

## INTRODUCCION

La presente investigación inicia por el interés de la autora de revelar cuáles son las falencias que posee la Red 962 de la empresa Yanbal por la falta de una guía de los Sistemas de Entrenamiento, Multiplicación y Empoderamiento que no permiten el crecimiento mensual de cada Directora que forma parte de la Red 962.

Esta investigación está orientada a aplicar la guía del Sistema de Entrenamiento, Multiplicación y Empoderamiento el mismo que servirá como apoyo para todas las Directoras y aportara al desarrollo profesional de las mismas utilizando correctamente cada una de las guías en el momento adecuado con una planificación de sus actividades correcta.

La investigación contiene, el Capítulo I Estudio del Problema dando a conocer su justificación, delimitación y formulando los objetivos propuestos.

En el Capítulo II se detalla el Marco Teórico el mismo que servirá como herramienta para analizar e interpretar los resultados obtenidos y orientar la ejecución de la propuesta.

La Metodología de la Investigación se detalla en el Capítulo III exponiendo la modalidad y tipo de investigación, población y muestra, las matrices de operacionalización de variables permitiendo establecer un plan de recolección de la información necesaria la cual ayude a dar solución al problema objeto de estudio.

El Capítulo IV presenta el Análisis e Interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a todas las Directoras de la Red con el fin de establecer soluciones.

Después de analizados los resultados de las encuestas se establecen las Conclusiones y Recomendaciones que se presentan en el Capítulo V con el fin de determinar las posibles soluciones.

El Capítulo IV contiene la Propuesta como resultado de todo el proceso investigativo en la cual se establece los datos informativos de la empresa en la que se desarrolla la investigación, como efectuar un análisis de factibilidad para conocer todo el entorno en las cuales se desarrolla la empresa, se detalla la misión, visión, principios, valores de los cuales partimos para realizar el modelo operativo en el que se encuentra la agenda de la guía que será desarrollada y entregada a cada una de las Directoras para cumplir con el objetivo de la presente investigación.

## **CAPITULO I**

### **1.- EL PROBLEMA**

#### **1.1 TEMA**

Sistema de Entrenamiento, Multiplicación y Empoderamiento en la empresa Yanbal Ecuador S.A. para lograr el crecimiento mensual de La Red 962

#### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La inexistencia de una guía práctica de aplicación del Sistema de Entrenamiento, Multiplicación y Empoderamiento en la empresa Yanbal provoca el no crecimiento mensual en la Red 962 en la ciudad de Ambato?

### **1.2.1 Contextualización**

La venta directa a nivel mundial mueve más de 100.00 dólares cada año en diferentes líneas como la cosmética; en Latinoamérica el país número uno en la venta directa de cosméticos es Brasil seguido por México, Argentina, Venezuela, Perú, Colombia siendo el séptimo país Ecuador, de acuerdo a los números presentados por la revista Bussiness en el 2007 nuestro país se encuentra dentro de los últimos países a pesar que desde hace varias décadas este sistema ha venido evolucionando, logrando resultados sorprendentes y teniendo crecimientos constantes, varias son las empresas que usan este método como medio de comercialización de sus productos que no tienen límite, dentro de estas empresas se encuentra Yanbal dedicada a la venta directa de cosméticos, es una corporación que posee productos de calidad mundial, ofrece la mejor oportunidad de desarrollo personal profesional y económico, tiene un sistema de multiplicación y tiene el mejor sistema de remuneración.

Yanbal en el mercado ecuatoriano tiene 34 años de experiencia; superando las más grandes crisis que ha sufrido el país y apoyando a toda su fuerza de ventas; misma fuerza de venta que han encontrado en la empresa una fuente de ingresos segura.

La empresa maneja la venta directa multinivel es decir no solo gana por la venta de sus productos también lo hace por liderar a un grupo de personas dentro de sus redes personales dejando a un lado el sistema piramidal que aun se aplican en la venta directa en nuestro país en donde las personas han sido perjudicadas.

La venta directa es un gran mundo en el que la persona que se engancha no deja el sistema; Ecuador tiene actualmente 60.000 mujeres dentro de la empresa Yanbal pero esto no ha

permitido entrar en complacencia la empresa ha realizado varias investigaciones con el objetivo de lograr el desarrollo de sus Directoras y Consultoras es por esto que la misma decidió incluir tres metodologías, propias que tienen como objetivo lograr el crecimiento de las mismas y permitiéndoles también ir ascendiendo en lo que Yanbal denomina “ La Escalera del Éxito” obteniendo como resultado negocios rentables y a largo plazo.

Este sistema se implanto hace dos años y a nivel nacional se ha estado realizando las metodologías continuamente pero en este proceso las Directoras aun no han conseguido aplicarlo como es debido; esto se da a la falta de una guía práctica en la que se puedan basar y transmitir a su equipo de trabajo denominado en la empresa como consultoras; en el país el índice de aplicación de los sistemas es del 35%.

En la zona centro que comprende la provincia de Tungurahua, Chimborazo, Cotopaxi y Pastaza el índice de aplicación es del 12% por lo que es una de las zonas con más bajo rendimiento, esto ha dado como resultado la disminución de Directoras comprometidas con el negocio, realizando sus grupos personales una venta directa ineficiente sin asesoramiento y sin demostración en la venta.

En la provincia de Tungurahua existen 123 Directoras con grupos personales de 40 consultoras activas promedio pasando sus pedidos periódicamente en las diferentes ciudades contando con un apoyo de un coordinador y una oficina que se encuentra en la ciudad de Ambato, esto ha provocado que las Directoras que están en otras ciudades queden en desventaja por la distancia; existen eventos que se realizan de una forma periódica y las Directoras de otras ciudades no logran asistir con su fuerza de venta por motivo de movilización y tampoco cuentan con una guía para realizarlas directamente en sus ciudades.

La Red 962 es nuestro referente para realizar la investigación, está constituida por 39 Directoras actualmente y su crecimiento del año anterior fue del 5% pero se tenía un estimado del 25% es decir no se obtuvo la meta propuesta para el periodo mencionado; como nombramos anteriormente las tres metodologías se lanzaron hace 2 años pero en esta red el crecimiento no ha sido satisfactorio por no contar con una guía práctica y las herramientas de trabajo adecuadas para su respectiva aplicación, adicional al desinterés de las directoras.

Las tres metodologías se subdividen en varias fases en las que la Directora tiene como objetivo lograr el crecimiento de su consultora y por ende el crecimiento de su grupo personal consiguiendo tener negocios inteligentes en donde la venta directa de sus productos y el crecimiento de sus redes sea efectiva.

### **1.2.2 Análisis Crítico**

La Red 962 ha venido trabajando durante estos dos años sin descanso sin embargo no han obtenido los resultados esperados, existen varias causas por las que su crecimiento proyectado se ha visto truncado y por ende las Directoras se han desanimado y siguen sin utilizar las estrategias que la empresa ha transmitido a su fuerza de ventas.

La red no logro crecer por el desinterés de las Directoras en aplicar las metodologías, la principal causa es que no cuentan con una guía que les permita un fácil entendimiento y aplicación, las mismas deben seguir un orden caso contrario no se consiguen los resultados deseados.

El 75% de las Directoras de la Red 962 tienen el status de Directoras Junior; es decir están iniciando su carrera en la empresa por este motivo la inversión se la hace paulatinamente y las herramientas y equipos necesarios para realizar el trabajo los van adquiriendo con el tiempo, mientras realizan esta inversión las metodologías no son aplicadas correctamente por falta de recursos.

Se puede constatar que tan solo el 10% de toda la Red 962 tiene estudios superiores, el 90% de la Red 962 no es profesional; el trabajo que debe realizar una Directora es de campo y Administrativo, en el administrativo deben aplicar las fases de la administración; Planificación, Organización, Dirección, y Control que son esenciales en todo negocio, se ha complicado la aplicación de las fases de la administración por no contar con un equipo totalmente profesional; en el trabajo de campo la Directora debe realizar coaching con sus consultoras aplicando las metodologías para incrementar sus ventas.

### **1.2.3 Prognosis**

La empresa siempre se encuentra en los primeros lugares a nivel nacional por su excelente forma de compensación, en la misma podemos encontrar muchas Directoras exitosas a nivel nacional, con este antecedente es difícil pensar que una empresa tan grande, reconocida y exitosa como lo es Yanbal en la cual todas sus Directoras son líderes, tenga una debilidad en la aplicación de un sistema que antes de ser lanzado fue previamente estudiado y puesto en práctica.

Al no ser aplicado el sistema anteriormente mencionado el resultado en cada una de las Redes dentro de la empresa es que el desarrollo de las mismas sea mínimo en especial el crecimiento de una de sus redes que se encuentra en la Ciudad de Ambato, esta es la razón básica por la cual la Red tiene una expansión limitada a pesar de que se encuentra ubicada en una zona de comercio.

Si no se logra resolver el inconveniente planteado anteriormente existe la probabilidad de que en algún momento determinado la Red 962 desaparezca definitivamente de la empresa Yanbal.

Por lo mencionado anteriormente surge la necesidad de aplicar las tres metodologías con una guía práctica acompañada de las fases de la administración que sirva para lograr el crecimiento mensual de toda la Red.

#### **1.2.4 Formulación del Problema**

¿De qué modo influye la inexistencia de una guía práctica de aplicación del Sistema de Entrenamiento, Multiplicación y Empoderamiento en la empresa Yanbal que provoca el no crecimiento mensual en la Red 962 en la ciudad de Ambato?

#### **1.2.5 Interrogantes**

¿Cuál es la principal razón por la que la no aplicación de las tres metodologías cause un estancamiento mensual en la Red 962?

¿Existen estrategias que se puedan implantar para lograr el crecimiento mensual en la Red 962?

¿Qué herramientas se recomendaría para lograr el crecimiento mensual en la Red 962?

#### **1.2.6 Delimitación**

CAMPO: Administración

AREA: Organización de Empresas

ASPECTO: Manual de Aplicación

Delimitación Espacial.- Red 962 ubicada en la ciudad de Ambato en las calles Quito y Bolívar

Delimitación Temporal.- Durante el periodo 2010 – 2011



### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

El desarrollo personal y profesional, el poseer un negocio propio y rentable que no necesite de una gran inversión son varias de las razones importantes para ingresar a este mundo maravilloso que es la carrera Yanbal, hay que tomar en cuenta que no ha existido un método de aplicación apropiado que permita obtener resultados de crecimiento en ventas en el menor tiempo posible esto se debe a la actitud negativa por ponerlos en práctica, haciéndose cada vez más difícil el desarrollo de cada Directora.

Por los motivos expuestos anteriormente se desea realizar una investigación profunda para encontrar las estrategias que permitan lograr el crecimiento anhelado de todas las Directoras que forman parte de la Red 962 y demostrarles que el trabajo se debe realizar de forma profesional siendo ellas las gerentes de su propio negocio; líderes de un grupo de personas, aplicando las fases de la administración de forma ordenada y apoyándose de una guía para facilitar el trabajo.

Las principales involucradas serán las Directoras de esta prestigiosa Red que con su experiencia ayudarán a la aplicación de las metodologías y facilitarán información, además realizarán un trabajo en equipo para lograr la solución del problema existente, teniendo como resultado un beneficio mutuo.

Adicionalmente con este proyecto podré concluir mi formación académica, aplicando conocimientos adquiridos en los semestres anteriores logrando desarrollar habilidades y destrezas que me serán útiles para mi futuro profesional.

El impacto que tendrá esta investigación será beneficioso para toda la Red 962 ya que si pueden contar con una guía práctica para realizar su trabajo será más fácil desarrollarse,

crecer y ascender en la escalera del éxito Yanbal teniendo como recompensa viajes autos y la satisfacción del deber cumplido con todo su equipo de trabajo.

## **1.4 OBJETIVOS**

Con el presente proyecto de investigación se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

### **1.4.1 Objetivo General**

Ejecutar el Sistema de Entrenamiento, Multiplicación y Empoderamiento para asegurar el crecimiento de la Red 962 en la empresa “Yanbal Ecuador S.A.”

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

Emprender un proceso de entrega ordenada de la información de cada sistema a todas las directoras que forman parte de la Red 962

Capacitar sobre la aplicación de la administración en el negocio y manejo de agenda de trabajo.

Proponer una guía de aplicación del sistema de Entrenamiento, Multiplicación y Empoderamiento para lograr el crecimiento de la Red 962

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes Investigativos**

Luego de efectuar una revisión y análisis bibliográfica, a continuación se detallan los siguientes antecedentes investigativos:

LOZADA, L. (2008). En su tema de investigación: “La capacitación de los empleados de la empresa Barathon como herramienta administrativa para el mejoramiento del servicio al cliente para incrementar el volumen de ventas”. (Tesis). Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, dice que se visualiza que en la

empresa existen personas que no le dan mayor importancia a la capacitación, puesto que no se han preparado en base a las verdaderas necesidades de la empresa.

Se concluye que la innovación de los métodos de capacitación es verdaderamente necesaria dentro de la empresa para optimizar el desempeño de los trabajadores y empleados sin desconocer también a los directivos para obtener resultados satisfactorios.

GOMEZ, F. (2010). En su tema de investigación: “Aplicación del manual de calidad para mejorar los procesos productivos en la “Imprenta y encuadernación Gómez M.” de la ciudad de Ambato”. (Tesis). Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, dice acerca de la elaboración de un manual de calidad total bajo las Normas establecidas en la Norma ISO 9001:2000 es la forma más inteligente de dirigir un negocio; los trabajadores no deben ser tratados como un recurso o herramienta más de la actividad económica, por el contrario deben ser considerados como verdaderos socios con intereses en la empresa

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

En la elaboración del presente proyecto de investigación se utilizará el paradigma Crítico - Propositivo que está basado en las siguientes fundamentaciones:

Tiene como propósito iniciar cambios positivos dentro de la Red 962 en la empresa Yanbal, porque al estar en un sistema multinivel que constantemente va cambiando, las personas que forman parte de la fuerza de ventas, se convierten en un ente emprendedor que generan ideas novedosas que contribuyen al desarrollo y éxito de los negocios, mediante la utilización y aplicación de las metodologías existentes.

