status que califique.

## **BENEFICIOS ADICIONALES**

La Directora será reconocida por la Compañía y por su Directora, y recibirá un pin que la distinga como Directora Super Senior.

Asimismo, la Directora Super Senior recibirá su primer auto 0 kms.

Nota:

Las bases para la entrega y mantenimiento del auto se encuentran en la sección de Autos.

## **DIRECTORA REGIONAL**

Para el ascenso a Directora Regional, la Directora deberá pasar por un conteo que deberá aprobar para poder ascender.

### **Requisitos para entrar a Conteo**

- Ser Directora y haber logrado el 11% de comisión y lograr una compra pública pagada grupo personal de US\$ 9,000 en la campaña.
- Contar con cinco Directoras Hijas del 11% de comisión y tres Directoras Nietas con el 11% de comisión.
- La morosidad anualizada del núcleo + nietas será máximo del 0.5%.
- La morosidad anualizada del grupo personal debe ser máximo del 0,5%.

Nota: Estos valores se irán actualizando en el tiempo y cualquier cambio será comunicado formalmente con mínimo dos campañas de anticipación.

Una vez que alcance los requisitos, la Directora entrará a un conteo, como se indica a continuación:

### **Conteo**

La Directora, para ascender a Directora Regional, hará un conteo de tres Campañas, en el cual logrará las siguientes metas en cada Campaña:

- Ser Directora y lograr el 11% de comisión y lograr una compra pública pagada grupo personal de US\$ 9,000 como mínimo.
- Compra pública Pagada por Campaña del Núcleo + Nietas de US\$ 68,500.
- Contar con cinco Directoras Hijas y tres Directoras Nietas cobrando el 11% de comisión.
- La morosidad del núcleo + nietas será máximo del 0.5%.
- La morosidad del grupo personal debe ser 0.5%

Nota: Estos valores se irán actualizando en el tiempo y cualquier cambio será comunicado formalmente con mínimo dos campañas de anticipación.

### **GANANCIAS**

Como Consultora

- Puede recibir hasta el 40% de su compra personal.

Como Directora

a) De su Grupo Personal:

- Puede recibir el 11% de comisión (incluido todos los impuestos de Ley) sobre la compra neta pagada de todas las Consultoras de su grupo personal.

- Si no es Directora del 11% de comisión en la campaña recibirá comisión (incluido todos los impuestos de Ley) como Consultora Estrella si es que califica como tal, perdiendo la ganancia de toda su estructura de Directoras.

b) Del Grupo de sus Directoras Hijas y Nietas:

- Puede recibir 5.5% de comisión (incluido todos los impuestos de Ley) sobre la compra neta pagada de sus Directoras Hijas que logren el 11% de comisión, y 0.5% de comisión (incluido todos los impuestos de Ley) sobre la compra neta pagada de sus Directoras Nietas que cobren el 11% de comisión, si ella logra ser Directora Calificada que logre el 11% de comisión, cuenta con la estructura, el título y número de Hijas y Nietas requeridas del status.
- Si la Directora no logra el 11% de comisión con el número de Hijas y Nietas, el status y estructura requerido, recibirá comisión (incluido todos los impuestos de Ley) según el status que califique.

## **BENEFICIOS ADICIONALES**

La Directora será reconocida por la Compañía y por su Directora, y recibirá un pin que la distinga como Directora Regional.

Asimismo, la Directora Regional podrá recibir un auto 0 kms.

Nota:

- Las bases para la entrega y mantenimiento del auto se encuentran en la sección de Autos.

## **DIRECTORA REGIONAL ESTRELLA**

Para el ascenso a Directora Regional Estrella, la Directora deberá pasar por un conteo que deberá aprobar para poder ascender.

### **Requisitos para entrar a Conteo**

- Ser Directora que logre el 11% de comisión y lograr una compra pública pagada grupo personal de US\$ 9,000 en la campaña.
- Contar con ocho Directoras Hijas que cobren el 11% de comisión, dos de las cuales tendrán status y estructura de Super Senior como mínimo.
- La morosidad anualizada del núcleo + nietas será máximo del 0.5%.
- La morosidad anualizada del grupo personal debe ser máximo del 0.5%

Nota: Estos valores se irán actualizando en el tiempo y cualquier cambio será comunicado formalmente con mínimo dos campañas de anticipación.

