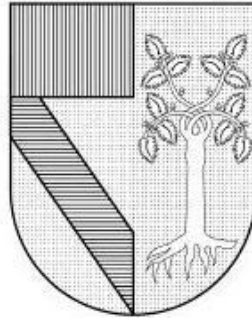


UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE COMUNICACIÓN



“NATURA: Gestión de la comunicación en tiempos de crisis”

C A S O

QUE PRESENTA

EDUARDO VAZQUEZ GONZALEZ

PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

DIRECTOR DEL CASO:

Mtro. IGNACIO ROBLEDO CERVANTES

INDICE

TIEMPO AL CAMBIO

1.- Desarrollo.....	1
<u>Antecedentes y contexto</u>	1
<u>Proyección de la Facturación</u>	3
<u>Perdida del Canal</u>	3
<u>Costo del Modelo</u>	4
<u>Morosidad</u>	4
<u>¿Quién trae nueva gente?</u>	4
<u>Formación de CNEs</u>	5
<u>Campañas de Indicación Permanentes</u>	5
<u>Evolución del Modelo</u>	6
<u>Estructura de Liderazgo</u>	6
2.- <u>Natura México en etapa de un nuevo cambio</u>	7
3.- <u>Circuitos de Comunicación para un camino de claridad</u>	8
4.- <u>Conclusiones</u>	11
5.- <u>Bibliografía</u>	12
6.- <u>Anexos</u>	13

TIEMPO AL CAMBIO

Erasmus Toledo (Director Regional de Natura) en conjunto con Cecilia Riviolo (Directora General Natura México) y Eduardo Eiger (Gerente Comercial Natura México) tras un arduo análisis y etapa de incertidumbre en la que la operación México no había logrado un crecimiento acelerado tras su modelo de venta directa, tuvieron que decidir a principios del 2013 la forma de comunicar al campo (vendedoras independientes) el segundo ajuste del nuevo modelo comercial multinivel, que traería consigo grandes disgustos por la presencia de inestabilidad en cada negocio autónomo de las vendedoras independientes y no generar una migración de las mismas a la competencia, enfocándose en la comunicación adecuada de un modelo comercial económicamente sustentable.

ANTECEDENTES

Natura es una empresa brasileña que se dedica a la venta de productos de belleza.

El origen de la empresa se remonta al año 1969, en Sao Paulo, Brasil, donde Luiz Seabra y su entonces socio Jean Pierre Berjeaut iniciaron la empresa, siempre con el concepto de atender personalmente a los clientes con una gama de productos de belleza con la finalidad de satisfacer la mayoría, si no es que todas sus necesidades y así poder darles seguimiento personalizado e ir observando la evolución de las mismas.

Este contexto se da en una época donde el mercado de belleza en Brasil estaba dominado por grandes marcas americanas, como Avon, Nivea y Coty, por citar algunas. Este era el mayor desafío que enfrentaba Natura en este momento, convencer al mercado brasileño que los productos hechos con ingredientes propios de Brasil, tendrían los mismos, o incluso mejores estándares de calidad versus las compañías líderes en el mercado de ese entonces.

Seabra se da cuenta de que lo que puede llegar a diferenciar esta empresa; además de la alta calidad en los productos, es la forma de llevar a cabo la venta que es: “la interacción con los clientes”, la cual es fundamental, ya que se trata de un diferencial claro y

difícil de igualar. Esta sería la idea de dónde surge la misión y visión de la compañía:

Razón de ser: Crear y comercializar productos y servicios que promuevan el Bienestar/Estar bien.

Visión del mundo: Natura por su comportamiento empresarial, por la calidad de las relaciones que establece y por sus productos y servicios será una marca de expresión mundial, identificada con la comunidad de personas que se comprometen con la construcción de un mundo mejor a través de la mejor relación consigo mismas, con el otro, con la naturaleza de la cual hacen parte, con un todo.

Con los fundamentos logró comenzar a tener un crecimiento y presencia en el mercado de venta directa, llevando consigo la apertura de operaciones en otros países como Chile (1982), Argentina/Perú (1994), Francia/México (2005) y finalmente Colombia (2007) y sobresaliendo la innovación en fabricar repuestos para la mayoría de sus productos, cuidando el enfoque de la sustentabilidad y cuidado del medio ambiente.

Con su llegada a México en 2005 buscaba conquistar uno de los mercados más importantes dentro de la industria de cosméticos y el cual se encontraba saturado con la presencia muy definida en el rubro de venta directa con empresas consolidadas a nivel mundial como Avon, Jafra, Mary Kay, Fuller, Arabela, Belcorp, Oriflame y Amway.

Tras 6 años de crecimiento constante dentro del mercado y detectando un cambio de tendencia comercial, para el año 2011 Natura México lanza un nuevo modelo comercial basado en las redes de mercadeo, con el fin de seguir a las tendencias mismas (en el país el 67% de empresas en la industria tienen esquema multinivel y sólo el 33% tienen esquema mono nivel) y de acelerar su crecimiento.

Derivado de la situación anterior en Mayo de 2011 la operación México lanza el proyecto Girasol (liderada desde Brasil) el cual trae consigo un cambio en el modelo comercial de mono nivel a multi nivel. Proyecto que se decidió comunicar y transmitir a las vendedoras independientes como una oportunidad de generar ganancias adicionales y sobretodo con el cual podrían beneficiar de forma adecuada a su persona generando relaciones consigo

mismas y los demás. El proyecto tras año y medio de implementación y no mostrar el crecimiento acelerado (y con calidad) de Canal y la sustentabilidad financiera del Modelo conforme a lo previsto pero sobretodo por no haber contado con una metodología explícita para la proyección de las variables del mercado, trajo consigo un impacto directo en la proyección de la facturación y que obligó a realizar un análisis profundo basado en 25 premisas de las cuales se toman las que generan un impacto alto para el desarrollo del modelo y crecimiento esperado y tomar la decisión a principios del año 2013 (Anexo 1)

Dentro de las premisas en que se desea mayor enfoque para su comunicación, se tomaron en cuenta aquellas que impactan de forma directa el crecimiento de Natura México y consigo el de cada una de las vendedoras independientes (ganancia por cada Ciclo de venta) (Ver cuadro de Premisas para cambio de Modelo y Prioridades de Comunicación)), por lo que el principal enfoque a comunicar por parte del área comercial (Gerente Comercial Eduardo Eiger) es el cambio sobre estas variables e impacto positivo que traerían consigo.