Por medio de la investigación se puede conseguir un mayor conocimiento acerca de la situación actual de la Red 962, ya que se sostiene una constante relación entre el problema objeto de estudio y el investigador, consiguiendo involucrarnos con los hechos y sucesos

que vive la Red en su función diaria, dándonos la oportunidad de llegar al origen del no crecimiento de la Red y las posibles soluciones que se deben plantear.

Para conseguir dar una solución el investigador debe aplicar cualidades como la responsabilidad, el orden y la dedicación de esta forma lograra llegar al fondo del objeto en estudio antes mencionado, a través de la investigación de campo que ayudara a estar en la realidad y así dar soluciones prácticas y reales .

Con este paradigma podemos concebir un conocimiento para fundamentar la investigación participativa con las directoras de la Red 962, razonamientos que nos servirán para mejorar con el debido proceso en la investigación.

### 2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Cuadro N° 1: Situación Legal de la Empresa

Expediente:	9144	RUC:	0990340234001	Fecha de Constitución:	26/10/1977
Plazo Social:	23/10/2101	Tipo de Compañía:	ANÓNIMA	Nacionalidad:	ECUADOR
Oficina de Control:	QUITO	Situación Legal:	ACTIVA	Correo Electrónico:	
Provincia:	PICHINCHA	Cantón:	QUITO	Ciudad:	QUITO
Calle:	AV NACIONES UNIDAS	Número:	E3-39	Intersección:	AMAZONAS
Piso:	1	Edificio:	EDIF LA PREVISORA BLOQUE B	Barrio:	INAQUITO
Telefono:	2263200	Fax:	2463181		
Capital Suscrito:	2,577,120.00	Capital Autorizado:	5,154,240.00	Valor x Accion:	0.04
CIU:	D2424.2.01	Objeto Social:	Fabricación, agencia, distribución y comercialización interna y externa de su propia producción, de toda clase de productos farmacéuticos, cosméticos, químicos, veterinarios, etc, etc...		

Fuente: Supercias.gov.ec

Elaborado por: Superintendencia de compañías

Fecha: 26 de Mayo del 2010

## **2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES**

Formulación del problema:

¿De qué modo la falta de una guía práctica para la aplicación del Sistema de Entrenamiento, Multiplicación y Empoderamiento en la empresa Yanbal provoca el no crecimiento mensual en la Red 962 en la ciudad de Ambato en el periodo 2010-2011?

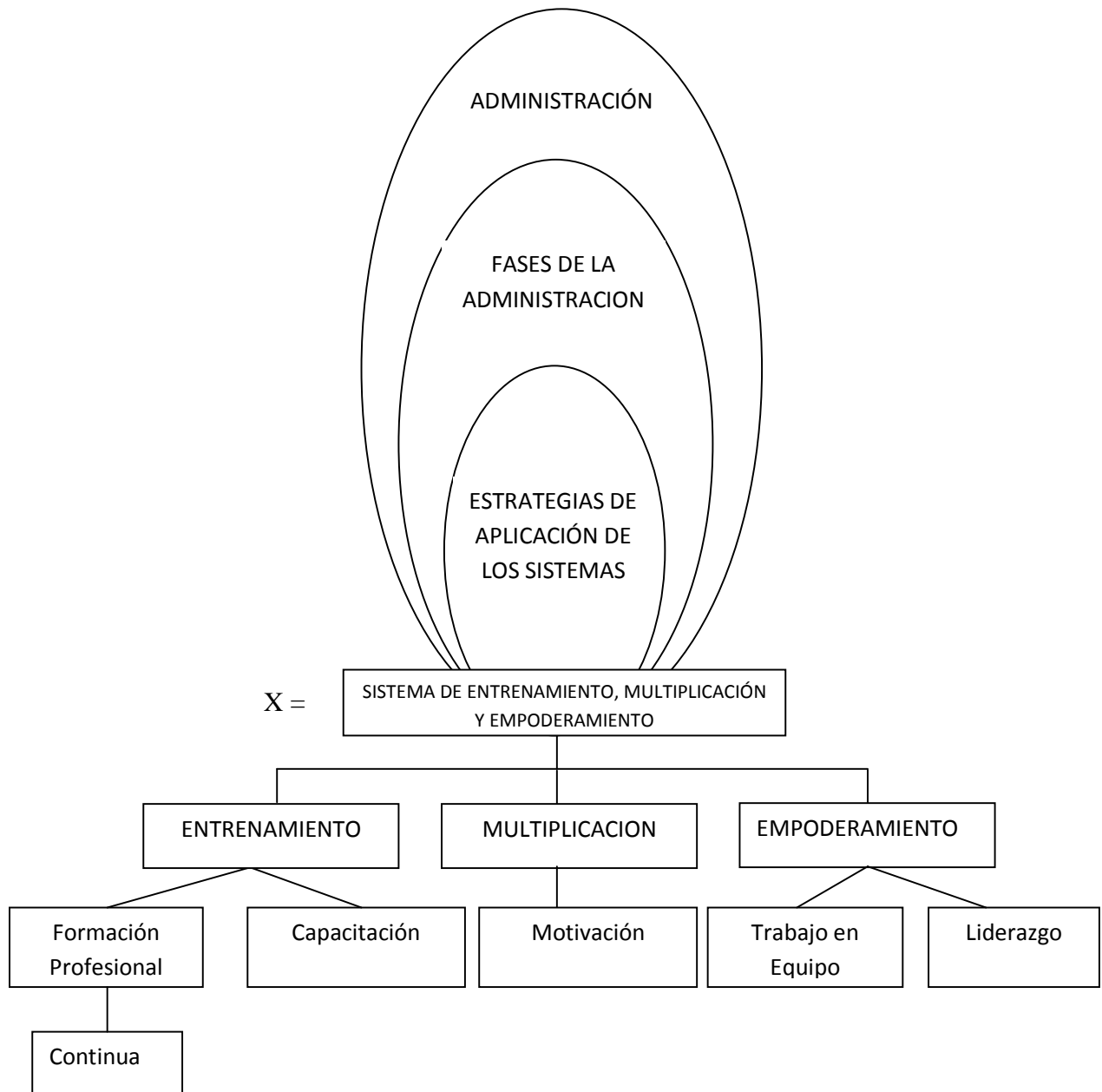
X= Sistema de Entrenamiento, Multiplicación y Empoderamiento

Y= Crecimiento

### 2.4.1 Categorización

**X= Sistema de Entrenamiento, Multiplicación y Empoderamiento**

**Grafico N° 1: Categorización**

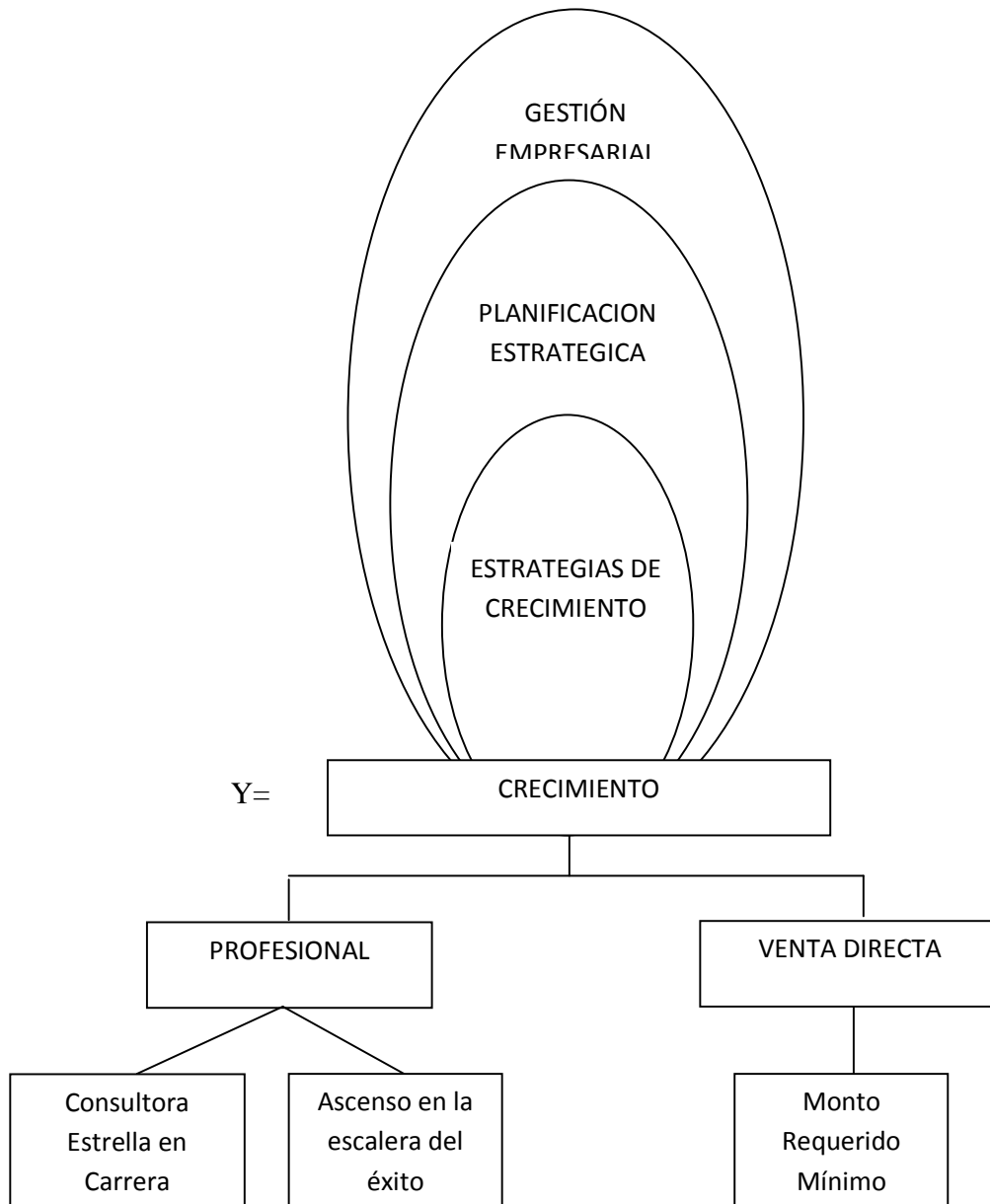


Fuente: Investigación Bibliográfica

Elaborado por: Susana Montero

**Y= Crecimiento**

**Grafico N° 2: Categorización**



Fuente: Investigación Bibliográfica

Elaborado por: Susana Montero



## **2.4.2 Definición de Categorías**

### **2.4.2.1 Administración**

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio.

(<http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n>; jueves 11/03/2010 10:35)

#### **2.4.2.1.1 Objetivos De La Administración**

Alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de un organismo social.

Eficacia: Cuando la empresa alcanza sus metas

Eficiencia: Cuando logra sus objetivos con el mínimo de sus recursos.

Es permitirle a la empresa tener una perspectiva más amplia del medio en el cual se desarrolla, asegurar que la empresa produzca o preste sus servicios.

(<http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n> ; jueves 11/03/2010 10:38)

#### **2.4.2.1.2 Importancia De La Administración**

La administración busca el logro de objetivos a través de las personas, mediante técnicas dentro de una organización. Ella es el subsistema clave dentro de un sistema organizacional. Comprende a toda organización y es fuerza vital que enlaza todos los demás subsistemas.

Dentro de la administración encontramos:

- Coordinación de recursos humanos, materiales y financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales.

- Desempeño de ciertas funciones específicas como determinar objetivos, planear, asignar recursos, instrumentar, etc.

Desempeño de varios roles interpersonales, de información y decisión.  
(<http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n> ; jueves 11/03/2010 10:38)

#### **2.4.2.1.3 Características de la administración**

Universalidad: El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en las instituciones educativas, en una sociedad religiosa, etc. Se puede decir que La administración es universal porque esta se puede aplicar en todo tipo de organismo social y en todos los sistemas políticos existentes.

Su especificidad: Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador. La administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica. La administración se auxilia de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico. Es decir, no puede confundirse con otras disciplinas.

Su unidad temporal: Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar. etc.

Valor instrumental: La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.

Flexibilidad: Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social.

(<http://www.mitecnologico.com/Main/CaracteristicasPrincipiosDeAdministracion> ; jueves 11/03/10 11:05)

#### **2.4.2.2 Fases de la Administración**

Aunque exista una diversidad de criterios y un sinnúmero de autores que manejen diferentes etapas, el criterio que predomina nos dice que las etapas del proceso administrativo son 4: Planeación, Organización, Dirección y Control.

(<http://www.mitecnologico.com/Main/FasesDeLaAdministracionDeProyectos>; miércoles 10/03/10 16:00)

##### **2.4.2.2.1 Planeación**

Esta etapa abarca la definición de las metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar esas metas y el desarrollo de una jerarquía minuciosa de los planes para integrar y coordinar las actividades; establecer metas sirve para no perder de vista el trabajo que se hará y para que los miembros de la organización fijen su atención en las cosas más importantes.

(<http://www.mitecnologico.com/Main/FasesDeLaAdministracionDeProyectos>; miércoles 10/03/10 16:00)

La planeación se puede orientar hacia la estabilidad para garantizar la continuidad del comportamiento actual en un ambiente previsible y estable, pero también puede estar orientada hacia el mejoramiento del comportamiento para garantizar la reacción adecuada ante los cambios frecuentes en un ambiente muy dinámico e incierto. Incluso, puede estar orientada hacia las contingencias, para anticiparse a eventos que pueden ocurrir en el futuro e identificar las acciones apropiadas para cuando eventualmente ocurran. Sin embargo, la planeación se subordina a una filosofía de acción.

(<http://www.mitecnologico.com/Main/FasesDeLaAdministracionDeProyectos>; miércoles 10/03/10 16:00)

#### **2.4.2.2.2 Organización**

Esta etapa incluye determinar que tareas se llevarán a cabo, cómo serán realizadas, quién las ejecutara, como estarán agrupadas, quién depende de quién, y dónde serán tomadas las decisiones.