Una vez que alcance los requisitos, la Directora entrará a un conteo, como se indica a continuación:

### **Conteo**

La Directora, para ascender a Directora Regional Estrella, hará un conteo de tres Campañas, en el cual logrará las siguientes metas en cada Campaña:

- Ser Directora que logre el 11% de comisión y lograr una compra pública pagada grupo personal de US\$ 9,000 como mínimo.
- Compra pública Pagada por Campaña del Núcleo + Nietas de US\$ 120,000.



- Contar con ocho Directoras Hijas que logren el 11% de comisión, dos de las cuales tendrán status y estructura de Super Senior como mínimo.
- La morosidad del núcleo + nietas será máximo del 0.5%.
- La morosidad del grupo personal debe ser máximo del 0.5%

Nota: Estos valores se irán actualizando en el tiempo y cualquier cambio será comunicado formalmente con mínimo dos campañas de anticipación.

## **GANANCIAS**

### **Como Consultora**

- Puede recibir hasta el 40% de su compra personal.

### **Como Directora**

#### a) De su Grupo Personal:

- Puede recibir el 11% de comisión (incluido todos los impuestos de Ley) sobre la compra neta pagada de todas las Consultoras de su grupo personal.
- Si no es Directora que logre el 11% de comisión en la campaña recibirá comisión (incluido todos los impuestos de Ley) como Consultora Estrella si es que califica como tal, perdiendo la ganancia de toda su estructura de Directoras.

#### b) Del Grupo de sus Directoras Hijas y Nietas:

- Puede recibir 6% de comisión (incluido todos los impuestos de Ley) sobre la compra neta pagada de sus Directoras Hijas que cobren 11% de comisión, y 0.75% de comisión (incluido todos los

impuestos de Ley) sobre la compra neta pagada de sus Directoras Nietas que logren el 11% de comisión, si ella logra ser Directora Calificada que logre el 11% de comisión, cuenta con la estructura, el título y número de Hijas y Nietas requeridas del status.

- Si la Directora no logra el 11% de comisión con el número de Hijas y Nietas, el status y estructura requerido, recibirá comisión (incluido todos los impuestos de Ley) según el status que califique.

### **BENEFICIOS ADICIONALES**

La Directora será reconocida por la Compañía y por su Directora, y recibirá un pin que la distinga como Directora Regional.

Asimismo, la Directora Regional podrá recibir un auto 0 kms.

Nota:

- Las bases para la entrega y mantenimiento del auto se encuentran en la sección de Autos.

### **DIRECTORA MASTER**

Para el ascenso a Directora Regional Master, la Directora deberá pasar por un conteo que deberá aprobar para poder ascender.

#### **Requisitos para entrar a Conteo**

- Ser Directora que logre el 11% de comisión y una compra pública pagada del grupo personal de US\$ 9,000 en la campaña.

- Contar con doce Directoras Hijas logrando el 11%, de las cuales una tendrá status y estructura de Regional como mínimo y cuatro tendrán status y estructura de Super Senior como mínimo.
- La morosidad anualizada del núcleo + nietas será máximo del 0.5%.
- La morosidad anualizada del grupo personal debe ser máximo del 0.5%

Nota: Estos valores se irán actualizando en el tiempo y cualquier cambio será comunicado formalmente con mínimo dos campañas de anticipación.

Una vez que alcance los requisitos, la Directora entrará a un conteo, como se indica a continuación:

### **Conteo**

La Directora, para ascender a Directora Master, hará un conteo de tres Campañas, en el cual logrará las siguientes metas en cada Campaña:

- Ser Directora logrando el 11% de comisión y lograr una compra pública pagada grupo personal de US\$ 9,000 como mínimo.
- Compra pública Pagada por Campaña del núcleo + Nietas de US\$ 250,000.
- Contar con doce Directoras Hijas logrando el 11% de comisión, de las cuales una tendrá status y estructura de Regional y cuatro tendrán status y estructura de Super Senior como mínimo.
- La morosidad anualizada del núcleo + nietas será máximo del 0.5%.
- La morosidad anualizada del grupo personal debe ser 0.5%

Nota: Estos valores se irán actualizando en el tiempo y cualquier cambio será comunicado formalmente con mínimo dos campañas de anticipación.