Proyección de la Facturación

La metodología utilizada para realizar la proyección de las Variables Actividad y Productividad no mostraban un cambio conforme a las expectativas de crecimiento del canal, es decir, no existe una correlación entre las mismas asegurando que la compra de toda persona nueva será la misma a la de las personas que llevan más tiempo vendiendo productos del portafolio (Anexo3).



Pérdida (Salida del canal)

La simulación del indicador se realizó con base al modelo Mono nivel y con un periodo en donde para salir y/o ser dado de baja como vendedora era de 7 Ciclos sin colocar pedido y no con el ajuste del modelo Multi nivel en donde el periodo cambió a 5 Ciclos, lo que significa una tasa de 5.5% de forma ciclal.

El principal indicador impactado con la consideración de esa premisa es Disponibles, pero consecuentemente impacta en todo el crecimiento planeado. Tomando en cuenta la forma en que se realizó por parte del proyecto Girasol llevó a tener 1.4 Millones de vendedoras tras 5 años de la implementación del nuevo modelo comercial. Tras observar estas



premisas, el equipo comercial de la operación decide ajustar este simulador con el comportamiento obtenido después del año y medio de implementación llegando a la cantidad de 206 mil vendedoras para el mismo periodo de tiempo (alineado a la realidad) (Anexo 4).

Costo del Modelo

En la planeación realizada para el cambio de mono nivel a multi nivel, lo proyectado era que el costo máximo del modelo comercial para el año 2015 fuera del 17% (costo vs facturación después de impuestos); sin embargo con el análisis que se realizó la nueva proyección es del 22% para 2014. (Anexo 5)

Dos de los principales factores que influyen de forma considerable al punto ya mencionado son la actividad y productividad del canal añadiendo la causa raíz “premisa de crecimiento acelerado del modelo multinivel”, seguido de los pagos proyectados en una inicio conforme al papel que adquiere cada vendedora en el nuevo modelo (líder). (Anexo 5.1)



Morosidad

El proyecto inicial nunca considero una regla de morosidad, lo cual se vio afectado desde el inicio de la implementación, con lo que a pesar de que en el canal se contará con personas en este rubro se seguían generando pago hacia las mismas, es decir, no había sido financieramente sustentable si existen altos niveles de morosidad (Anexo 6)



¿Quién trae a gente nueva?

En un principio al momento de realizar el simulador de crecimiento del canal y con base a un comportamiento normal “modelo mono nivel” en donde la tasa de ingreso era del 21.77% y con un promedio de .19 personas nuevas por cada vendedora, se proyecto un incremento de la tasa a un 40%, es decir, estar ingresando poco más de 4,000 personas nuevas por ciclo; lo cual traería el crecimiento esperado a corto plazo.

Otro factor que no fue tomado en cuenta de la forma correcta es de que en el modelo multi nivel las prioridades de las personas (líderes) comienza a ser distinta para desarrollar su negocio autónomo, es decir, las personas que aun no tienen ese papel se enfocan en ingresar



a gente nueva porque tienen el incentivo de recibir producto gratis e incluso uno monetario. (Anexo 7)

Formación de CNE’s (Consultora Natura Emprendedora)

El papel definido para este momento de carrera en el modelo comercial de Natura fue que trajera el mayor número de gente nueva con la finalidad de crear pilares fuertes para que el negocio de cada líder fuera sustentable; sin embargo no se contemplaba como un requisito tener a una CNE para mantener en un nivel de liderazgo, lo que lleva a frenar el crecimiento acelerado.

	Disponible	Activa	CNs	CNEs	FN1	FN2	TN1	TN2	IN
AN	✓	✓			2	3	6	3	1
IN	✓	✓			1	5	4	2	
TN2	✓	✓	4		4	3	1		
TN1	✓	✓	6		3	1			
FN2	✓	✓	9		1				
FN1	✓	✓	8						
CNE	✓		3						
CN	✓								



Campañas de Indicación Permanentes

Dentro de la planeación inicial y por la importancia de incentivar a que la gente ingrese a personas nuevas se definió contar con campañas que otorgan producto con la finalidad de impulsar el ingreso de nuevas personas; sin embargo el foco se concentraba en todo el canal y no en el perfil adecuado que cuenta con la experiencia y papel de desarrollar esa habilidad dentro del negocio “CNE” y sin aprovechar de forma adecuada el presupuesto planeado para lograr que este objetivo se alcanzará (para el segundo semestre del 2012 solo se hizo uso del 10% del presupuesto planeado para dicha acción “\$3 millones de pesos”).



Evolución del modelo

La planeación establecida para el desarrollo de las personas en la estructura multi nivel considero que el porcentaje de consultoras nuevas que comenzarían a evolucionar sería del 6%, dependiendo de diferentes factores como talleres, periodos de castigo etc... cuando la realidad que se presenta a mediados del año 2012 es únicamente del 3.6%.

nivel	% de elegibles para este nivel	Elegibilidad Real
CNE	100%	61%
L1	80%	43%
L2	80%	34%
L3	75%	16%
L4	70%	100%

c13 a c17 de 2012

Esta falta de elegibilidad para poder pasar de un momento de carrera a otro implica variaciones en el crecimiento del canal y costo del modelo.



Estructura de liderazgo

Desde el momento de implementación se desarrollaron los cursos de liderazgo con la finalidad de generar una capacitación adecuada a cada una de las personas que fueran accediendo a cada nuevo nivel, lo cual se vio acompañado de una falta de planeación en donde se contemplaran cada una de las variables y posibles barreras para que las vendedoras desarrollaran esa misma capacidad de transmitir el conocimiento a otras personas, su tiempo de desarrollo y conocimiento del negocio nunca fue el adecuado para generar una comunicación y transmisión de conocimiento en cascada (del nivel más alto hacia el inicial).