La organización es la distribución y disposición de los recursos organizacionales para alcanzar objetivos estratégicos. Esa distribución se refleja en la división del trabajo en unidades organizacionales, definición de líneas formales de autoridad y adopción de mecanismos para coordinar las diversas tareas organizacionales.

Toda organización debe funcionar con un sistema integrado y cohesionado en que las partes se interrelacionan estrechamente para actuar como una totalidad que alcance determinado objetivo con éxito. Sin embargo, organizar no es una tarea de una sola vez. La estructura organizacional no es permanente ni definitiva, pues se debe ajustar y adaptar de continuo, siempre que la situación y el contexto ambiental experimenten cambios. La organización es una importante función administrativa que sirve de base a la estrategia organizacional. La planeación define qué hacer, mientras que la organización determina como hacerlo.

(<http://www.mitecnologico.com/Main/FasesDeLaAdministracionDeProyectos>; miércoles 10/03/10 16:10)

#### **2.4.2.2.3 Dirección**

Es la etapa encargada de motivar a los empleados, orientar las actividades de otros, elegir el canal más eficaz de comunicación, y resolver los conflictos entre los empleados. Esta es la función administrativa que se refiere a la relación interpersonal del administrador

con su subordinado. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, se deben complementar con la orientación y el apoyo de las personas a través de comunicación, liderazgo y motivación adecuados. Para dirigir a las personas, el administrador debe saber comunicar, liderar y motivar. Mientras las otras funciones del proceso administrativo son impersonales, la dirección constituye un proceso interpersonal que determina las relaciones entre los individuos.

(<http://www.mitecnologico.com/Main/FasesDeLaAdministracionDeProyectos>; miércoles 10/03/10 16:20)

La dirección es una función administrativa distribuida en todos los niveles jerárquicos de la organización. En el nivel institucional, se denomina dirección; en el nivel intermedio, se denomina gerencia, y en el nivel operacional recibe el nombre de supervisión de primera línea. Aún cuando se habla de estos tres niveles de dirección, en todos los niveles lo que se dirige son personas, y aunque cada área de competencia sea distinta, el proceso es igual para todos: tratar con subordinados mediante la comunicación, el liderazgo y la motivación.

(<http://www.mitecnologico.com/Main/FasesDeLaAdministracionDeProyectos>; miércoles 10/03/10 16:20)

#### **2.4.2.2.4 Control**

La finalidad del control es garantizar que los resultados de lo planeado, organizado y ejecutado se ajusten tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos. La esencia del control está en verificar si la actividad controlada está o no alcanzando los objetivos o resultados esperados. En este sentido, el control es básicamente un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin previamente determinado.

El proceso de control presenta cuatro etapas o fases:

- 1.- Establecimiento de objetivos o estándares de desempeño
- 2.- Evaluación o medición del desempeño actual

3.- Comparación del desempeño actual con los objetivos o estándares establecidos

4.- Acción correctiva para superar los posibles desvíos o anomalías

(<http://www.mitecnologico.com/Main/FasesDeLaAdministracionDeProyectos>; miércoles 10/03/10 16:30)

#### 2.4.2.3 Sistema de Entrenamiento

Sistema que tiene como objetivo capacitar a las nuevas consultoras que han ingresado a la empresa.

#### Cuadro N° 2: Sistema de Entrenamiento

ESTRATEGIA	OBJETIVO	RESULTADO
A.T.Y A Triunfar con Yanbal	Enseñar a Capacitar Proporcionar conocimientos básicos	Retención
Taller de Productos Tratamientos / Maquillaje	Enseñar a Capacitar Beneficios, Manejo de objeciones	Venta
Spa Facial Sentiva	Enseñar a Vender Asesoría a clientes	Venta

Fuente: Yanbal Ecuador S.A.

Elaborado por: Susana Montero

#### 2.4.2.3.1 A Triunfar con Yanbal (A.T.Y)

De acuerdo a como la Directora realice esta capacitación la nueva consultora empieza a manejar todas las herramientas del negocio; si el primer contacto fue exitoso vamos a lograr primeros pedidos y activas en la campaña.

(<http://www.yanbalecuador.com/serviciosonlineecu/Directora.asp>; lunes 22/03/10 12:30)

#### **2.4.2.3.2 Taller de Productos**

Capacitación acerca de todas las líneas de tratamiento existentes en la empresa para que la consultora logre fidelidad con sus clientes.

(<http://www.yanbalecuador.com/serviciosonlineacu/Directora.asp>; lunes 22/03/10 12:35)

#### **2.4.2.3.3 Spa Facial Sentiva**

La Directora enseña a su equipo de trabajo a realizar reuniones con clientes en las que se realiza demostración del producto para facilitar la venta de la consultora.

Es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo. A su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en observación.

(<http://www.yanbalecuador.com/serviciosonlineacu/Directora.asp>; lunes 22/03/10 12:40)

#### **2.4.2.4 Formación Profesional**

Por formación profesional se entiende todos aquellos estudios y aprendizajes encaminados a la inserción, reinserción y actualización laboral, cuyo objetivo principal es aumentar y adecuar el conocimiento y habilidades de los actuales y futuros trabajadores a lo largo de toda la vida.

La formación profesional es el proceso por el cual una persona debe llegar a una síntesis entre lo que puede hacer: capacidades y competencias, lo que quiere hacer: intereses y deseo, y lo que debe hacer: exigencias del trabajo acordes a las posibilidades actuales y reales del mundo del mercado laboral de su comunidad.

([http://es.wikipedia.org/wiki/Formaci%C3%B3n\\_profesional](http://es.wikipedia.org/wiki/Formaci%C3%B3n_profesional); **sábado 20/03/10 9:17**)

#### **2.4.2.4.1 Formación Profesional Continua**

Es la formación para los trabajadores en activo que quieren adquirir mejores competencias y que intentan una actualización permanente de sus capacidades, lo que supone un aumento de su empleabilidad.

La repercusión de las nuevas tecnologías en la reestructuración del mundo laboral, la internacionalización de la economía del comercio, el impacto de las comunicaciones, la modificación de los procesos productivos, la amplitud de los conocimientos, la información disponible, el reto de la competitividad, repercuten, entre otras cosas, en el mundo de las profesiones y crean la necesidad de adaptarse a nuevos perfiles profesionales.

La formación es una necesidad reconocida en todas partes, como motor de cambio, como una forma de superar la crisis actual en todos los ámbitos de actuación económica y social. La velocidad del cambio es tan grande que obliga a una formación continua de los profesionales, al reciclaje y hasta a la posibilidad de cambiar de profesión. Este contexto justifica un sistema flexible y dinámico de educación permanente de adulto.

([http://es.wikipedia.org/wiki/Formaci%C3%B3n\\_profesional](http://es.wikipedia.org/wiki/Formaci%C3%B3n_profesional); **sábado 20/03/10 9:23**)

#### **2.4.2.5 Capacitación**

La capacitación es la educación profesional que busca adaptar al hombre para determinada empresa.

Es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos. En el sentido utilizado en administración, la capacitación implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea ya sea compleja o simple. Siliceo, A. (2006, p 58)



Raras veces el personal contratado, puede completar el total de sus actividades y obligaciones de trabajo sin una capacitación previa inmediata. Aún cuando la capacitación cuesta dinero y tiempo, las organizaciones modernas y con éxito, consideran tales costos como una correcta inversión en los recursos humanos. Siliceo, A. (2006, p 58)

La diferencia entre las capacidades de un nuevo empleado y las exigencias de su puesto, puede ser importante. La capacitación complementa las capacidades de los nuevos empleados. El resultado que se espera obtener, es un equilibrio entre lo que puede hacer el nuevo trabajador y lo que exige el puesto.

La capacitación de personal es un proceso relacionado con el mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de los individuos y los grupos, dentro de la organización. La importancia de la capacitación de personal es tal, que exige el apoyo directivo y de una organización lógica de trabajo. Siliceo, A. (2006, p 58)

La importancia de la capacitación radica en que:

- a) Ayuda a la organización. Conduce a una mayor rentabilidad y/o actitudes hacia la orientación de los objetivos organizacionales.
- b) Ayuda al individuo. Mediante la capacitación y el desarrollo, se interiorizan y ponen en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso.
- c) Ayuda a las relaciones humanas en el grupo de trabajo. Fomenta la cohesión en los grupos de trabajo, mediante la mejora de las comunicaciones entre grupos e individuos. Siliceo, A. (2006, p 58)

#### **2.4.2.6 Sistema de Multiplicación**

Sistema que tiene como objetivo el desarrollo de la consultora de belleza, a través de coaching.

**Cuadro N° 3: Sistema de Multiplicación**

<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Cómo</b>
SEMILLERO	Enamorar a la consultora para que se convierta en CE 1	Vendiendo Programa Consultora Estrella
LOI	Facilitar la incorporación a la CE	Vendiendo la Oportunidad Yanbal
ENTREVISTAS DE INCORPORACIÓN	Concretar incorporaciones y enseñar a su CE a incorporar	Vendiendo la Oportunidad con el Álbum de Incorporación
GESTION DE ESTRELLAS	Movilizar a las CE	Haciendo crecer las Consultoras Estrellas

Fuente: Yanbal Ecuador S.A.

Elaborado por: Susana Montero

#### **2.4.2.6.1 Semillero**

Se realiza evento en el que se entrega toda la información a la consultora de los beneficios de ascender a consultora estrella.

(<http://www.yanbalecuador.com/serviciosonlineaecu/Directora.asp>; lunes 22/03/10 3:30)

#### **2.4.2.6.2 Lanzamiento Opportunity para Incorporar (LOI)**

Se realiza evento en el que concurren las mismas consultoras que asistieron al semillero pero con personas invitadas y se entrega información a la invitada de los beneficios de ser parte de la empresa.

(<http://www.yanbalecuador.com/serviciosonlineaecu/Directora.asp>; lunes 22/03/10 3:35)

#### **2.4.2.6.3 Entrevistas de Incorporación**

Con la consultora que asistió al semillero se realiza entrevistas con personas que no lograron asistir al evento LOI para lograr incorporaciones.

(<http://www.yanbalecuador.com/serviciosenlineaecu/Directora.asp>; lunes 22/03/10 3:40)

#### **2.4.2.6.4 Gestión de Estrellas**

Se realiza una reunión en la que asisten todas las consultoras estrellas para realizar el mismo proceso del núcleo de directoras con la diferencia que se planifica trabajar con una consultora nueva el siguiente mes para realizar entrenamiento.

(<http://www.yanbalecuador.com/serviciosenlineaecu/Directora.asp>; lunes 22/03/10 3:45)

#### **2.4.2.7 Coaching**

Es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. Específicamente, es una conversación que involucra al menos dos personas en nuestro caso a un supervisor y a un individuo; aunque en ocasiones puede ser entre un superior y su equipo.

El coaching está siendo aplicado cada vez más en empresas y organizaciones de todo tipo. La intervención de un coach profesional, en grupos de trabajo o en trabajo personal sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización.

Razones por las cuales el coaching es importante para las empresas:

- 1.- Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- 2.- Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- 3.- Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
- 4.- Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- 5.- Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.

6.- Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

(<http://es.wikipedia.org/wiki/Coaching>; 23/03/10 9:40)

#### **2.4.2.8.1 Tácticas para maximizar la Motivación**

Consecuencias: Nunca utilice las amenazas. Van a convertir a la gente en su contra. Pero la gente toma conciencia de las consecuencias negativas de no obtener resultados (para todos los involucrados) puede tener un gran impacto

Placer: Esta es la zanahoria de edad en una técnica de palo. Ofrecer recompensas placenteras crea gente ansiosa y productiva.

Incentivos de rendimiento: Recurso de casación a la naturaleza de las personas egoístas. Darles la oportunidad de ganar más por sí mismos mediante la obtención de más para usted.

Las instrucciones detalladas: Si usted quiere un resultado específico, dé instrucciones específicas. Las personas trabajan mejor cuando saben exactamente lo que se espera.

Metas a largo plazo y corto: Utilice las dos metas a largo plazo y corto para guiar el proceso de acción y crear una filosofía en general.

Espíritu de equipo: Crear un ambiente de camaradería. La gente trabaja más eficazmente cuando se sienten como parte del equipo - que no quieren dejar a otros.

Reconocer los logros: Haga un punto para reconocer los logros de uno-a-uno y también en grupos. La gente le gusta ver que su trabajo no está siendo ignorado.

Confianza y Respeto: Dale a la gente la confianza y el respeto que se merecen y van a responder a las peticiones mucho más favorable.

Crea desafíos: La gente es feliz cuando está avanzando hacia una meta. Darles la oportunidad de enfrentar problemas nuevos y difíciles y que van a ser más entusiasta.

(<http://www.yanbalecuador.com/serviciosonlineacu/Directora.asp>; lunes 22/03/10 3:30)

#### 2.4.2.9 Sistema de Empoderamiento

Sistema que tiene como objetivo la aplicación de las fases de la administración para lograr que cada directora fortalezca su liderazgo y maneje el negocio eficazmente.

**Cuadro N° 4: Sistema de Empoderamiento**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>Lanzamiento de Campaña</b>	<b>Incentivar a Consultoras</b> Lograr objetivos de campaña	<b>Productividad</b>
<b>Núcleo de Directoras</b>	<b>Coaching</b> Desarrollo Directoras	<b>Hijas "ASI"</b>

Fuente: Yanbal Ecuador S.A.

Elaborado por: Susana Montero

##### 2.4.2.9.1 Lanzamiento de Campaña

Se realiza al término de cada campaña para que las consultoras puedan planificar cual va hacer sus metas de la nueva campaña y apuntarse a premios y ganancias extras.