## **GANANCIAS**

### **Como Consultora**

- Puede recibir hasta el 40% de su compra personal.

### **Como Directora**

#### a) De su Grupo Personal:

- Puede recibir el 11% de comisión (incluido todos los impuestos de Ley) sobre la compra neta pagada de todas las Consultoras de su grupo personal.
- Si no es Directora que logre el 11% de comisión en la campaña recibirá comisión (incluido todos los impuestos de Ley) como Consultora Estrella si es que califica como tal, perdiendo la ganancia de toda su estructura de Directoras.

#### b) Del Grupo de sus Directoras Hijas y Nietas:

- Puede recibir 6.5% de comisión (incluido todos los impuestos de Ley) sobre la compra neta pagada de sus Directoras Hijas que logren el 11% de comisión, y 1% de comisión (incluido todos los impuestos de Ley) sobre la compra neta pagada de sus Directoras Nietas que logren el 11% de comisión, si ella logra ser Directora Calificada que logre el 11% de comisión, cuenta con la estructura, el título y número de Hijas y Nietas requeridas del status.
- Si la Directora no logra el 11% de comisión con el número de Hijas y Nietas, el status y estructura requerido, recibirá comisión

(incluido todos los impuestos de Ley) según el status que califique.

## **BENEFICIOS ADICIONALES**

La Directora será reconocida por la Compañía y por su Directora, y recibirá un pin que la distinga como Directora Master.

Asimismo, la Directora Master podrá recibir un auto 0 kms.

### 4.10.8. Seguimiento de la Satisfacción de la Fuerza de Ventas

La satisfacción de la fuerza de ventas se evaluará en base a los ratios de cumplimiento definidos de la siguiente manera.

*AUTO FELIZ = VENTAS + ESTRUCTURA*

*AUTO FELIZ EN VENTA = VENTAS GRUPO PERSONAL + VENTAS HIJAS DIREC + VENTAS NIETAS DIRECTORAS*

*AUTO FELIZ EST = CONSULTORAS ACTIVAS GRUPO PERSONAL + CONSULTORAS ACTIVAS HIJAS + NIETAS DIRECTORAS*

# ***CAPÍTULO V***

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

- a) La demanda actual promedio de autos identificada se determina en un promedio de 1.617 autos.
- b) La demanda futura de autos que establecen las directoras Junior y Senior se determina en un promedio de 1.603 autos.
- c) La oferta actual de autos que establecen las directoras Super Senior, Regional, Regional Estrella y Master, se determina en promedio de 323 autos.
- d) La oferta futura de autos que establecen las directoras Super Senior, Regional, Regional Estrella y Master, se determina en promedio de 337 autos.
- e) Los estudios de mercado analizados mantienen su tendencia de crecimiento, debido a que los productos que comercializa la Empresa Yanbal tienen un posicionamiento en el mercado, en base a precio, calidad del producto, distribución personalizada, responsabilidad social (olimpiadas especiales) y la aplicación de la estrategia de publicidad mundo mujer.
- f) La propuesta del programa de autos dentro del plan de incentivos es viable por cuanto permite el incremento de las ventas en un 5,38% y es sustentable durante 4 años del ciclo de vida del programa de autos por lo que permite fidelizar y motivar a la fuerza de ventas (directoras) para ingresar a la escalera del éxito y movilizarse a los

siguientes niveles de estatus con el fin de alcanzar la oportunidad de tener su auto como herramienta de sus actividades personales y profesionales relacionadas con el negocio de Yanbal.