Natura México en etapa de un nuevo cambio

Con la finalidad de mantener la integridad y bienestar de cada uno de sus vendedores, Natura al darse cuenta de que si continuaba con la estructura del modelo ya implementado no tendría la posibilidad de lograr llegar a la participación de mercado planeada y en conjunto lograr su ideología del Triple Botton Line (un negocio con los pilares de la sustentabilidad “Económico, Ecológico y Social). Comenzó a ver un panorama crítico para continuar con el desarrollo ya logrado tras 7 años de estancia en México.

La toma de decisiones en esta etapa fue crítica para comenzar a direccionar todos los esfuerzos hacia el camino correcto que afectará en lo menos posible a colaboradores y vendedores en su comportamiento para el desarrollo del negocio. La organización tuvo que definir algunos cuestionamientos y englobarlos en una comunicación única enfocada a lo más importante (el campo), cuidando el relacionamiento con el mismo:

Definir la metodología y tiempos para comunicar el cambio de reglas en el modelo comercial, dentro de los cuales lo más relevante es transmitir el beneficio que estos traerían para cada uno de los negocios independientes de las vendedoras. Lo anterior aunado al lugar y tiempo idóneo de transición de cada regla nueva buscando un periodo de adaptación adecuado; sin dejar de lado el soporte de capacitación para cada situación que se pudiera presentar.



Circuitos de Comunicación para un camino de claridad

Aunado a la situación en que se encontraba Natura México y descontento por parte de cada una de las vendedoras al haber recibido noticia dos años atrás sobre el cambio de modelo comercial, para mediados del 2013 el objetivo principal fue *generar comunicación clara para las vendedoras* ante un nuevo cambio en su forma de trabajo y ganancias que este generaría; por lo que la generación de un plan de comunicación era indispensable y dentro del cual existieron 13 puntos relevantes para el éxito del mismo como lo menciona L. Potter (1997).

Identificación de metas, medios de medición del progreso, análisis del entorno externo, análisis del entorno interno, identificación y alineación de problemas, realizar una priorización de objetivos, analizar necesidades de la audiencia, traducción de problemas en mensajes, identificación de tácticas e iniciativas, asignación de funciones y responsabilidades, identificación de aliados, detección de barreras y finalmente identificar opciones adicionales de iniciativas que logren soportar acciones o resultados inesperados de la audiencia.

Al haber identificado y analizado que el mayor impacto lo tendría el sector de ventas (vendedoras independientes), el área comercial (Eduardo Eiger) realizó el plan de comunicación enfocado a las mismas, aunado a que la dependencia de su desarrollo, compromiso, fidelidad e identidad son variables indispensables para el alcance de los objetivos organizacionales. Los mensajes fueron enfocados a los beneficios de cada ajuste y aclarando el compromiso de Natura hacia cada una de ellas. El análisis FODA (Anexo 7) fue primordial para la creación e implementación de tácticas acompañadas de un timeline adecuado generaron un flujo y entendimiento adecuado.

Al ya tener un modelo multinivel implementado y contar con presencia de vendedoras en el rol de Líderes (FN1, FN2, TN1, TN2) la táctica fundamental era contar y aprovechar su conocimiento en este nuevo esquema; por lo que comenzaron a ser el primer filtro para transmitir los ajustes necesarios que acompañarían un crecimiento conjunto (Natura y negocios autónomos). Adicional fue indispensable contar con su retroalimentación con la

finalidad de seguir complementando las propuestas realizadas y generar al mismo tiempo un sentido de pertenencia a la filosofía de Natura. La relación de medios no se dejó de lado y se sumaron esfuerzos de *comunicación interna y externa*, es decir, publicaciones, correos electrónicos, materiales impresos entre otros que generaron sinergia para impactar de forma adecuada a público interno y externo de la organización.

La forma de medición se mantuvo de forma constante a fin de construir los pilares más sólidos de los *Circuitos de comunicación formal* que se utilizarían al dar a conocer cada detalle al campo; por lo que comenzó a establecer orden y prioridades sobre los temas a comunicar para cada uno de los segmentos de público definidos y lograr que el circuito de comunicación tuviera flujo adecuado.

La mejor decisión tomada fue de elegir al top 10 de los líderes, es decir, aquellas que se encontraban en la cima del nuevo modelo comercial derivado a su tiempo de estancia en la compañía como vendedoras independientes y por su experiencia en el manejo de personas. Los *Circuitos de comunicación informal* usados para esta etapa tuvieron como objetivo principal generar comunicación interpersonal y cara a cara que lograran detectar de forma transparente y compromiso único entre la organización y vendedoras las áreas de oportunidad ante cada una de las necesidades y requerimientos por parte del campo (requisitos de crecimiento, temporalidad de pago, tiempo de adaptación al cambio etc.).

El momento clave en que se realizó la comunicación fue a mitad del ejercicio comercial del año 2013 con la finalidad de no generar un impacto negativo en el campo que tras lo transcurrido del año logró generar frutos en su negocio y sobretodo cuidando el enfoque de crecimiento anual; sin embargo y a pesar de generar la comunicación misma en forma paulatina, la implementación fue buscando una adaptación adecuada a cada una de las variables afectadas. Tomando como base el fuerte impacto que esto generaría se decidió ligar con un solo circuito la comunicación formal e informal para convocar a los líderes top a un “Encuentro” que tuvo como destino la playa de Acapulco. Dentro de este encuentro se contó con la visita especial del Director Regional Erasmo Toledo para reforzar el compromiso, transparencia y credibilidad de cada valor y esencia de Natura hacia las vendedoras; sin lugar a dudas táctica que dio el resultado esperado “compromiso, atención, entendimiento y fidelización” de las líderes con los objetivos de desarrollo personal y profesional que busca la organización para cada uno de los involucrados en el negocio.