(<http://www.yanbalecuador.com/serviciosonlineacu/Directora.asp>; lunes 22/03/10 3:48)

#### **2.4.2.9.2 Núcleo de Directoras**

En esta reunión se realiza una evaluación del mes cerrado, planificación y organización para el siguiente mes tomando varios indicadores para lograr crecimiento y en el transcurso del mes realizando una dirección y control para que se vaya realizando todo lo planificado. (<http://www.yanbalecuador.com/serviciosonlineacu/Directora.asp>; lunes 22/03/10 3.50)

#### **2.4.2.10 Empowerment**

Empowerment significa potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

El Empowerment se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el que hacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional, desde la perspectiva humana y se convierta en un sistema radicalmente funcional. Castaño, G. (1998; p 65)

#### **2.4.2.11 Liderazgo**

El liderazgo es influir en las personas para hacer las cosas a un nivel y la calidad por encima de su norma. Y hacerlo de buen grado

Como elemento de interacción social, el liderazgo es una actividad compleja que implica:

1. Un proceso de influencia
2. Actores que son líderes y seguidores
3. Una gama de resultados posibles - la consecución de los objetivos, sino también el compromiso de las personas a tales objetivos, la mejora de la cohesión del grupo y el fortalecimiento del cambio de cultura organizacional. Castaño, G. (1998; p 80)

#### **2.4.2.11.1 Definición de Liderazgo**

El liderazgo ha sido definido como la "actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo". Por grupo debe entenderse un grupo pequeño, un sector de la organización, una organización, etc. Debido a que lo que aquí interesa es el liderazgo en el terreno organizacional, de ahora en más utilizaremos la palabra "organización" para significarla tomada en conjunto o cualquier sector o grupo que la compone.

La definición de liderazgo citada al principio contiene una palabra clave: "voluntariamente", que también podría traducirse como "de buena gana". No se trata sólo de influenciar a la gente sino de hacerlo para que voluntariamente se empeñe en los objetivos que correspondan. Por lo tanto, excluimos del concepto de liderazgo la influencia basada en la dominación.

Puede concluirse que liderazgo y motivación son dos caras de una misma moneda, en donde la primera mira al líder y la segunda a sus seguidores; por lo tanto, también podemos afirmar que liderar es provocar motivación. Castaño, G. (1998; p 80)

#### **2.4.2.11.2 El Liderazgo como Cualidad Personal**

En los albores de la historia, el líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales. Un individuo al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en el líder. Castaño, G. (1998; p 81)

Se consideraba que estos poderes o atributos especiales nacían con ellos. Actualmente con el auge de la psicología, se ha tratado de fundamentar esta perspectiva a partir del fuerte vínculo psicológico que establecemos con nuestro padre, la primera figura arquetípica que tenemos. Castaño, G. (1998; p 81)

Estudios psicológicos sobre el liderazgo sostienen que buscamos en nuestros líderes la seguridad que nos proporcionaba el símbolo paterno.

Y así, como conceptualizábamos a nuestro padre como un ser perfecto e infalible, reproducimos esta fijación hacia nuestros líderes, considerándolos más grandes, más inteligentes y más capaces que nosotros. Castaño, G. (1998; p 81)

Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son súper naturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, sí se acepta que los líderes poseen éstas en mayor grado. Castaño, G. (1998; p 82)

Los estudios sobre el liderazgo señalan que los líderes tienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, tienden a tomar el mando o el control, y se sienten seguros de sí mismos. Castaño, G. (1998; p 82)

#### **2.4.2.11.3 El Liderazgo como Función dentro de la Organización**

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones. Esta perspectiva enfatiza " las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos". Castaño, G. (1998; p 83)

Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo. Un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso. Castaño, G. (1998; p 83)

La necesidad de un líder es evidente y real, y ésta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo. Castaño, G. (1998; p 83)

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de éstas. El líder adquiere status al



lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo. Castaño, G. (1998; p 83)

#### **2.4.2.11.4 El Proceso de Liderazgo**

Las personas se pueden dividir en tres grupos:

- 1) Los que aspiran a ascender y se identifican con la organización.
- 2) Los indiferentes, que aceptan las exigencias de la organización pero aíslan su propio interés real.
- 3) Los ambivalentes, que necesitan la seguridad de la organización pero tropiezan con dificultades para desempeñar el papel.

Para tener éxito, el liderazgo debe ser capaz de comprender el comportamiento humano, la jerarquía de necesidades y los problemas de la percepción social. El administrador como líder debe tener una imagen clara del comportamiento humano.

La percepción fundada en la comprensión del comportamiento es parte del proceso de adquisición de aptitud en el terreno de las relaciones humanas.

La comprensión de la jerarquía de necesidades humanas conduce al ejercicio eficaz del liderazgo.

(<http://www.yacopi.net/pdf/liderazgo.pdf> ; 02/04/10 2:26)

#### **2.4.2.11.5 El Líder Adecuado en el Momento Apropiado**

Si la empresa cuenta con alguna(s) persona(s) que fije(n) el rumbo y la oriente(n) en el logro de sus objetivos y la puesta en ejecución de su estrategia, entonces posee un líder (o líderes). El verdadero líder es el "alma" de la empresa y es el que genera el entusiasmo que motivará el rendimiento. En efecto, el líder concibe la estrategia brindando la visión, fijando prioridades y determinando e implementando el motor estratégico. Los líderes deben saber elegir el momento oportuno; su estilo y aptitudes deben adecuarse a

las últimas necesidades de la organización, ya que existen muchos tipos de líderes y la empresa debe contar con el adecuado en el momento apropiado.

Existen cuatro tipos de líderes. Cada uno suele ser sumamente efectivo en el momento apropiado de la trayectoria de la compañía.

(<http://www.yacopi.net/pdf/liderazgo.pdf> ; 02/04/10 2:26)

#### **2.4.2.11.5.1 Líderes audaces**

Son generalmente los fundadores o creadores de la institución o compañía. Poseen la pasión y el genio para hacer realidad los sueños que otros creen inalcanzables. Son personas que tienen mucha prensa.

No se puede negar la importancia de los líderes audaces, pero solamente son eficientes en situaciones específicas y en una cierta fase del ciclo vital de la institución. Si se les pide que ejerzan el papel de líder cuando la empresa requiere estabilidad y maniobras cautelosas, son un desastre. No todas las personas audaces son líderes. Algunos son simplemente "jugadores" que actúan sin medir las consecuencias y carecen de visión, rumbo o estrategia. Los verdaderos líderes audaces son personas que apuestan su patrimonio y reputación personal al éxito de los cambios significativos que realizan en el modo en que operan sus organizaciones. Muchas veces crean productos, servicios o causas que de otra manera no hubieran existido. En esta categoría podemos mencionar a Bill Gates de Microsoft.  
(<http://www.yacopi.net/pdf/liderazgo.pdf> ; 02/04/10 2:30)

#### **2.4.2.11.5.2 Líderes cautelosos**

Están interesados y comprometidos en hacer que la empresa o institución pase de una etapa inicial de crecimiento a una sana madurez. Su punto de vista es evolutivo en lugar de revolucionario.

Sus atributos de liderazgo son la estabilidad y un claro sentido de dirección para la organización. Su función es facilitar la evolución de la compañía para garantizar su crecimiento a largo plazo. No son mencionados en los titulares de los periódicos ni reciben

la espectacular publicidad de los líderes audaces. Normalmente, su reconocimiento se produce a través de testimonios más silenciosos, luego de que han batallado largo tiempo para consolidar la firma y convertirla en un éxito.

Hacen que las empresas se conserven robustas y posibilitan que se desarrollen de una manera sistemática y previsible. No todos los gerentes de estilo cauteloso son líderes. Algunos son en realidad simplemente "guardianes" que no incrementan el valor de la compañía. Llega el momento en el que el líder cauteloso debe ser reemplazado por el cirujano o inclusive por el funerario.

(<http://www.yacopi.net/pdf/liderazgo.pdf> ; 02/04/10 2.26)

#### **2.4.2.11.5.3 Cirujanos**

Seleccionan las mejores partes de la institución y la mano de obra para garantizar su supervivencia. Eliminan aquellas unidades que no son necesarias o cuya existencia amenaza a toda la organización; estos líderes frecuentemente salvan a las empresas que se hallan al borde del colapso.

(<http://www.yacopi.net/pdf/liderazgo.pdf> ; 02/04/10 2.26)

#### **2.4.2.11.5.4 Funerarios**

Su tarea es cosechar los frutos de la empresa, cerrarla o fusionarla con otra. Se hacen cargo de los sobrevivientes y de otros que se hayan visto afectados por la defunción de la institución. Se encargan de tomar decisiones en un momento en que los que están demasiado cerca de una situación o demasiado involucrados personalmente en una historia, son incapaces de pensar claramente por sí mismos.

(<http://www.yacopi.net/pdf/liderazgo.pdf> ; 02/04/10 2.26)

#### **2.4.2.11.6 Características de todos los Líderes**

##### **Dedicación**

Los líderes estratégicos están comprometidos con la supervivencia a largo plazo y la prosperidad de las organizaciones. Esos son los objetivos primordiales cuya importancia nunca está de más enfatizar.

Por el contrario, muchos norteamericanos creen que esforzarse para que el balance general tenga un saldo holgadamente positivo es la misión y objetivo primordiales del gerente. Algunos además sostienen que se debe conservar constantemente un flujo positivo de efectivo si la empresa ha de ser capaz de pagar sus cuentas y de mantener su solvencia. Pero esta concentración obsesiva en el balance general destruye las organizaciones, ya que estimula una mentalidad de corto plazo y oportunista: engendra gerentes y no líderes estratégicos.

(<http://revista-digital.verdadera-seducion.com/caracteristicas-liderazgo/> ; 02/04/10 2:40)

##### **Pasión**

Los líderes deben amar la organización y sus objetivos. Deben tener el deseo de anteponer las metas de la empresa a todo lo demás; requieren pasión.

Los diferentes tipos de líderes exhiben distintas clases de pasión. Los líderes audaces concentran su pasión e impulso estratégico en crear algo que creen que es único. El impulso de los líderes cautelosos es más sutil y menos visible. Están dedicados a sostener el crecimiento y rentabilidad de la compañía o a sostener la robustez y vigor de la institución pública. Están orientados a los cambios progresivos y no a los cambios espectaculares. Con todo, los líderes de estilo cauteloso suelen expresar claramente sus metas e intenciones y están apasionadamente comprometidos con hacerlas realidad. Aunque parezcan fríos y calculadores, el cirujano y el funerario son también líderes apasionados que poseen el impulso y la dedicación para efectuar los difíciles cambios, ya sea para renovar sus instituciones o mantenerlas productivas todo el tiempo que sea posible.

(<http://revista-digital.verdadera-seducion.com/caracteristicas-liderazgo/> ; 02/04/10 2:42)

### **Credibilidad**

Los líderes hacen lo que dicen. La coherencia de las acciones y palabras es esencial. Y también lo es la honestidad. Si las circunstancias determinan la realización de cambios, un líder debe estar dispuesto a explicar el motivo y ser capaz de hacerlo; si no se obtienen los resultados prometidos, un líder debe ser capaz de admitir errores o defectos. Los líderes estratégicos hacen más que pronunciar discursos que digan lo que la gente quiere oír. No solamente son creíbles sino previsibles. No hacen promesas desmedidas ni crean sorpresas y desilusiones. Cuando los cambios se hacen necesarios, los líderes los discuten con su equipo. En efecto, esta clase de comunicación en equipo es una de las características que define a los líderes estratégicos de todos los tipos. (<http://revista-digital.verdadera-seducion.com/caracteristicas-liderazgo/> ; 02/04/10 2:45)

### **Aptitudes extraordinarias**

El líder estratégico debe ser el mejor en algún aspecto clave de la empresa y ser capaz de convertir esta cualidad en algo realmente diferente. Algunos líderes se desempeñan mejor en el desarrollo y diferenciación de los productos y servicios de la compañía, algunos se destacan en las ventas y otros resuelven problemas de manera singular. Este talento especial es el motor estratégico que le posibilita al líder y a la firma obtener y conservar una ventaja competitiva y, a veces, hasta injusta.

La pasión o impulso es inútil si el líder no tiene un plan estratégico claro, comprensible y realista que le comunique al equipo hacia donde se dirige la institución. El plan estratégico define cada una de las funciones de la empresa y describe a grandes rasgos las expectativas para todas las personas que trabajan en proyectos, producción, ventas, etc. El plan le indica al equipo cómo tener éxito, ya que especifica lo que cada grupo del mismo tiene que

realizar para triunfar y explica como cada uno de ellos encaja dentro de la visión, rumbo y estrategia totales.

Los líderes son parte de la acción y comparten los riesgos y recompensas de la puesta en marcha del plan estratégico que han creado. Asumen tanto la responsabilidad de los fracasos como de los éxitos. No pueden describir cada actividad de la compañía, sin embargo, deben describir las acciones clave para lograr el éxito, así como de qué manera y en qué momento deben ser ejecutadas. Todas las acciones esenciales para la implementación del plan estratégico, a corto y a largo plazo, son responsabilidad del líder estratégico.

(<http://revista-digital.verdadera-seducion.com/caracteristicas-liderazgo/> ; 02/04/10 2:45)

### **Aptitud para formar y conservar el equipo adecuado**

La constitución de un equipo es un aspecto del liderazgo que a menudo se pasa por alto. Sin un equipo, el líder no puede liderar: sin el equipo adecuado, un líder no puede conducir en forma efectiva.

Primero viene la incorporación. Los líderes deben tener la capacidad de identificar los distintos tipos de personas que necesitan para implementar el plan estratégico a largo plazo y evitar la tentación de incorporar solamente las personas que están más a su alcance, que le agradan o que se asemejan a ellos. El motor estratégico deberá especificar qué cualidades se requieren. Los integrantes del equipo deben ser capaces de fomentar relaciones duraderas y no solamente "recibir el pedido y echar a correr".

(<http://revista-digital.verdadera-seducion.com/caracteristicas-liderazgo/> ; 02/04/10 2:47)

### **2.4.2.11.7 Importancia del Liderazgo**

- Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.

- Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

(<http://html.rincondelvago.com/liderazgo-y-su-importancia-en-la-empresa.html>; 02/04/10 3:00)

#### **2.4.2.12 Trabajo en equipo**

El trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto.

El equipo responde del resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente.

Cada miembro está especializado en un área determinada que afecta al proyecto.

Cada miembro del equipo es responsable de un cometido y sólo si todos ellos cumplen su función será posible sacar el proyecto adelante.