- g) La distribución geográfica de las directoras se encuentra establecida en el 53,20% en la Región Costa y el 46,71% en la Región Sierra, variables que mide la empresa para su control y manejo de la fuerza de ventas, esta distribución geográfica no tiene barreras de distribución por territorios, la distribución por regiones no tiene influencia en la administración de la fuerza de ventas, en consecuencia la distribución geográfica actual es la adecuada en vista de que cumple con las expectativas de ventas de la Empresa Yanbal.
- h) La propuesta del sistema de fuerza de ventas del programa de autos, dentro del plan de incentivos es viable, por cuanto, mediante este programa permite fidelizar la fuerza de ventas (directoras) como mínimo 4 años, para evitar la rotación y fugas de Directoras que para la empresa son empresarias independientes sin relación laboral de dependencia; además incentiva a las directoras a mantener un auto en uso de mejor categoría, y mejores beneficios económicos como comisionista independiente, gestiones que permiten alcanzar y captar los estimados de ventas para maximizar la rentabilidad en la Empresa Yanbal.
- i) La propuesta de programa de auto dentro del plan de incentivos es viable por cuanto presenta un valor agregado para la fuerza de ventas, quienes obtienen un desarrollo personal, profesional y económico que permite la credibilidad, estabilidad y responsabilidad social de la empresa frente a la sociedad y la competencia.



## 5.2. RECOMENDACIONES

- a) Fortalecer el programa de autos dentro del plan de incentivos, mediante el incremento de 14 autos a fin de incentivar a la fuerza de ventas y fidelizar a las directoras que ingresan al programa.
- b) Actualizar el estudio de mercado con el fin de mantener información actualizada para la empresa, condición que permite tomar decisiones eficientes y oportunas con relación a la cuota de ventas.
- c) Realizar e implantar el cuadro de mando integral como herramienta de cambio organizacional a fin de medir y monitorear la gestión administrativa y financiera de Yanbal.
- d) Capacitar a las directoras junior y senior para el conocimiento de las cuotas de ventas y los beneficios que conlleva ingresar al programa de autos como son el incremento de porcentajes de comisiones, que son beneficiados por la formación de hijas directoras y nietas directoras en base a un plan de compensación multinivel.
- e) Realizar las entregas oficiales de autos con reconocimientos, en eventos masivos para la fuerza de ventas donde acuden consultoras y directoras, para ser testigos de la oportunidad Yanbal.
- f) Mantener las metas propuestas para los diferentes estatus de directoras que ingresarían al programa de autos, permiten sustentar el incremento de las ventas y de esta manera también cumplir con el estimado de autos para el año 2010.
- g) Realizar un benchmarking de la competencia enfocado en venta directa y con relación a los programas de incentivos y si dentro de estos planes entregan un auto y cuáles son las condiciones y requisitos, para evitar una amenaza de fugas de la fuerza de ventas.

h) Realizar una alianza estratégica con los concesionarios para el mantenimiento de los vehículos para de esta manera sea un beneficio adicional a nuestra fuerza de ventas que mantiene en comodato el uso del auto.

## BIBLIOGRAFIA

1. KOTLER, Philip. "Fundamentos de Mercadotecnia" Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Segunda edición. México. 1991.
  - BACA Urbina, Gabriel, "Evaluación de Proyectos", Tercera Edición, Mc. Graw Hill, México 1995.
  - BELLIARD Matias y Garcia Javier. Herramientas informáticas para Ingenieros. O micrón Editorial, Argentina, 2006.
  - COSTALES Bolívar, Diseño y Elaboración de proyectos de inversión, Editorial Politécnica, Sangolquí – Ecuador, 1996.
  - GITMAN J. Lawrence, Principios de Administración financiera, Prentice Hall, Octava Edición, México, 2007.
  - HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación, Tercera Edición, Mc Graw Hill, México 2005.
  - JANY, Castro, José Nicolás. Investigación Integral de Mercados, Editorial MCGRAW HILL, Edición 3, México 2005.
  - KOTLER, Philip Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, Prentice Hall. 1996.
  - NASSIR, Sapag, Chain. Proyectos de Inversión, Formulación y Evaluación, Prentice Hall, Colombia, 2007.
  - PHILIP Kotler y Gary Armstrong, Fundamentos de Marketing, Sexta Edición
  - SALVARREDY, Julián y otros. Gerenciamiento de Proyectos. Comicon Editorial, Argentina, 2007.
  - TAMAYO Y TAMAYO, Mario. PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN, Limusa Noriega Editores, Tercera Edición, México 1988.

## **ANEXOS**

Anexo A: Formulario de encuesta

Anexo B: Entrevistas de Gerente General, Gerente Administrativo.