Finalizado el Encuentro se comenzó a planear eventos adicionales en lo que Natura apoyaría a cada uno de estos líderes top a transmitir de la mejor forma los cambios establecidos en el modelo comercial y seguir los lineamientos de relacionamiento para llegar de la mejor forma al momento de implementación. En paralelo se continuo reforzando la transmisión de conocimiento y cambios por medio diferentes de comunicación para reforzar cada punto y aclarar dudas sobre los mismos (Web, chat, redes sociales, impresos, call center)

Finalmente tras 5 meses de haber llevado a cabo el plan de comunicación de la nueva estrategia y estructura comercial los resultados ha comenzado a ser favorables, el crecimiento del campo (vendedoras independientes) ha sido sano y sostenible alineado a los objetivos financieros de la organización que conllevan un modelo de negocio multinivel estructurado, diferenciado y competitivo en el mercado de la venta directa.



Conclusiones

Al momento en que una organización encuentra la necesidad de comenzar a realizar cambios estructurales en su personal o incluso en su forma comercial es indispensable identificar cada una de las variables que serán impactadas y que impactarán en el alcance de la meta. Lo mencionado con la finalidad de generar una sinergia de todos los esfuerzos que se realizarán para que el tiempo de transición y/o adaptabilidad sea el adecuado y esperado a fin de ir visualizando los resultados. De vital importancia será el uso de los medios, personas, lugares, tiempos de comunicación adecuados para transmitir y generar una identidad de pertenencia en cada uno de los públicos involucrados en el cambio.

La comunicación integral entre cada uno de los departamentos es fundamental en empresas que tienen constante contacto con el cliente; ya que el poder generar una relación para comprender cada una de las necesidades, deseos, expectativas relacionadas al producto y servicio brindado que generará lealtad hacia la marca (al referirnos específicamente a la Industria de Venta Directa y la cual tiene una responsabilidad social más evidente respecto a otras). Principalmente debe de existir un seguimiento detallado ante una situación de cambio para generar una retroalimentación constante e ir cubriendo áreas de oportunidad que siempre generaran competitividad en el mercado donde se desarrolle la organización.

La estandarización de procesos ante situaciones de crisis es fundamental en cada organización para poder mitigar impactos negativos con un enfoque empresarial y social; pero sobretodo en un negocio donde el contacto constante con el campo es indispensable para su desarrollo, no se puede prescindir de un equipo de entrenamiento altamente capacitado para transmitir y desarrollar diferentes habilidades con el fin de construir aquella base sólida que requiere un negocio. Toda aquella implementación de nuevas metodologías y procedimientos debe de tener como objetivo final el facilitar manejo de áreas e interacción entre cada una de ellas.

Como punto final no se debe de dejar de lado hoy día el enfoque a la tecnología, ya que para generar un impacto positivo sobre cada tema a comunicar, se deben de elegir los medios adecuados para que el tiempo de recepción sea menor y de la misma forma llegar a diferentes públicos de acuerdo a necesidades para seguir generando un crecimiento constante dentro del mercado de venta directa (Anexo 9)



BIBLIOGRAFÍA


Euromonitor (2012), Información de Industria de Cosméticos.

Lester Potter (1997), The Communication Plan: “The heart of strategic communication”

Lester Potter (2000), Business Management for organizational communicators: Beyond strategic communication.

ANEXO 1

PREMISAS PARA CAMBIO DE MODELO Y PRIORIDADES DE COMUNICACION

 Premisas Listado de Premisas identificadas	DE-PARA Comparativo con Realidad	IMPACTO Impacto en la problemática	CÁLCULO La metodología está explícita?
1.PROYECCIÓN DE RECETA	■	ALTO	NO
2.PÉRDIDA	■	ALTO	SÍ
3.COSTO DEL MODELO	■	ALTO	SÍ
4.MOROSIDAD	■	ALTO	NO
5.¿QUIÉN TRAE LOS INICIOS?	■	ALTO	SÍ
6.INICIOS COMPLETOS	■	ALTO	NO
7.FORMACIÓN DE CNEs	■	ALTO	NO
8.DESCUENTO DIFERENCIADO	■	BAJO	NO
9.CAMPAÑA DE INDICACIÓN PERMANENTE	■	ALTO	SÍ
10.PRODUCTOS ATRACTIVOS POR INDICACIÓN	■	BAJO	SÍ
11.TABLA DE ACTIVAS	■	MEDIANO	SÍ
12.PREMIO DE ACTIVIDAD	■	MEDIANO	SÍ
13.PREMIOS DE PROMOCIÓN ALTERADOS	■	BAJO	SÍ
14.BIENESTAR Y DESARROLLO DE TU NEGOCIO	■	MEDIANO	SÍ
15.GASTOS CON ENTRENAMIENTO	■	BAJO	NO
16.EVOLUCIÓN EN MODELO	■	ALTO	NO
17.ESTRUCTURA DE LIDERAZGO	■	ALTO	SÍ
18.FORMACIÓN DEL GD DE LA L1	■	MEDIANO	SÍ
19.FORMACIÓN DE CNEs EN EL GD	■	MEDIANO	SÍ
20.FORMACIÓN DE LÍDERES EN EL GD	■	BAJO	SÍ
21.FORMACIÓN DE L2, L3 Y L4	■	BAJO	SÍ
22.PAPEL DE LA GR	■	MEDIANO	SÍ
23.PERIODO DE CASTIGO	■	BAJO	NO
24.PERIODO DE GRACIA	■	BAJO	NO
25.PLAN DE CARRERA CANAL	■	BAJO	NO



ANEXO 2

GLOSARIO

Mono nivel – Concepto que se determina para el negocio de la venta directa en donde el vendedor únicamente obtiene su ganancia por medio del margen de utilidad que le brinda cada producto, es decir, si un producto cuesta \$100 y como vendedora tiene el beneficio de tener un 30% de descuento sobre el mismo, su ganancia es de \$30.

Multi Nivel – Concepto que dentro de la venta directa consiste en un modelo de negocio en donde el vendedor tiene la posibilidad de tener un desarrollo dentro un determinado esquema de negocio y el cual va acompañado de otro tipo de incentivos, en su mayoría monetarios y adicionales a una ganancia por la venta de cada producto.