(<http://www.monografias.com/trabajos10/tequip/tequip.shtml>; 10/05/10 5:52)

#### **2.4.2.13 Gestión Empresarial**

Es un concepto ordenado de factores de producción, bajo la dirección, responsabilidad y control del empresario.

Carlos Slim dueño de la empresa Telmex brinda consejos para realizar una excelente gestión empresarial

Tener estructuras simples y organizaciones con mínimos niveles jerárquicos, con desarrollo humano y formación interna de las funciones ejecutivas. Tener flexibilidad y rapidez en las

decisiones. Operar con las ventajas de la empresa pequeña, que son las que hacen grandes a las grandes empresas.

Mantener la austeridad en tiempos de vacas gordas. Esto fortalece, capitaliza y acelera el desarrollo de la empresa. Asimismo, evita los amargos ajustes dramáticos en las épocas de crisis.

Ser activos en la modernización, crecimiento, capacitación, calidad, simplificación y mejora incansable de los procesos productivos. Incrementar la productividad, competitividad, reducir gastos y costos guiados siempre por las más altas referencias mundiales. Martínez, M. (2005; p. 30)

#### **2.4.2.14 Planeación Estratégica**

Es una planeación de tipo general, está orientada al logro de objetivos institucionales dentro de la empresa y tiene como objetivo general la guía de acción misma; es el proceso que consiste en decidir sobre una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos. Martínez, M. (2005; p. 30)

#### **2.4.2.15 Crecimiento**

Se produce cuando en la empresa existen recursos ociosos a los que se intenta buscar utilidad y decide explotarlos. Flores, I. (2005; p. 25)

#### **2.4.2.16 Estrategias de Crecimiento**

Cuando un negocio tiene éxito, es probable que busque crecer. Algunos teóricos han referido que sólo existen cuatro posibilidades de crecimiento, que consisten en desarrollo



del producto, desarrollo del mercado, penetración o diversificación. Sin embargo, en la práctica se han llevado a cabo posibilidades más complejas y diversas. Las estrategias más comunes son:

**Desarrollo de Mercado:** Se consigue encontrando nuevas aplicaciones o usos para el producto o servicio. Esto provoca un sector poblacional objetivo mayor y con ello el crecimiento de las operaciones. Frecuentemente la restricción de aplicaciones está limitada por la misma empresa, ya sea por imagen, prejuicios o resistencia al cambio. Como ejemplo, podemos citar a Google, que inició como un sistema de búsqueda de información y ahora es además un sistema de comercialización. Flores, I. (2005; p. 25)

**Desarrollo de Producto:** Consiste en crear nuevos productos o dotar de nuevas características superiores al mismo producto, para conseguir que los clientes adquieran los nuevos productos o los prefieran frente a los de los competidores. Tal es el caso de Sony, que ha desarrollado productos de tecnología de vanguardia y esto nos ha arrastrado a renovar los anteriores. Flores, I. (2005; p. 25)

**Desarrollo de la Necesidad:** El desarrollo de la necesidad es un concepto altamente rentable. Consiste en conseguir que un nicho de mercado socio-económico alto considere indispensable contar con un tipo de producto específico. La ventaja competitiva es colocarse como top-of-mind al ser la primera marca que sale al mercado y promover el nuevo producto bajo su nombre. Flores, I. (2005; p. 25)

**Penetración:** Se busca obtener una mayor proporción del mercado objetivo, quitando a la competencia parte de su contribución. Esto va aunado de estrategias de mercadotecnia, y se recurre a actividades como publicidad, promociones, eventos, muestreo, campañas, entre otros. Es altamente conveniente tener (o construir) una diferenciación muy clara para el producto o servicio para implementar esta estrategia. Debe considerarse que conseguir desplazar productos alternos también es una posibilidad de incrementar la penetración. Un ejemplo es el caso de Bonafont, que ha desplazado a

otras bebidas, especialmente a los refrescos, quitándoles una fracción importante del mercado que poseían. Flores, I. (2005; p. 25)

#### **2.4.2.17 Desarrollo Profesional**

Crecer como personas y realizarse en sus trabajos son algunas de las necesidades inherentes a los individuos. La autorrealización se da en un gran porcentaje cuando nos sentimos plenos en la labor que realizamos

El desarrollo profesional es fruto de la planeación de la carrera y comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización. Se puede dar mediante esfuerzos individuales o por el apoyo de la empresa donde se labora.

Flores, I. (2005; p. 25)

##### **2.4.2.17.1 Consultora Estrella en Carrera**

Para desarrollar a una consultora Estrella en Carrera existen en principio 2 posibilidades:

- Las personas con equipos de venta ya formados
- Las personas que deseen formarlo

En este último caso se le brinda la oportunidad a toda aquella persona que se distingue por su dedicación, compromiso y responsabilidad.

Estas personas deben poseer, entre otros, los siguientes atributos: disponibilidad de tiempo, capacidad de organización, necesidad de crecimiento personal.

(<http://www.yanbalecuador.com/serviciosonlineacu/Directora.asp>; lunes 22/03/10 4:00)

#### 2.4.2.17.2 Ascenso en la Escalera del Éxito

##### Grafico N° 3: Escalera del éxito



Fuente: Yanbal Ecuador S.A.

Elaborado por: Yanbal Ecuador S.A.

##### 2.4.2.17.2.1 Consultora

Consultora de Belleza compra con un porcentaje de descuento en los productos que ofrece la compañía y los comercializa al precio de venta sugerido, siendo en la realidad una comerciante independiente.

(<http://www.yanbalecuador.com/serviciosonlineacu/Directora.asp>; lunes 22/03/10 4:10)

##### 2.4.2.17.2.2 Directora Junior

Cualquier Consultora Activa de Yanbal, puede aspirar y lograr el directorado que es el primer peldaño en la Escalera del Éxito. Posterior a su nombramiento, recibirá un curso de Directora Junior, en el cual es requerida su asistencia.

(<http://www.yanbalecuador.com/serviciosonlineacu/Directora.asp>; lunes 22/03/10 4:15)

#### **2.4.2.17.2.3 Directora Senior**

Una Directora Junior es nombrada Directora Senior cuando por lo menos una Consultora de su grupo personal es nombrada Directora Junior.

(<http://www.yanbalecuador.com/serviciosenlineaecu/Directora.asp>; lunes 22/03/10 4:20)

#### **2.4.2.17.2.4 Formación de Directoras Ejecutiva a Máster**

Inscripción: Enviar formato de solicitud de Aspirante al programa de autos, al líder de autos con copia a la gerencia comercial, una campaña antes de iniciar el primer período de conteo (considerar Boletín Mensual – Medios de apoyo).

(<http://www.yanbalecuador.com/serviciosenlineaecu/Directora.asp>; lunes 22/03/10 4:25)

#### **2.4.2.18 Venta Directa**

La Venta Directa es aquella a través de la cual se lleva al consumidor algo que necesita o se lo motiva para el consumo, todo en la comodidad de su hogar y destacando el concepto de servicio.

(<http://www.yanbalecuador.com/serviciosenlineaecu/Directora.asp>; lunes 22/03/10 4:30)

La Venta Directa no es una novedad, data de muchos siglos atrás, desde la época de los mercaderes, que recorrían centros poblados buscando su clientela; hasta la actualidad, que mediante este sistema se venden numerosos productos y/o servicios.

En la Venta Directa se establece un diálogo directo entre revendedor y comprador, quien lo recibe en su propio ambiente familiar o laboral, entablándose así una relación personalizada y un contacto que más allá de la venta, también genera una interacción social.

(<http://www.yanbalecuador.com/serviciosenlineaecu/Directora.asp>; lunes 22/03/10 4:45)

#### **2.4.2.19 Monto Mínimo Requerido**

Es la meta de venta que mes a mes debe cumplir cada directora y la base es de \$5500  
(<http://www.yanbalecuador.com/serviciosenlineaecu/Directora.asp>; lunes 22/03/10 4:50)

#### **2.5 HIPÓTESIS**

La implementación de una guía práctica del Sistema de Entrenamiento, Multiplicación y Empoderamiento en la empresa Yanbal permitirá el crecimiento mensual de la Red 962.

#### **2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS**

Variable Independiente: Sistema de Entrenamiento, Multiplicación y Empoderamiento  
Variable Dependiente: Crecimiento mensual

## **CAPITULO III**

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Enfoque**

Anteriormente mencionamos que este proyecto tiene su fundamentación filosófica mediante el paradigma crítico propositivo, aquí se debe recalcar que a su vez estará directamente relacionado con el enfoque cualitativo, debido que éste permite la descripción y detalle de las características fundamentales de las variables del problema objeto de estudio.

Con el Enfoque Cualitativo se establece una mejor perspectiva del problema de investigación, puesto que se hace una contextualización de los inconvenientes que posee la empresa, lo que ayuda de manera directa a la identificación del mismo, y posteriormente

permitirá la adecuada propuesta de una hipótesis que accederá a una posible solución del problema en cuestión.

### **3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

Esta investigación se desarrollara con 2 modalidades descritas a continuación:

**Investigación Bibliográfica:** Para lograr desarrollar la investigación necesitaremos realizar consultas sobre el objeto de estudio en libros, Internet, revistas y documentos que ayudaran como un respaldo para nuestra investigación.

**Investigación de Campo:** Adicionalmente a la información encontrada en internet, libros, revistas etc. Se necesita recolectar información de primera mano que la vamos a encontrar en el lugar de los hechos, es decir tener contacto con la realidad del objeto en estudio para tener un mayor conocimiento.

Se usara las siguientes técnicas:

**La observación directa:** Que permite analizar el comportamiento de la Red de Directoras en el desempeño de su trabajo y así lograr información exacta del problema estudiado.

**La Encuesta:** Se aplicará una encuesta al total de la Red 962 con el objetivo de conocer sus expectativas.

### **3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Se aplicará las siguientes investigaciones:

Investigación Pura: Ya que nos facilita descubrir el problema que posee la Red 962 en el crecimiento en el período 2009.

Investigación Aplicada: Nos servirá para modificar los errores por los cuales se causa el problema facilitando la aplicación de sus metodologías en las Directoras de la Red

Investigación Exploratoria: Obtener datos e información por medio de las Directoras e identificar la causa del truncamiento de las mismas.

Investigación Descriptiva: Como se han sentido las Directoras con el índice tan bajo de crecimiento logrado en el año anterior a nivel de toda la Red.

Investigación Correlacional: Como influye el trabajo realizado por las Directoras al ser participe directamente en el crecimiento de la Red.

Investigación Explicativa: Investigación en la que se explican las principales causas que no hayan dejado que las directoras logren un crecimiento.

### **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **Población**

En Estadística se denomina población al mundo ideal, teórico cuyas características se quieren conocer y estudiar. Las poblaciones suelen ser muy extensas y es imposible observar a cada componente, por ello se trabaja con muestras o subconjuntos de esa población. Por eso podemos definir como muestra a una parte o subconjunto de una población.



### **Calculo del tamaño de la muestra**

En la presente investigación el total de la población es de 39 Directoras de La Red 962, por esta razón no se procederá a tomar una muestra, ya que esta es demasiado pequeña.

El total de la población es de 39 Directoras que representa el 100%, a las mismas se aplicara la encuesta personalmente con el objetivo de obtener información real sobre el problema en estudio.

### 3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**Cuadro N° 5: VARIABLE INDEPENDIENTE: Sistema de Entrenamiento, Multiplicación y Empoderamiento.**

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMES	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
<p><b>SISTEMA DE ENTRENAMIENTO</b></p> <p>Tiene como objetivo dar formación y capacitación a nuevas consultoras</p>	Formación	Mensual Semanal Diaria	¿La formación para la nueva consultora para el manejo de las herramientas debe ser?	Encuesta Directoras Red 962
<p><b>SISTEMA DE MULTIPLICACIÓN</b></p> <p>Tiene como objetivo el desarrollo de la consultora estrella a través del coaching.</p>	Capacitación	Personalizada	¿Al momento de capacitar a las nuevas consultoras lo realiza de forma?	
	Desarrollo	Tiempo		
<p><b>SISTEMA DE EMPODERAMIENTO</b></p> <p>Objetivo el fortalecimiento del Liderazgo y Trabajo en Equipo</p>	Coaching	Falta de Compromiso Desconocimiento	¿Por qué motivo no logra realizar coaching con sus consultoras estrellas?	
	Liderazgo	Incapaz de motivar		
	Trabajo en Equipo	Miedo al fracaso Falta de comunicación	¿Qué problemas posee al liderar su equipo de trabajo?	

Fuente: Investigación Bibliográfica Elaborado por: Susana Montero

**Cuadro N° 6: VARIABLE DEPENDIENTE: Crecimiento Mensual**

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMES	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
<p align="center"><b>CRECIMIENTO</b></p> <p>Se produce cuando en la empresa existen recursos ociosos a los que se intenta buscar utilidad y decide explotarlos</p>	<p align="center">Empresa</p> <p align="center">Recursos Ociosos</p> <p align="center">Utilidad</p> <p align="center">Explotarlos</p>	<p>No tiene claro su objetivo</p> <p>Motivos personales</p> <p>Falta de preparación</p> <p>Humanos</p> <p>Tiempo</p> <p>Materiales</p> <p>Crecer en Incorporaciones</p> <p>Crecer en Ventas, Retención</p> <p>Ascender en la escalera del Éxito</p>	<p>¿Por qué motivo no logra crecer en su empresa?</p> <p>¿Qué recursos en su grupo personal son los ociosos?</p> <p>¿Qué utilidad le dan los sistemas de entrenamiento, multiplicación, empoderamiento al ser aplicados?</p>	<p align="center">Encuesta</p> <p align="center">Directoras</p> <p align="center">Red 962</p>

Fuente: Investigación bibliográfica Elaborado por: Susana Montero

### 3.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

En lo que respecta a la recolección de datos se aplicara lo siguiente:

**Cuadro N° 7: Recolección de la información**

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos propuestos en la presente investigación
¿A qué persona o sujeto	Directoras de la Red 962
¿Sobre qué aspecto?	La aplicación de sistemas para mejorar el crecimiento de las mismas
¿Quién?	Investigadora: Susana Montero
¿Cuándo?	Durante el tiempo de la elaboración de la tesis marzo-agosto 2010
¿Lugar de recolección de la información?	Red 962
¿Cuántas veces?	39 Encuestadas
¿Qué técnica de recolección?	Encuesta
¿Con qué?	Cuestionario
¿En qué situación?	Favorable porque existe la colaboración de todas las Directoras

Fuente: Investigación bibliográfica

Elaborado por: Susana Montero

Para la obtención de la información se utilizará las siguientes técnicas e instrumentos:

**Cuadro N° 8: Técnicas e instrumentos de recolección**

<b>TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN</b>
<p><b>1.- Información Secundaria</b></p> <p>1.1 Lectura Científica</p> <p><b>2.- Información primaria</b></p> <p>2.1 Observación</p> <p>2.2 Encuesta</p>	<p>1.1 Libros de Coaching</p> <p>1.2 Libros de Empowerment</p> <p>1.3 Libros de Capacitación</p> <p>1.4 Tesis de Grado afines al tema de investigación</p> <p>1.5 Internet</p> <p>2.1 Fichas de Observación</p> <p>2.2 Cuestionario</p>

Fuente: Investigación bibliográfica

Elaborado por: Susana Montero

### **3.7 PROCESAMIENTO Y ANALISIS**

Para el procesamiento y análisis de la información se acude a la aplicación de herramientas estadísticas las que nos permiten interpretar en forma numérica y gráfica el comportamiento de cada variable y su relación, permitiendo establecer indicadores adecuados a nuestro estudio.