Anexo C: Reconocimiento y entrega de autos nuevos cero kilómetros.



1

## ENCUESTA PARA CLIENTES

Encuesta N° \_\_\_\_\_

Estamos realizando un estudio de conocimiento del programa de auto feliz que ofrece Yanbal, nivel nacional (Ecuador), su información será confidencial.

**OBJETIVO:** Determinar el nivel de conocimiento de la población de las Directoras Junior y Senior sobre el programa de autos.

**INSTRUCCIONES:** Lea detenidamente cada una de las preguntas y marque el casillero que corresponda según su criterio:

### CUESTIONARIO:

#### I. DATOS DEMOGRAFICOS

Status: \_\_\_\_\_  
Edad: \_\_\_\_\_  
Estado civil: \_\_\_\_\_  
Relación de dependencia: \_\_\_\_\_  
Ubicación geográfica: \_\_\_\_\_

#### II. CONOCIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE INCENTIVOS

1. ¿Usted como Directora (Junior, Senior) conoce los programas de incentivo que ofrece Yanbal?

Si	( )
No	( )

2. ¿Conoce las políticas de los programas de incentivo que ofrece Yanbal?

Si	( )
No	( )

3. ¿Cómo calificaría usted los programas de incentivos que ofrece Yanbal?

Excelente	( )
Muy Bueno	( )
Bueno	( )
Regular	( )
Malo	( )

### III. CONOCIMIENTO DEL PROGRAMA DE AUTOS

4. ¿Usted conoce el programa de autos que ofrece Yanbal?

Si	( )
No	( )

5. ¿Conoce usted los requisitos para calificación del programa de autos?

Si	( )
No	( )

6. ¿Esta usted de acuerdo con el incremento del porcentaje de comisión en relación al incremento de la cuota de ventas?

Si	( )
No	( )

Por qué: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. ¿Esta usted de acuerdo con el incremento del porcentaje de las ventas en relación al incremento de la estructura?

Si	( )
No	( )

Por qué: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. ¿Esta usted de acuerdo con mantener el porcentaje de comisión per incrementar la cuota de ventas y la estructura?

Si	( )
No	( )

Por qué: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Gracias por su colaboración

Anexo B: Entrevistas de Gerente General, Gerente Administrativo.

Entrevista de Investigación Académica

Sra. Robert Watson

Gerente General Yanbal Ecuador S. A.

**¿En qué año llega a Ecuador?**

Llegó para trabajar en Yanbal en el año de 1985

**¿Cuál fue el propósito o finalidad de su llegada a Ecuador y contratada por Yanbal?**

Fui contratado para trabajar en el área de Marketing.

**¿Usted tenía conocimiento de venta directa a su llegada a Ecuador?**

Si tenía conocimiento de la venta directa trabaja muy de cerca con la empresa como proveedor en Lima- Perú

**¿Conocía el mercado ecuatoriano?**

No

**¿Su experiencia permitió que su visión y emprendimiento pueda desarrollarse le venta directa y tener un crecimiento en el país?**

Realmente no se tenía esperanzas de un crecimiento debido a que el propósito del Presidente fue liquidar la empresa debido a que en 10 años no generaba rentabilidad. Pero si ayuda la experiencia y conjuntamente con la Sra. Lina quien su confianza por el País se emprendió el reto.

**¿Conocedor de que usted fue parte fundamental en la elaboración y políticas del incentivo del auto Yanbal, en qué año fue lanzado a Ecuador y cuantos autos fueron entregados?**

El plan fue trabajado a partir del año 1986 con ciertos ajustes debido a que las metas debían ser aplicadas para cada País. Para Ecuador los primeros autos fueron entregados en al año 1988.

**¿Cree usted que el auto Yanbal ha demostrado un crecimiento en la Compañía con la fuerza de ventas?**

Si definitivamente a partir de la entrega de los 2 autos fue un impulso para la fuerza de ventas (Directoras) se motive y crea que existe una oportunidad de crecimiento y desarrollo en una empresa que recién comenzó a retomar confianza y credibilidad y que la oportunidad de ganancias era tangible.