Ciclos -- Periodo de tiempo que dura una revista o catálogo de venta con promociones determinadas sobre cada tipo de producto. Cada ciclo en Natura es de 21 días, es decir, 17 ciclos por cada periodo anual.

Calidad de canal – Concepto definido para el grupo de vendedores independiente de Natura, considerando que su permanencia en la misma es de mínimo 6 meses y que su ingreso garantiza el crecimiento del mismo por medio del reclutamiento de más personas.

Disponibles -- Personas que aun pueden realizar un pedido sobre los productos de la Revista de Venta

Actividad – Concepto que se le da al momento en que una vendedora realiza un pedido durante el ciclo. (Disponibles / Activas)

Productividad – Cantidad monetaria que consume una vendedora.

Pérdida – Salida del canal

Líder – Momento de carrera donde la vendedora independiente ya tiene manejo de un grupo de personas debajo de ella



Momentos de carrera – Son aquellos niveles en los que pasa cada vendedor conforme al cumplimiento de requisitos para tener un grado más alto de liderazgo



Momentos de Carrera en el Modelo Multi-Nivel de Natura-

Momentos de Carrera Natura



	Disponible	Activa	CNs	CNEs	FN1	FN2	TN1	TN2	IN
AN	✓	✓			2	3	6	3	1
IN	✓	✓			1	5	4	2	
TN2	✓	✓	4		4	3	1		
TN1	✓	✓	6		3	1			
FN2	✓	✓	9		1				
FN1	✓	✓	8						
CNE	✓		3						
CN	✓								

CN – Consultora Natura

CNE – Consultora Natura Emprendedora

FN1 – Formadora Natura 1

FN2 – Formadora Natura 2

TN1 – Transformadora Natura 1

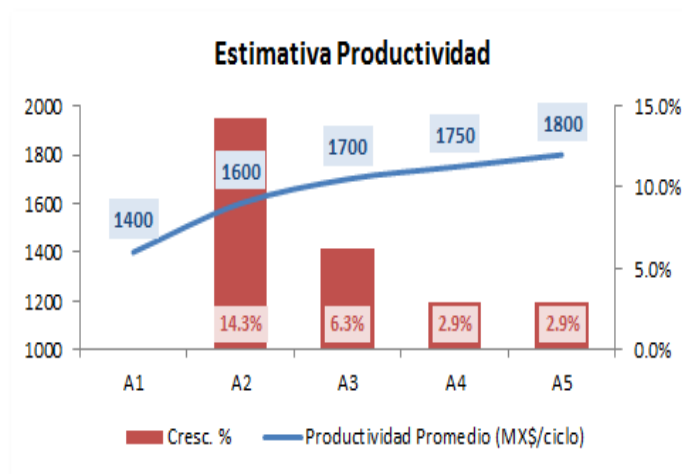
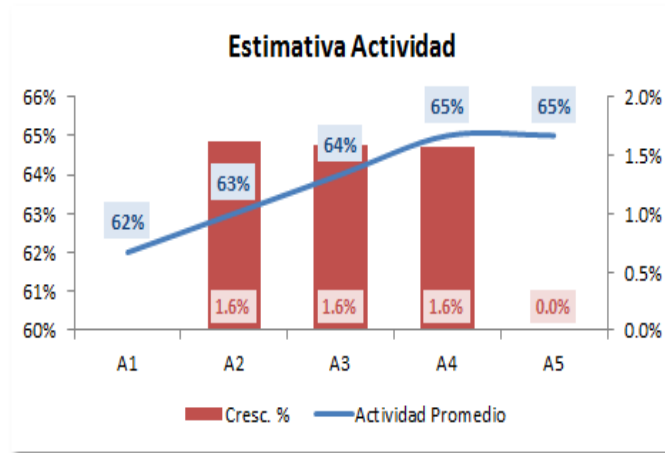
TN2 – Transformadora Natura 2

IN – Inspiradora Natura

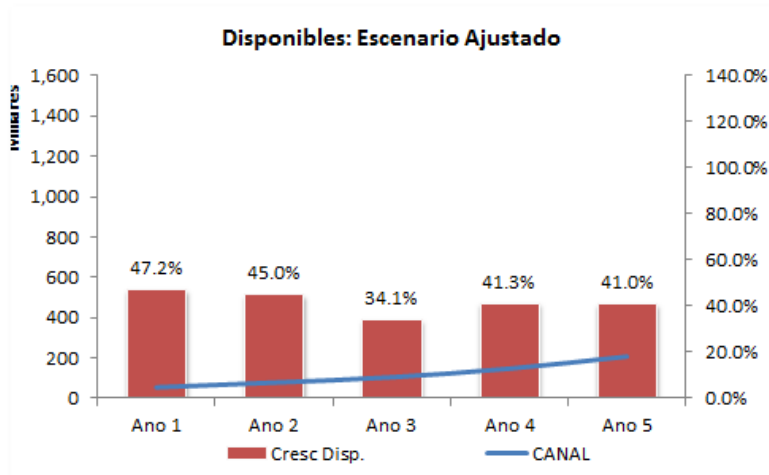
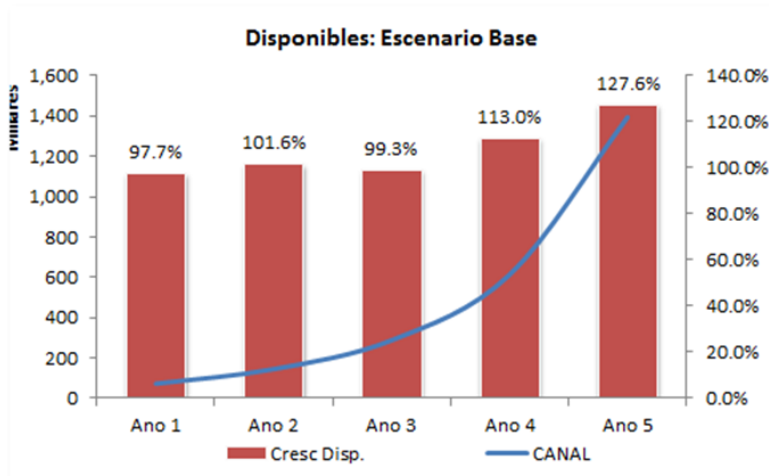
AN – Asociada Natura