El procesamiento de la información se fundamentará en:

- Clasificación, selección y tabulación de los datos numéricos
- Selección de la información cualitativa y cuantitativa
- Elaboración de gráficos demostrativos
- Presentación en cuadros estadísticos
- Análisis e interpretación de los resultados

## **CAPITULO IV**

### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 ANÁLISIS DE LOS DATOS**

Para efectuar la recolección de la información tomamos como instrumento la encuesta, esta ha sido aplicada a 39 Directoras que conforman la Red 962 y están situadas en la zona centro en la ciudad de Ambato.

Las encuestas han sido realizadas personalmente por el investigador de la tesis, a cada Directora de la Red 962 en sus distintas direcciones, teniendo respuestas aceptables debido a que la encuesta posee preguntas claras y entendibles.

#### **4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS**

La información obtenida permite determinar porque motivos la Directora se ha estancado y no logra tener un crecimiento y en base a los resultados tomar los correctivos necesarios.

Las encuestas aplicadas a las Directoras de la Red 962 constan de 10 preguntas, las mismas que han dado los siguientes resultados:

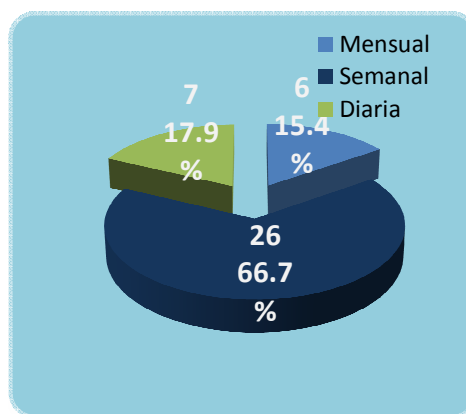
1.- ¿La formación para la nueva consultora en el manejo de las herramientas debe ser?

**Tabla N° 1**  
**Manejo de herramientas**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Mensual	6	15,4
Semanal	26	66,7
Diaria	7	17,9
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Susana Montero  
Fecha: 10 de Julio del 2010

**Grafico N° 4 Manejo de Herramientas**



Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Susana Montero



## **Análisis**

De las 39 Directoras encuestadas el 15.4% es decir 6 de ellas respondieron que la formación para la nueva consultora en el manejo de las herramientas debe ser mensual, el 66.7% es decir 26 de ellas respondieron que debe ser semanal y el 17.9% es decir 7 de ellas respondieron que debe ser diaria.

## **Interpretación**

De los datos obtenidos podemos darnos cuenta que la mayoría de Directoras de la Red 962 considera que la formación a las nuevas consultoras en el manejo de las herramientas debe ser semanalmente, esto quiere decir que mientras más consultoras capacitadas semanalmente mas ventas va a tener la directora.

2.- ¿Al momento de capacitar a las nuevas consultoras lo realiza de forma personalizada?

**Tabla N° 2**  
**Capacitación Personalizada**

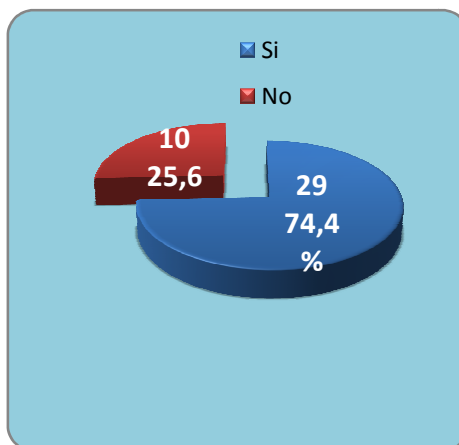
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	29	74,4
No	10	25,6
<b>TOTAL</b>	39	100,0

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Susana Montero

Fecha: 10 de Julio del 2010

**Grafico N° 5 Capacitación Personalizada**



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Susana Montero

### **Análisis**

De las 39 Directoras encuestadas el 74.4% es decir 29 de ellas respondieron que si realizan la capacitación de forma personalizada, el 25.6% es decir 10 de ellas respondieron que no realizan la capacitación personalizada.

### **Interpretación**

De los datos obtenidos podemos darnos cuenta que la mayoría de Directoras de la Red 962 considera que la forma más efectiva para capacitar a las nuevas consultoras debe ser personalizada, esto quiere decir que se puede enfocar en una sola persona y se lo puede realizar a domicilio.

3.- ¿Por qué motivo no logra realizar coaching con sus consultoras estrellas?

**Tabla N° 3**  
**Coaching con Consultoras Estrellas**

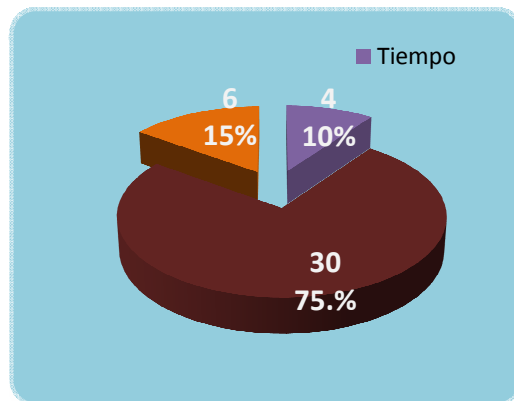
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Tiempo	4	10,0
Falta de Compromiso	30	75,0
Desconocimiento	6	15,0
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Susana Montero

Fecha: 10 de Julio del 2010

**Grafico N° 6 Coaching con Consultoras Estrellas**



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Susana Montero

### **Análisis**

De las 39 Directoras encuestadas el 10% es decir 4 de ellas respondieron que no logran realizar coaching con sus consultoras estrellas por tiempo, el 75% es decir 30 de ellas respondieron que no lo hacen por falta de compromiso, el 15% es decir 6 de ellas respondieron que no lo realizan por desconocimiento.

## Interpretación

De los datos obtenidos podemos darnos cuenta que la mayoría de Directoras de la Red 962 considera que no logra realizar coaching con sus consultoras estrellas por falta de compromiso.

4.- ¿Qué problemas posee al liderar su equipo de trabajo?

**Tabla N°4**  
**Liderar Equipo de Trabajo**

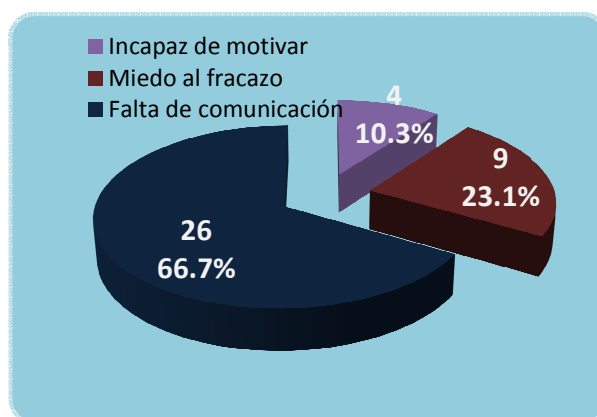
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Incapaz de motivar	4	10,3
Miedo al fracaso	9	23,1
Falta de comunicación	26	66,7
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Susana Montero

Fecha: 10 de Julio del 2010

**Grafico N° 7 Liderar Equipo de Trabajo**



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Susana Montero

## **Análisis**

De las 39 Directoras encuestadas el 10.3% es decir 4 de ellas respondieron que posee problemas al liderar su equipo de trabajo porque es incapaz de motivar, el 23.1% es decir 9 de ellas respondieron que no lo hacen por miedo al fracaso el 66.7% es decir 26 de ellas respondieron por falta de comunicación

## **Interpretación**

De los datos obtenidos podemos darnos cuenta que la mayoría de Directoras de la Red 962 considera que no logra liderar a su equipo de trabajo por falta de comunicación.

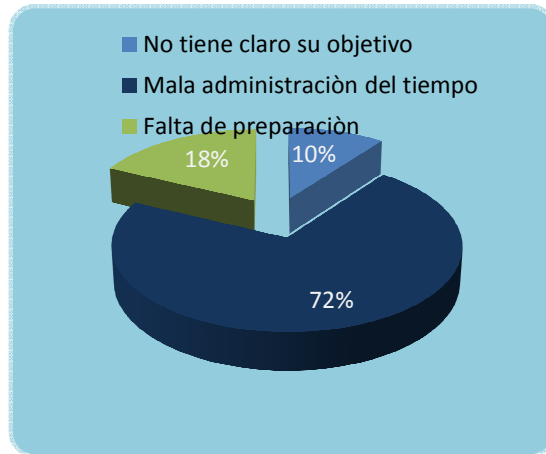
5.- ¿Por qué motivo no logra crecer en su empresa?

**Tabla N° 5**  
**Crecimiento en la empresa**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
No tiene claro su objetivo	4	10,3
Mala administración del tiempo	28	71,8
Falta de preparación	7	17,9
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Susana Montero  
Fecha: 10 de Julio del 2010

**Grafico N° 8 Crecimiento en la empresa**



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Susana Montero

### **Análisis**

De las 39 Directoras encuestadas el 10.3% es decir 4 de ellas respondieron que no logran crecer dentro de la empresa porque no tiene claro su objetivo, el 71.8% es decir 28 de ellas respondieron que no crecen por la mala administración del tiempo, el 17.9% es decir 7 de ellas respondieron por falta de preparación

### **Interpretación**

De los datos obtenidos podemos darnos cuenta que la mayoría de Directoras de la Red 962 considera que no logra crecer en la empresa por la mala administración del tiempo, esto nos ayuda a darnos cuenta que deben aprender a manejar una agenda de trabajo.

6.- ¿Piensa que es necesario implementar en su negocio?

**Tabla N° 6**  
**Implementar en el negocio**

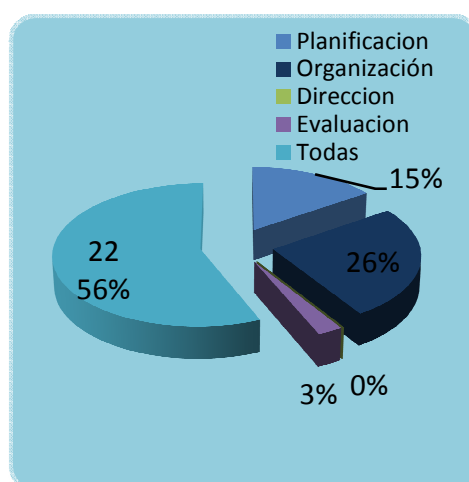
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Planificación	6	15,4
Organización	10	25,6
Dirección	0	0,0
Evaluación	1	2,6
Todas	22	56,4
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Susana Montero

Fecha: 10 de Julio del 2010

**Grafico N° 9 Implementar en el negocio**



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Susana Montero

## **Análisis**

De las 39 Directoras encuestadas el 15.4% es decir 6 de ellas respondieron que deben implementar en su negocio la planificación, el 25.6% es decir 10 de ellas respondieron que deben implementar la organización, el 0% es decir ninguna de ellas respondieron que deben implementar la dirección, el 2.6% es decir 1 de ellas respondió que debe implementar la evaluación y el 56.4% es decir 22 de ellas respondieron que se deben implementar todas las opciones anteriores.

## **Interpretación**

De los datos obtenidos podemos darnos cuenta que la mayoría de Directoras de la Red 962 considera que se debe implementar las fases de la administración para realizar un trabajo profesional minimizando el tiempo y maximizando la ganancia.

7.- ¿Qué recursos en su grupo personal son los ociosos?

**Tabla N° 7**  
**Recursos Ociosos**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Humano	15	38,5
Tiempo	21	53,8
Tecnológico	3	7,7
<b>TOTAL</b>	39	100,0

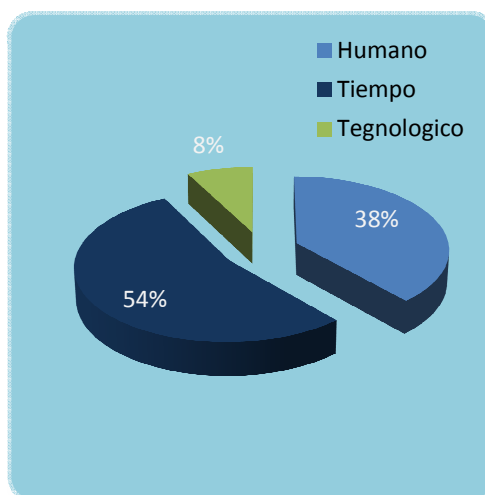
Fuente: Encuestas

Elaborado por: Susana Montero

Fecha: 10 de Julio del 2010



**Grafico N° 10 Recursos Ociosos**



Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Susana Montero

### **Análisis**

De las 39 Directoras encuestadas el 38.5% es decir 15 de ellas respondieron que los recursos ociosos en su grupo es el humano, el 53.8% es decir 21 de ellas respondieron que los recursos ociosos en su grupo es el tiempo, el 7.7% es decir 3 de ellas respondieron que los recursos ociosos en su grupo son el tecnológico.