**¿Su sueño de haber fortalecido la empresa y llevarla al liderazgo a nivel de la fuerza de ventas y creación de empleo se que ha cumplido o falta mucho por realizar?**

Si se ha logrado cumplir no fue una tarea fácil lo importante fue trabajar muy de cerca con la fuerza de ventas hacerles reconocer que la empresa era parte de ellas y que el crecimiento venia con un gana-gana, esto ayudo a que la nomina de empleados se vaya incrementando en el tiempo y la cual actualmente es reconocida como una de las mejores empresas para trabajar en el Ecuador, pero todavía queda mucho por realizar.



**¿Cuáles serían sus recomendaciones para los nuevo emprendedores que buscan formar una empresa a través de la venta directa?**

El emprendimiento y la independencia económica no es muy fácil todo tiene un esfuerzo y sacrificio el nuevo emprendedor es el enciende la luz al inicio de la jornada laboral y el ultimo en apagarle porque el crecimiento va de la mano con el cuidado de la gente el cual esta dividido en la fuerza de ventas y el giro del negocio en el cual se haya enfocado y con el personal un sentido de pertenencia y es importante que siempre recuerden la ecuación de ganar- ganar. La venta directa deja muchas satisfacciones entre ellas interactuar conjuntamente con los clientes, proveedores, empleados y el puntal más importante en este negocio la fuerza de ventas.

Entrevista de Investigación Académica

Sra. Miguelina Espinoza

Subgerente General Yanbal Ecuador S. A.

**¿En qué año llega a Ecuador?**

En el año 1987 llegó a Ecuador por primera vez, para realizar una auditoría en la Compañía.

**¿Cuál fue el propósito o finalidad de su llegada a Ecuador y contratada por Yanbal?**

Fui contratada por Yanbal en Chile, a el año 1977, cuando llego a Ecuador ya llevaba 10 años trabajando en la compañía, luego a realizar una auditoría, porque después de 10 años en el mercado los resultados que tenía la empresa no eran los que esperaban los inversionistas de un negocio, una vez terminado el informe de auditoría la Corporación decidió terminar la operación de Yanbal en Ecuador, para lo cual tenía un año plazo, en el que junto al Sr. Robert Watson, decidimos jugar el partido contrario, creer en el país luchar por hacer rentable la empresa y demostrarle a los accionistas que sólo había sido un problema de mal manejo, ventajosamente así ocurrió.

**¿Usted tenía conocimiento de venta directa a su llegada a Ecuador?**

Sí mi experiencia de estar en la misma empresa 10 años antes de mi llegada a Ecuador.

**¿Conocía el mercado ecuatoriano?**

No, a Ecuador llegué por primera vez a realizar la auditoría, lo que sabía de Ecuador era donde estaba ubicado, que la empresa tenía una unidad de negocio en Ecuador y lo típico que uno averigua cuando se visita en lugar por primera vez, pero el mercado como tal y el de cosméticos no tenía ningún conocimiento.

**¿Su experiencia permitió que su visión y emprendimiento pueda desarrollarse le venta directa y tener un crecimiento en el país?**

La experiencia si ayuda, pero también hubo una gran parte de intuición y confianza en el país, la empresa estaba ubicada en Guayaquil y lo primero fue hacer el cambio de la operación a Quito, el cual realizamos en Septiembre de 1988, varias fueron las razones para el cambio, lo primero bajar costos, ya que una bodega en Guayaquil era muy alto el costo de mantener nuestro productos los que deben tener una temperatura ambiente adecuada, adicionalmente la corrupción existente y muy abierta en esa época en la Costa en Quito era comenzar de nuevo y no éramos una empresa muy visible, encontrar y contratar a los profesionales adecuados, fue lo que permitió el despegue de las actividades de la empresa y su posterior crecimiento.

**¿La formación de su equipo de trabajo fue una tarea difícil?**

Si, muy difícil en un comienzo, primero por la barrera del idioma aunque parezca irónico, hablando el español, muchas palabras tienen significado diferente, por lo tanto pedíamos un profesional que era lo que necesitábamos y las carpetas que llegaban eran otras, la verdad no entendíamos, no es como ahora que la globalización nos ha ayudado a todos hasta en eso, después aprendimos y ya fue más fácil, nos abocamos a dar a conocer la filosofía de la empresa desde la primera entrevista y así lo hacemos hasta el día de hoy, para que la persona que ingresa a trabajar en Yanbal, sepa cómo son las reglas del juego desde el inicio y no sienta que ha sido engañado, contamos con un plan de inducción que va desde los 15 días hasta 90 días dependiendo del puesto al que ingresa la persona y cuál es la perspectiva a futuro, y en un tiempo adicional donde tienen aún la oportunidad de arrepentirse si algo no le gusta.