Anexo 3



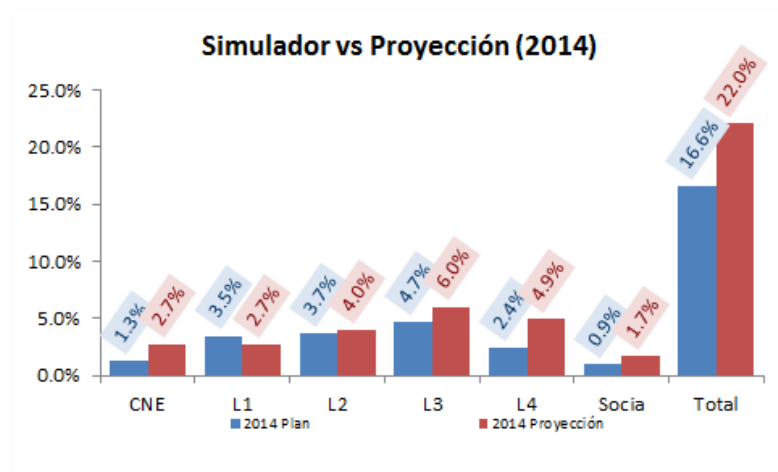
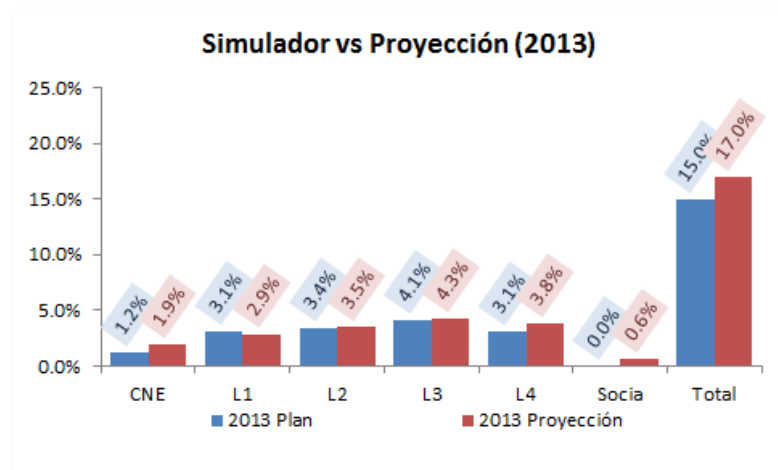
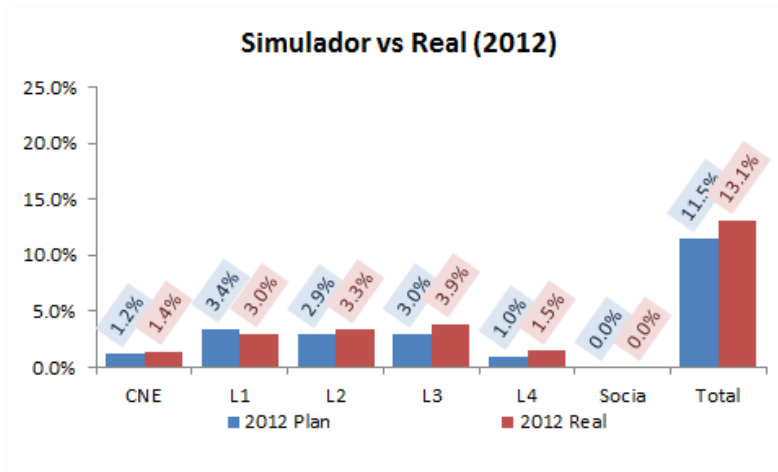
Anexo 4



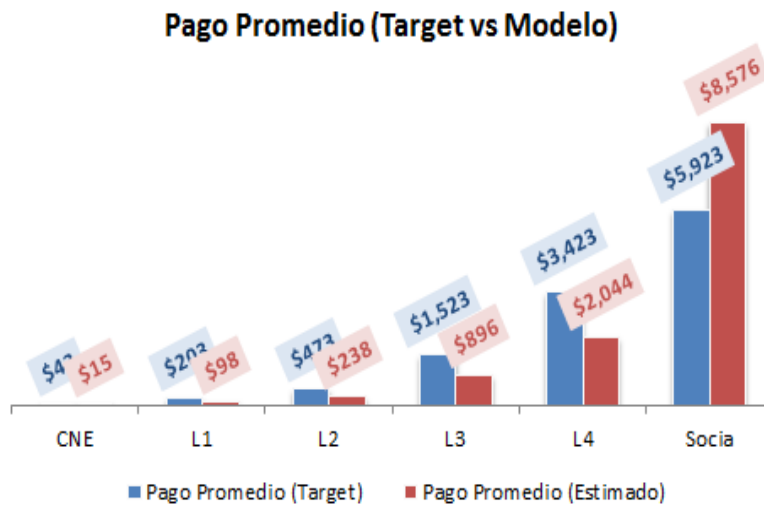
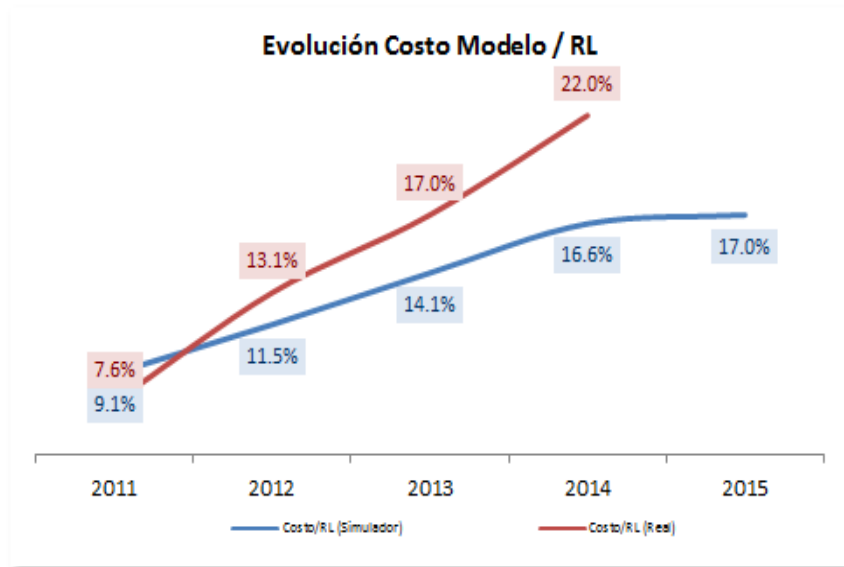
Actividad: Frecuencia con la que una vendedora hace pedidos (medido por ciclos)
Productividad: Cantidad monetaria que consume una vendedora (medido por ciclos)
Disponibles: Personas que aun pueden realizar un pedido sobre los productos de la Revista de Venta