### **Interpretación**

De los datos obtenidos podemos darnos cuenta que la mayoría de Directoras de la Red 962 considera que el recurso ocioso en su grupo personal es el tiempo, nos damos cuenta que no aprovechan el tiempo en desarrollar a su gente y pierden el tiempo en cosas que no valen la pena.

8.- ¿Qué utilidad le dan los sistemas de entrenamiento, multiplicación, empoderamiento al ser aplicados?

**Tabla N° 8**  
**Utilidad de los sistemas**

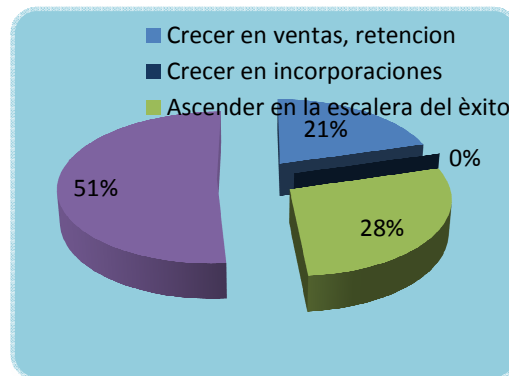
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Crecer en ventas, retención	8	20,5
Crecer en incorporaciones	0	0,0
Ascender en la escalera del éxito	11	28,2
Todas	20	51,3
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Susana Montero

Fecha: 10 de Julio del 2010

**Grafico N° 11 Utilidad de los sistemas**



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Susana Montero

### **Análisis**

De las 39 Directoras encuestadas el 20.5% es decir 8 de ellas respondieron que al ser aplicados los sistemas de entrenamiento, multiplicación, empoderamiento ayudan a crecer en ventas y retención, el 0% es decir ninguna de ellas respondieron que ayudan a crecer en incorporaciones, el 28.2% es decir 11 de ellas respondieron que ayudan ascender en la

escalera del éxito, el 51.3% es decir 20 de ellas respondieron que ayudan en todas las anteriormente mencionadas.

### Interpretación

De los datos obtenidos podemos darnos cuenta que la mayoría de Directoras de la Red 962 considera que al ser aplicados los 3 sistemas ayudan a crecer en incorporaciones, ventas, retención y para ascender en la escalera del éxito.

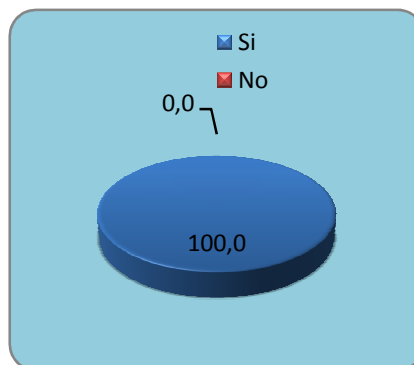
9.- ¿Desearía tener una guía de los sistemas de entrenamiento, multiplicación, empoderamiento para poder explotarlos?

**Tabla N° 9**  
**Guía del sistema**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	39	100,0
No	0	0,0
<b>TOTAL</b>	39	100,0

Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Susana Montero  
Fecha: 10 de Julio del 2010

**Grafico N° 12 Guía del sistema**



Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Susana Montero

## **Análisis**

De las 39 Directoras encuestadas el 100% es decir 39 de ellas respondieron que si desean tener una guía de los sistemas de entrenamiento, multiplicación, empoderamiento para poder explotarlos, el 0% es decir ninguna de ellas no quiere tener una guía de los sistemas.

## **Interpretación**

De los datos obtenidos podemos darnos cuenta que todas las Directoras de la Red considera necesario tener una guía de los sistemas de entrenamiento, multiplicación, empoderamiento, con esto nos damos cuenta que las directoras necesitan un respaldo para poder realizar su trabajo exitosamente.

10.- ¿La guía de los sistemas de entrenamiento, multiplicación, empoderamiento deberían presentarse?

**Tabla N° 10**  
**Presentación de la guía**

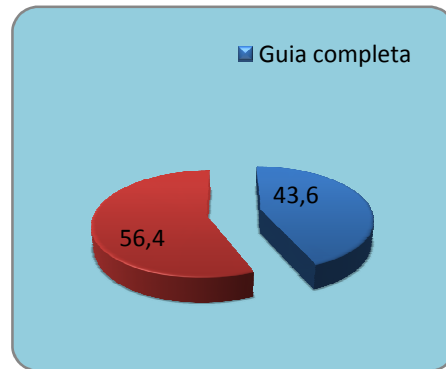
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Guía completa	17	43,6
Guía para cada sistema	22	56,4
<b>TOTAL</b>	39	100,0

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Susana Montero

Fecha: 10 de Julio del 2010

**Grafico N° 13 Presentación de la guía**



Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Susana Montero

### **Análisis**

De las 39 Directoras encuestadas el 43.6% es decir 17 de ellas respondieron que desearían tener una guía completa para poder explotarla, el 56.4% es decir 22 de ellas respondieron que desearían tener una guía para cada sistema.

### **Interpretación**

De los datos obtenidos podemos darnos cuenta que la mayoría de las Directoras de la Red considera necesario tener una guía de cada sistema, con esto nos damos cuenta que las directoras necesitan tener este respaldo pero individualmente para usarlos en el momento necesario y no cargar una guía completa de todos los sistemas.

### **4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

La verificación de la Hipótesis es el modo de presentar los resultados de una investigación, pero con la particularidad que no se la realiza al total de la población investigada, sino a preguntas seleccionadas.

#### **4.3.1 Formulación de la hipótesis**

**H<sub>0</sub>** = Hipótesis nula

**H<sub>1</sub>** = Hipótesis alterna

##### **Ho: Hipótesis Nula**

La implementación de una guía práctica del Sistema de Entrenamiento, Multiplicación y Empoderamiento en la empresa Yanbal que no permitirá el crecimiento mensual de la Red 962

##### **H1: Hipótesis Alterna**

La implementación de una guía práctica del Sistema de Entrenamiento, Multiplicación y Empoderamiento en la empresa Yanbal que si permitirá el crecimiento mensual de la Red 962

#### **4.3.2 Definición del nivel de significación**

El nivel de significación escogido para la investigación fue el 5% (95%).

#### **4.3.3 Elección de la prueba estadística**

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba Chi Cuadrado, cuya fórmula es la siguiente:

$$\mathbf{X^2} = \frac{\sum (\mathbf{O} - \mathbf{E})^2}{\mathbf{E}}$$

**Simbología:**

O = Datos observados

E = Datos esperados

**Pregunta N° 2**

¿Al momento de capacitar a las nuevas consultoras lo realiza de forma personalizada?

Si

No

**Pregunta N° 9**

¿Desearía tener una guía de los sistemas de entrenamiento, multiplicación, empoderamiento para poder explotarlos?

Si

No

**Tabla N° 11**  
**Frecuencias Observadas**

<b>FRECUENCIAS OBSERVADAS</b>				
<b>Encuesta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
Capacitación personalizada		29	10	39
Guía de los sistemas de entrenamiento, multiplicación, empoderamiento		39	0	39
<b>TOTAL</b>		<b>68</b>	<b>10</b>	<b>78</b>

Fuente: Encuesta

Autor: Susana Montero

#### 4.3.4 Zona de aceptación y rechazo

Grado de libertad (gl) = (Filas - 1) (Columnas - 1)

$$(gl) = (F - 1) (C - 1)$$

$$(gl) = (2 - 1) (2 - 1)$$

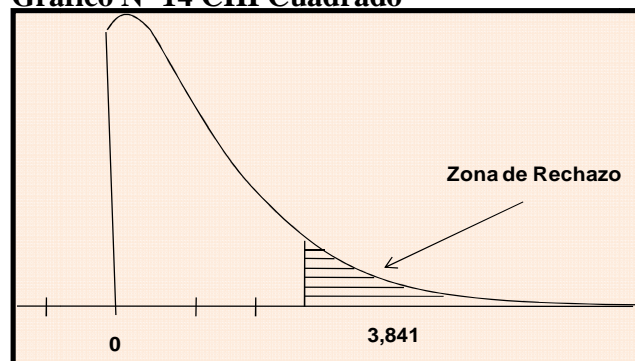
$$(gl) = (1) (1)$$

$$(gl) = 1$$

El valor tabulado de  $X^2$  con 1 grado de libertad y un nivel de significación de 0,05 es de 3.84. (Ver tabla de grados de libertad).

#### Representación del CHI cuadrado

**Grafico N° 14 CHI Cuadrado**



#### 4.3.5 Cálculo Matemático

**Tabla N° 12**  
**Frecuencias Observadas**

FRECUENCIAS OBSERVADAS				
Encuesta \ Respuesta	SI	NO	TOTAL	
Capacitación personalizada	29 (a)	10 (c)	39	
Guia de los sistemas de entrenamiento, multiplicación, empoderamiento	39 (b)	0 (d)	39	
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>10</b>	<b>78</b>	



$$1) \quad E1 = \frac{(a+b)(a+c)}{N}$$

$$E1 = \frac{(29+10)(29+39)}{78}$$

$$E1 = \frac{(39)(68)}{78}$$

$$E1 = 34$$

$$3) \quad E3 = \frac{(c+d)(a+c)}{N}$$

$$E3 = \frac{(39+0)(29+39)}{78}$$

$$E3 = \frac{(39)(68)}{78}$$

$$E3 = 34$$

$$2) \quad E2 = \frac{(a+b)(b+d)}{N}$$

$$E2 = \frac{(29+10)(10+0)}{78}$$

$$E2 = \frac{(39)(10)}{78}$$

$$E2 = 5$$

$$4) \quad E4 = \frac{(c+d)(b+d)}{N}$$

$$E4 = \frac{(39+0)(10+0)}{78}$$

$$E4 = \frac{(39)(10)}{78}$$

$$E4 = 5$$

$$X^2 = \frac{(29 - 34)^2}{34} + \frac{(10 - 5)^2}{5} + \frac{(39 - 34)^2}{34} + \frac{(0 - 5)^2}{5}$$

$$X^2 = \frac{25}{34} + \frac{25}{5} + \frac{25}{34} + \frac{25}{5}$$

$$X^2 = 0.73 + 5 + 0.73 + 5$$

$$X^2 = 11.46$$

**Tabla N° 13**  
**Frecuencias Esperadas**

<b>FRECUENCIAS ESPERADAS</b>				
<b>O</b>	<b>E</b>	<b>(O - E)</b>	<b>(O - E)<sup>2</sup></b>	<b>(O - E)<sup>2</sup>/E</b>
29	34	5	25	0.73
10	5	5	25	5
39	34	5	25	0.73
0	5	5	25	5
<b>X<sup>2</sup></b>				<b>11.46</b>

#### **4.3.6 Decisión**

El valor de  $X^2_t = 11.46 > X^2_c = 3.84$

Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna que es la implementación de una guía práctica del Sistema de Entrenamiento, Multiplicación y Empoderamiento en la empresa Yanbal que si permitirá el crecimiento mensual de la Red 962.

## **CAPITULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- ✓ La mayoría de las Directoras de la Red 962 piensa que la mejor forma de capacitar a las consultoras es de manera semanal y personalizada, pero no logran hacerlo ya que la consultora no llega a la cita pactada adicional tienen el material pero no tienen una guía.
  
- ✓ Las Directoras de la Red 962 no logran realizar coaching con sus consultoras estrellas porque no están comprometidas con el sistema de multiplicación, no creen que el sistema funcione y por lo mismo no lo ponen en práctica.

- ✓ La Red no logra crecer porque no realizan un trabajo profesional, no administran su tiempo, es decir no manejan una agenda de trabajo y por lo mismo realizan un trabajo mediocre para cumplir con las metas requeridas por la empresa.
- ✓ Todas las Directoras están de acuerdo en que se tiene que implementar las fases de la administración en sus negocios para poder sacarle provecho al equipo de trabajo que tienen a su cargo.
- ✓ La empresa les entrega todas las herramientas necesarias pero las Directoras no han explotado dichas herramientas porque no asisten a las capacitaciones y no le dan mayor importancia.
- ✓ Esta Red tiene 39 mujeres emprendedoras con grupos personales de 40 personas promedio y en las encuestas podemos notar que el recurso del tiempo no está bien enfocado en desarrollar el talento humano y el motivo es porque tiene todas las herramientas necesarias pero no saben cómo usarlas.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- ✓ Planificar las capacitaciones de forma personalizada y buscar realizar las mismas a domicilio para que la consultora se sienta cómoda y reciba la capacitación sin ninguna presión al estar fuera de su espacio.
- ✓ Comprometerse consigo misma para iniciar el sistema de multiplicación, realizarlo varias veces sola hasta obtener resultados y luego en base a esos resultados motivar a las consultoras estrellas que el sistema si funciona y duplicar a las mismas pero realizando un trabajo profesional para obtener resultados efectivos.

- ✓ Aprender a manejar la agenda para optimizar el tiempo y poder analizar al final del día que trabajo se realizó, que se debe cambiar, que se debe mejorar o que se debe incluir.
  
- ✓ Se propone que las Directoras se capaciten sobre el funcionamiento de las fases de la administración y ponerlas en práctica día a día en su negocio para sacarle provecho al talento humano y no desperdiciarlo.
  
- ✓ La Directora debe tomar conciencia y aprovechar el potencial de cada una de sus consultoras planificando el trabajo semanal y mensual.
  
- ✓ Realizar una guía para poder aplicar los sistemas de entrenamiento, multiplicación, empoderamiento tomando en cuenta que el compromiso de la Directora debe ser el de aplicarlo a consciencia para obtener excelentes resultados

## **CAPITULO VI**

### **6. PROPUESTA**

#### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

**Título:** “Implementación de una guía práctica del Sistema de Entrenamiento, Multiplicación y Empoderamiento para obtener crecimiento y desarrollo en las Directoras de la Red 962 en la ciudad de Ambato”.