**¿Cuántos empleados fueron los que empezaron este gran proyecto de fortalecer la empresa?**

Cuando recién llegamos a Ecuador eran 45 personas, en la ciudad de Guayaquil, hubo que hacer una evaluación muy objetiva algunos nos acompañaron en la operación a Quito, otros debieron dejar la empresa y algunos quedaron en la oficina de ventas que conservamos en Guayaquil, de aquellos tenemos gente que no acompaña hasta el día de hoy, la base para comenzar a fortalecer la empresa fueron en total 60 personas, la compañía en esa época era importadora en un 95% de los productos y sólo un 5% se fabricaba en Ecuador en empresas mercerizadas, nuestro gran reto era no sólo fortalecer a la empresa; sino que tener una planta en Ecuador y cambiar la mentalidad local en aquella época cualquier cosa que

fuera importada era buena, no había confianza en la industria nacional, ese fue el mayor desafío, tomar un compromiso con el país, en aquella oportunidad nos propusimos trabajar y hacer que Yanbal en Ecuador fuera tan o más conocida que la Coca Cola y con orgullo como recordación de marca estamos por encima de la Coca Cola

**¿Cuál cree que fue la estrategia para crear una cultura organizacional de pertenencia y lealtad, considerando un bajo índice de rotación de los empleados?**

El crear un sentido de pertenencia, que nace desde la gerencia y lo transmitimos a nuestros funcionarios, hacerles comprender que esta empresa es nuestra de todos y cada uno de nosotros, que los accionistas invierten y el día que no hay resultados retirar su capital y aquí no ha pasado nada, de nosotros depende conservar nuestra fuente de trabajo, de nosotros depende que sea rentable, si queremos un trabajo nosotros debemos luchar por él, los accionistas no han dado una oportunidad, la estabilidad es nuestra, ser consecuentes con nuestro slogan, **"Yanbal es la Oportunidad que cambiará tu vida"**, una oportunidad de crecimiento personal profesional y económico y le cambiamos la vida a muchas personas que estén dispuestas a ese cambio, si a la empresa le va bien, a todos nos va a ir bien, nunca hemos tenido un doble estándar con nuestra gente, no escondemos ingresos, no llevamos nunca doble contabilidad como se estilo en alguna época, los gerentes trabajamos en el día tanto o más que los demás, todos somos iguales y debemos alcanzar los mismo ideales, no sólo decirle que todos tienen que remar para el mismo lado, nosotros remamos junto a ellos somos un solo equipo, la compañía da mucha capacitación, los motivamos a que estudien y sean cada día mejores, contamos con profesionales que han partido como junior o mensajero en la empresa, que han estudiado y hoy son jefes de un área, saben que en la empresa hay oportunidad de ascensos, pero debe juntarse la oportunidad con la preparación cuando hay una vacante primero buscamos dentro de nuestra gente si nadie cumple con el perfil entonces recién buscamos fuera, todos saben que la oportunidad puede llegar en cualquier momento pero si no estás preparado profesionalmente la perdiste, en resumen, toda la plana directiva de Yanbal es leal a sus subalternos, la lealtad es recíproca no la puedes pedir si tu no la das primero, el capital humano de la empresa es el capital más importante para Yanbal, el dinero viene y va, la tecnología también, pero la gente hay que cuidarla, desde siempre los contratos de nuestro personal ha sido directo con Yanbal, nunca usamos a compañías tercerizadoras, eso no da sentido de pertenencia y tampoco hay lealtad.