Anexo 5



Anexo 5.1

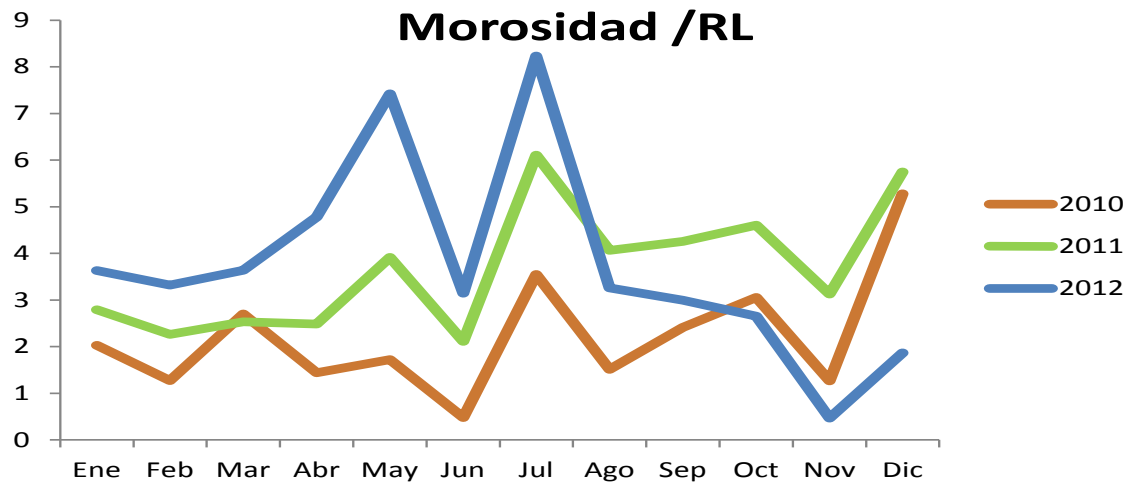


Línea Azul: Real hasta 2012 más nuestra proyección a partir de 2013

Línea Roja: Proyección del simulador



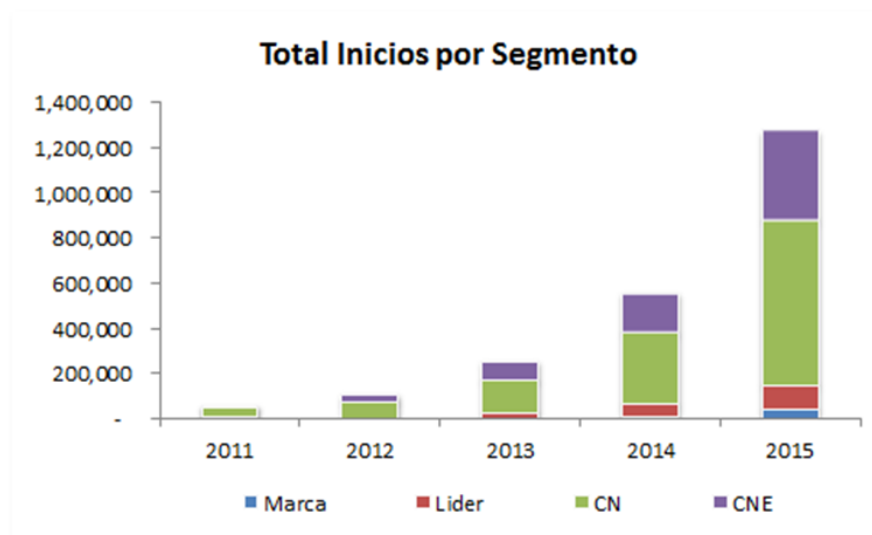
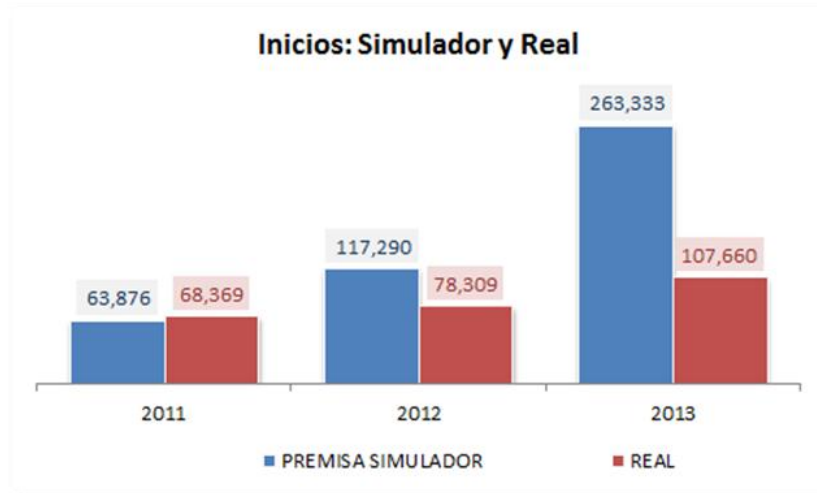
Anexo 6



Tras la implementación del nuevo modelo los niveles de morosidad VS 2011 y 2010 aumentaron de forma significativa afectando de forma considerable el costo del modelo y salud del canal.