### **La crisis del año 1999 fue superada con algunas estrategias, ¿podría enumerarnos cuales fueron las principales?**

En primer lugar hablar claramente con la gente, con una crisis el común de las empresas despiden gente, siempre de los puestos operativos menores, por lo tanto para que el ahorro sea bueno hay que despedir un montón de gente, Yanbal cuida a su gente, eso es ser leal con ellos, decidimos no despedir a nadie y si había que despedir a alguien sería de los puestos ejecutivos, salía uno de ellos y afectábamos a una familia y no a 10 ó 15 si es que sacamos operarios y eso lo hablamos claramente con toda la gente para supieran a que atenerse, no dejamos jamás las cosas al azar o por rumores, daos la información correcta y a la fuente correcta, así todos sabemos como actuar y entender porque pasan las cosas.

**1.-** Lo primero fue no despedir gente y tampoco contratar, los que se iban no se reponían, si debíamos sacar a alguien por una mala práctica o no respetar los principios y valores de la compañía y debíamos prescindir de sus servicios tampoco se reponía, el equipo debía asumir esas funciones.

**2.-** Subimos el sueldo al personal en un 50% para que estuvieran tranquilos y no anduvieran pensando en otra cosa que no fuera su trabajo.

**3.-** Debimos parar la fabricación, estábamos súper estoqueados, mandamos a todo el personal de vacaciones a su casa, así nos ahorramos transporte, energía eléctrica, agua, comida y todo lo que significa tener personal parado en una empresa, llegamos a tener tres períodos de vacaciones por adelantado, pero no perdíamos mano de obra formada y calificada, hubo personal de operaciones con apenas bachiller y ocuparon puestos de recepcionista y de secretarias que había que reponer, se le motivó para que estudiaran pasando la crisis podía quedar en esos puesto y no regresar a Banda, con orgullo debemos decir que ninguna de esa personas regresó a banda, se quedaron en sus puestos y está hasta hoy.

Esas fueron la principales y mejores decisiones que tomó la empresa en esa época, desde ahí la gente no trabaja para Yanbal, se matan trabajando para su empresa que no es lo mismo.

### **¿Su sueño de haber fortalecido la empresa y llevarla al liderazgo a nivel de la fuerza de ventas y creación de empleo se que ha cumplido o falta mucho por realizar?**

Lo que hemos logrado con Yanbal en el Ecuador si es un sueño cumplido, la empresa está bien posicionada, cada día muchos y buenos profesionales quieren ser parte de la empresa, estamos actualmente con 560 empleados y con oficinas en Machala, Manta, Cuenca, Santo Domingo, Ambato, Guayaquil y Quito, este año esperamos abrir oficinas en Quevedo y Loja,

apostamos por el país, creemos en el y en su gente, tenemos responsabilidad social también y devolvemos a la comunidad parte de lo que hemos recibido, auspiciamos a Olimpiadas Especiales y tenemos el compromiso de hacer una escuela para niños especiales en cada provincia del Ecuador, ya tenemos 7 en diferentes ciudades, entregamos Beca para la fundación fe y alegría, apoyamos a escuelas de pueblos distantes entregándoles mobiliario y/o equipos de computación que ya no usamos, nuestro personal está involucrado en estas obras, tenemos más de 100.000.- mujeres a lo largo y ancho del país realizando la actividad de venta directa y llevando el sustento a su hogar y mejorando el nivel de vida de su familia, aún así queda mucho por realizar en Yanbal somos muy especiales, llegamos a una meta y ahí mismo tenemos una nueva línea de partida, siempre hay oportunidades de mejora y crecimiento.

Somos la única planta en Ecuador con certificación BPM (Buenas prácticas de manufacturas), estamos certificados en Basc, (normas internacionales de seguridad), y estamos por certificar en ISO 9000.

¿Cuáles serían sus recomendaciones para los nuevos emprendedores que buscan formar una empresa a través de la Venta Directa?

Pienso que la mayor recomendación que les daría a los nuevos emprendedores que desean formar una empresa de lo que sea, es primero hacer las cosas con pasión, hacer un equipo de trabajo con el personal que trabaje con ellos, actuar con honestidad, hablar claramente, en definitiva tratar a su personal como les gustaría que sean tratados ellos, esa es la regla de oro en la vida para lograr el éxito.

RECONOCIMIENTO Y ENTREGA DE AUTOS NUEVOS CERO KILOMETROS