Anexo 7



Grafica 1: el simulador trae un total de indicaciones que explota con la evolución de los años

Grafica 2: el total de indicaciones por nivel hasta 2015 alcanza índices supervalorados



ANEXO 8

Análisis FODA

Fortalezas

- Innovación en la elaboración de sus productos.
- Calidad de los productos.
- Modelo comercial en concepto totalmente distinto a los demás multinivel (un pilar fundamental es la sustentabilidad, de tal modo que tiene que ser aplicada por el vendedor para poder crecer en momentos Naturales).
- Empresa con sólido crecimiento en los mercados de Latinoamérica y número uno en Brasil.
- Tener un concepto suficientemente fuerte como la sustentabilidad que acompañe las ventas de la compañía.

Oportunidades

- Constante crecimiento del mercado.
- El negocio multinivel predomina en el mercado de venta directa en México.
- La Responsabilidad social es parte de una tendencia en las empresas.

Debilidades

- El concepto de la empresa así como su manera de comunicación aún no está tropicalizada en su totalidad al mercado mexicano.
- Alta dependencia a lineamientos y materiales desarrollados para todas las Operaciones Internacionales.
- Falta desarrollar material para el área de entrenamiento, lo que se tiene actualmente puede no ser suficiente para el mejor desempeño de la fuerza de ventas.
- Falta de comunicación organizacional

Amenazas

- Aumento de empresas con el mismo giro con un concepto muy similar al de Natura.
- Movimientos estratégicos con gran inversión monetaria de la competencia con la finalidad de recuperar o ganar mercado.
- La recuperación económica afecta los resultados de esta industria, debido a que la fuerza de ventas invierte mayor tiempo a este negocio en tiempos difíciles contra tiempos de estabilidad o bonanza.

De acuerdo al análisis FODA, la empresa tiene fortalezas que giran alrededor a su producto, las cuales la logran posicionar de una manera sólida en el mercado, pero las principales debilidades que se deben superar son las que impactan al canal de ventas y al cliente. La forma y canal de comunicación eran indispensables para generar el impacto deseado. Es por esto que se debe contar con el servicio óptimo a los consumidores de manera que, adicional a tener un buen portafolio de productos y buena filosofía detrás para compartir, haya un buen atendimento a las necesidades y no sea esto lo que haga perder espacio a Natura contra el resto de las empresas.



Anexo 9

Tabla 1. Venta a Consumidor Final

	2007	2008	2009	2010	2011
Avon	\$ 6,327	\$ 6,573	\$ 7,183	\$ 7,665	\$ 9,039
Jafra	\$ 7,045	\$ 7,424	\$ 7,908	\$ 8,287	\$ 7,907
Fuller	\$ 3,842	\$ 4,265	\$ 4,582	\$ 4,717	\$ 4,593
Mary Kay	\$ 2,896	\$ 3,001	\$ 3,092	\$ 3,249	\$ 3,451
Arabela	\$ 1,145	\$ 1,397	\$ 1,584	\$ 1,681	\$ 1,672
Natura	\$ 159	\$ 292	\$ 449	\$ 741	\$ 1,118
Belcorp	\$ 647	\$ 752	\$ 839	\$ 892	\$ 949
Oriflame	\$ 280	\$ 364	\$ 457	\$ 594	\$ 675
Amway	\$ 600	\$ 479	\$ 443	\$ 450	\$ 480
Total general	\$ 22,940	\$ 24,548	\$ 26,536	\$ 28,277	\$ 29,885

*Fuente Euromonitor, Datos en Miles de Millones de Pesos MXN

En el caso de México, Natura llega en el año 2005 con una industria saturada en el sector Beauty Care y con una presencia muy definida en el rubro de venta directa con empresas consolidadas a nivel mundial como Avon, Jafra, Fuller, Mary Kay, Arabela, Belcorp, Oriflame y Amway. En la Tabla 1 se muestra el monto en ventas de cada una en el año 2007, y en la Tabla 2 se muestra la participación de mercado en la industria de venta directa.

En esta época, Natura debía abrirse camino con un concepto nuevo y con una oferta de productos que poco a poco la diferenciarían de las otras compañías en el mercado.

Tabla 2. Participación de Mercado de Venta Directa en México

	2007	2008	2009	2010	2011
Avon	28%	27%	27%	27%	30%
Jafra	31%	30%	30%	29%	26%
Fuller	17%	17%	17%	17%	15%
Mary Kay	13%	12%	12%	11%	12%
Arabela	5%	6%	6%	6%	6%
Natura	1%	1%	2%	3%	4%
Belcorp	3%	3%	3%	3%	3%
Oriflame	1%	1%	2%	2%	2%
Amway	3%	2%	2%	2%	2%
	100%	100%	100%	100%	100%

*Fuente Euromonitor

Natura México ha logrado una participación importante, debido a su constante y gran crecimiento año con año. Se puede apreciar también que el mercado es muy grande y también crece, por lo que es una empresa con grandes oportunidades de ganar share.

Tabla 3. Crecimiento Año contra Año

	2008	2009	2010	2011
Avon	4%	9%	7%	18%
Jafra	5%	7%	5%	-5%
Fuller	11%	7%	3%	-3%
Mary Kay	4%	3%	5%	6%
Arabela	22%	13%	6%	-1%
Natura	84%	54%	65%	51%
Belcorp	16%	12%	6%	6%
Oriflame	30%	26%	30%	14%
Amway	-20%	-8%	2%	7%
Total general	7%	8%	7%	6%

*Fuente Euromonitor

La tasa de crecimiento promedio año contra año de Natura ha sido mayor al 50% (ver Tabla 3), y se busca seguir logrando este crecimiento apoyándose en el cambio en el modelo comercial y en la gran inversión en publicidad realizada en 2011 y lo proyectado para 2012.