**Institución Ejecutora:** Empresa Yanbal Red 962.

**Beneficiarios:** Directoras y consultoras de la Red 962.

**Ubicación:** Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, Barrio la española, Calle Quito y Bolívar.

**Tiempo estimado para la ejecución:**

Inicio: Octubre 2010                      Fin: Abril 2011

**Equipo Técnico Responsable:** Líder de la Red 962 Lic. Mirian Montero

**Costo: \$ 2402.40**

**6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

Yanbal ha tenido un proceso de cambio durante los últimos años en los que han estado implicadas las Directoras al ser el ente que permite el desarrollo de la misma; en el proceso la Red 962 no ha tenido resultados satisfactorios al aplicar los sistemas que comprenden el cambio de la empresa, los motivos que se han detectado son varios pero el principal es la ausencia de una guía que les permita realizar un trabajo efectivo y por tal motivo han perdido participación en la zona centro.

Dentro de la Red existen Directoras con más de 5 años de trayectoria por lo que tienen inculcadas una vieja escuela y adaptarse al cambio se les ha dificultado ya que la capacitación brindada por la empresa se realiza por una sola vez y muchas de las veces no queda claro el funcionamiento de las herramientas y de los sistemas.

El desarrollar el sistema de Entrenamiento, Multiplicación y Empoderamiento se ha vuelto una pieza clave para el crecimiento de los grupos personales de cada Directora tomando en cuenta que no se usa el sistema piramidal si no el sistema multinivel que se encarga de tener un crecimiento horizontal y vertical de cada Red que se vaya formando dando la misma posibilidad de crecimiento a todas las conformantes de la Red.

La empresa ha invertido mucho dinero en estudios e investigaciones para desarrollar los sistemas para que cada Red pueda crecer y dar la oportunidad a toda las mujeres



Ecuatorianas, ha invertido en las herramientas como DVDs, Flayers, demostradores, etc. En toda esa inversión se ha comprobado que son importantes todos los factores anteriores pero al analizar que no están funcionando de manera correcta se debe crear una guía práctica para que todas las herramientas y estudios hechos por la empresa tengan los resultados esperados.

### **6.3 JUSTIFICACIÓN**

Las Directoras de la Red 962 a través de este trabajo podrán utilizar la guía de los sistemas de Entrenamiento, Multiplicación, Empoderamiento para aplicarlos con sus grupos personales logrando crecimientos en los mismos mes a mes; creciendo en el número de pedidos, numero de inscritas a la empresa, venta pública y por ende en sus ganancias; la productividad de las personas será mayor y el tiempo no será desperdiciado en realizar tareas obsoletas.

Al implementar una guía de los sistemas en la Red, la Directora podrá organizar su trabajo mensualmente, semanalmente y diariamente ya que tendrá claro sus objetivos y el trabajo que debe ir realizando con sus consultoras estrellas, con sus consultoras e inclusive con sus hijas directoras si las tienen; pondrá en práctica las fases de la administración sobre todo la planificación de sus recursos y del tiempo para que su negocio empiece a desarrollarse.

Tener una guía significa tener una herramienta que servirá de apoyo no solo para Directoras sino también para las consultoras estrellas en ascenso, ya que en el proceso de formación aprenden el sistema de multiplicación pero el de entrenamiento y empoderamiento lo van haciendo cuando ya se gradúan como nuevas directoras e iniciar sus negocios será más factible ya que contarán con la guía de apoyo más el de su madre directora y la empresa.

El formar parte de la fuerza de ventas de Yanbal significa ser una mujer emprendedora y luchadora; sin embargo esto no es suficiente, debe desarrollar su liderazgo y debe ser

profesional en el trabajo que realiza día a día; al contar con una guía su trabajo será más competitivo debido a que cada vez que tenga que realizar una actividad de los sistemas podrá revisar su guía y prepararse con todas las herramientas y hacer un trabajo eficaz y eficiente.

Al efectuar la implementación se conseguirá que la Directora pueda convertir sus debilidades en fortalezas y sus amenazas en oportunidades y aproveche todo su potencial y el de su equipo de trabajo.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **6.4.1 Objetivo General**

Proponer la implementación de una guía práctica del Sistema de Entrenamiento, Multiplicación y Empoderamiento para obtener crecimiento y desarrollo en las Directoras de la Red 962 en la ciudad de Ambato.

### **6.4.2 Objetivos Específicos**

Diseñar una guía para cada sistema en la cual se encuentre las herramientas necesarias y el procedimiento a seguir de cada actividad.

Presentar y entregar la guía de entrenamiento, multiplicación y empoderamiento a cada una de las Directoras de la Red 962 en reunión general.

Capacitar a todas las Directoras de la Red 962 sobre el manejo de la guía y como ponerla en práctica.

## **6.5 ANALISIS DE FACTIBILIDAD**

### **6.5.1 Político**

La empresa Yanbal en el ámbito político no tiene ningún inconveniente ya que cumple con todas las leyes y reglamentos para su funcionamiento, adicional se puede mencionar que no tiene ningún problema en realizar una guía de sus sistemas ya que no tiene ningún impedimento legal para realizar este tipo de actividades.

### **6.5.2 Socio - Cultural**

La empresa en el entorno Socio - Cultural ha dado la oportunidad a muchas mujeres en la zona centro de desarrollarse y tener un negocio propio, una mejor vida con sus familias, y la posibilidad de trascender en el tiempo dejando una huella imborrable.

Por lo mismo es necesario tener una guía de los sistemas ya que con la misma se podrá seguir profesionalizando a más mujeres de la zona centro y dando más oportunidades.

### **6.5.3 Tecnológica**

La tecnología vive en constante cambio y para Yanbal la única constante es el cambio por lo mismo la tecnología ha permitido a la empresa mejorar sus procedimientos y tener cada día mejores ofertas para el mercado y con la utilización de la guía se podrá incluir a más personas a la empresa y la demanda crecerá por lo que siempre se verán obligados a mejorar la tecnología.

#### **6.5.4 Organizacional**

Yanbal cuenta con una estructura organizacional distribuida por departamentos, adicionalmente, en su fuerza de ventas se cuenta con Redes que se distribuyen de acuerdo al proceso de la incorporación.

#### **6.5.5 Equidad de Género**

La empresa ofrece su producto a todas las personas sin importar la raza, religión, cultura, etc., Para poder formar parte de la fuerza de ventas el requerimiento es que sea de sexo femenino ya que la misión de la empresa es desarrollar mujeres; y para estas mismas se desarrolla la guía para poder ser aplicada en el negocio y tener excelentes resultados.

#### **6.5.6 Ambiental**

La propuesta que se va a poner en ejecución no hace ningún daño al medio ambiente ya que no tiene nada referente con el mismo ya que se está proponiendo una guía de aplicación y con esto se conseguirá desarrollar personas que sean más competitivas.

#### **6.5.7 Económico – Financiero**

La empresa Yanbal y la Red 962 cuentan con el suficiente recurso financiero para poner en marcha la propuesta, debido a que están convencidos que esta guía ayudara a crecer a toda la red y tendrán excelentes resultados y ganar mercado en la zona centro.

### **6.5.8 Legal**

Yanbal cumple con todos los aspectos legales incluyendo los impuestos y la responsabilidad social que los cumplen a cabalidad al igual que todas las Directoras que forman parte de la Red 962 que cancelan impuestos mes a mes responsablemente; la guía no tiene ninguna prohibición dentro del aspecto legal pues no se está afectando más bien se está ayudando al desarrollo de las personas.

## **6.6 FUNDAMENTACIÓN**

### **Guía**

Una guía de actividad empresarial es una herramienta analítica que tiene como fin facilitar información al emprendedor sobre un sector o actividad concreta en la que se está desarrollando. <http://guias.bicgalicia.es/v2/nuevo/asp/individual/plantilla.asp> Viernes 10/12/2010 18:33

### **Planeación de la Capacitación**

En capacitación planear es determinar qué hacer e implica tres momentos:

- Detección de necesidades de capacitación.
- Programación y presupuesto.
- Establecimiento de objetivos Grados J. (2007; p. 129)

La detección de necesidades de capacitación es la parte medular de la planeación. A su vez, determinar necesidades implica cuatro pasos:

- Establecer en qué áreas se necesita capacitación para desempeñar correctamente un puesto de trabajo.
- Identificar quienes son los empleados que, en un mismo puesto, necesitan capacitación y en qué actividad.
- Determinar la profundidad y en qué cantidad se requiere que un empleado domine su especialidad (ya sean conocimientos, habilidades o actitudes).
- Determinar cuándo y en qué orden serán capacitados según las prioridades y los recursos con los que cuentan la empresa. Grados J. (2007; p. 129)

### **Necesidades manifiestas**

Son aquellas que indican un problema cuya causa se detecta a simple vista:

- Personal de nuevo ingreso
- Número de empleados menor de los que se requieren
- Trabajadores a punto de jubilarse
- Cuando se presentan licencias o permutas
- Para promoción del personal
- Cambios en procedimientos de trabajo, métodos, sistemas administrativos, políticas y reglas. Grados J. (2007; p. 132)

### **Programación y Presupuesto**

#### **Programación**

Para elaborar un plan de capacitación se parte de las necesidades y prioridades; por lo tanto los cursos deben programarse con temas de la actualidad. En otros casos cuando lo más importante es obtener mayor impulso en ventas o cuando se está perdiendo mercado lo

primordial es programar cursos de entrenamiento para vendedores, de conocimiento de producto. Grados J. (2007; p. 227)

### **Presupuesto**

El termino presupuesto proviene del latín y significa “antes de lo echo”. Por lo tanto los objetivos del presupuesto son previsión, planeación, organización, coordinación, control.

Los presupuestos que se realicen deben estar basados principalmente en los planes y programas de capacitación que se van a impartir y a los que se va asistir. Es conveniente que esos planes y programas estén bien definidos para que permitan elaborar un presupuesto lo mas real y adecuado a las necesidades de la organización.

Durante la elaboración del presupuesto, el responsable debe tener presente la visión y misión de la organización, los objetivos estratégicos que la empresa persigue para alinear dicho presupuesto al cumplimiento de los objetivos planteados. Grados J. (2007; p. 228)

### **Técnica de enseñanza Expositiva**

Consiste en la presentación verbal de un tema por parte del instructor ante un grupo de personas. Por lo general se emplea cuando se dispone de poco tiempo y se requiere transmitir principios y conceptos generales básicos o información. Grados J. (2007; p. 254)

### **Objetivos**

- Introducir al participante en un tema.
- Describir de un tema dentro de un marco general.
- Favorecer la comprensión de temas difíciles.
- Integrar la información que posea el participante con respecto a un tema.
- Informar en poco tiempo. Grados J. (2007; p. 254)

## **Desarrollo**

Está integrado por 4 fases:

### **1.- Preparación**

- El instructor delimita el tema.
- Elabora una guía para el desarrollo de la exposición.
- Elige y prepara el material didáctico suficiente y acorde a las características del tema, de los participantes del aula. Grados J. (2007; p. 255)

### **2.- Introducción**

- Una vez frente al grupo, el instructor inicia el tema.
- Señala los objetivos y presenta de manera esquemática el contenido que cubrirá su exposición.
- Destaca la importancia del tema, relacionándolo con las necesidades particulares del grupo para despertar su interés. Grados J. (2007; p. 255)

### **3.- Información**

- Se expone el tema atendiendo el esquema presentado. En esta que es la fase de mayor duración, debe hacerse la exposición con claridad y en relación con las características del grupo.
- Se hace énfasis en los aspectos más relevantes, haciendo notable el cambio de temas mediante la elaboración de resúmenes parciales.
- Se busca la apertura de los canales de comunicación entre el instructor y el grupo, despertando el interés y exponer dudas o comentarios. Grados J. (2007; p. 256)



#### 4.- Conclusiones

- El instructor hace una recapitulación de lo expuesto destacando los puntos mas relevantes.
- Puede dirigir algunas preguntas al grupo para cerciorarse de la comprensión lograda y para profundizar en los puntos de mayor interés o duda.
- El instructor finaliza enunciando conclusiones. Grados J. (2007; p. 256)

#### Los tres dominios del Coaching

Existen 3 dominios del coaching:

**Coaching de desempeño:** Se relaciona ante todo con los cambios cada vez mayores logrados mediante la modificación y el aprendizaje de nuevos comportamientos, habilidades, acciones y resultados. Este coaching busca llevar las habilidades de una persona al siguiente nivel en términos de calidad y cantidad de desempeño. El coaching de desempeño se concentra externamente en lo que el cliente hace. Hall M. (2010; p. 26)

**Coaching de desarrollo:** Trata sobre el cambio evolutivo, cambiando el centro de atención de afuera hacia adentro y específicamente hacia las representaciones, las creencias, los significados, las decisiones y otros fenómenos mental-emocionales que trabajan como los marcos internos de la mente que gobiernan un desempeño. Aquí el coach explora lo que el cliente piensa, siente y cree acerca de su desempeño. Por consiguiente no se concentra en los comportamientos sino en el desarrollo de la persona. La persona no solo cambia lo que hace (desempeño) sino quien es o en quien esta volviéndose en términos de desarrollo. Hall M. (2010; p. 26)

Coaching de transformación: Trata de cambios revolucionarios moviéndose cada vez mas alto dentro de los marcos de la mente que gobierna y dirige el propósito, intención la dirección y la visión. Cuando una persona hace algunos cambios aquí comúnmente experimenta el tipo de cambio de paradigma que transforma todo en la vida, quienes son (desarrollo) y que hacen (desempeño). Hall M. (2010; p. 26)

### **Como atrapar a un coach en el trabajo**

Lo que vemos cuando un coach trabaja con un cliente se encuentra en la conversación: hace preguntas, explora, apoya y da retroalimentación.

Vemos y escuchamos diálogos típicamente intensos y concentrados, que llegan al fondo de las cosas. Estos son el alma y el corazón del coaching. La conversación del coaching abarca temas diferentes, pero a través del uso del lenguaje, la gesticulación y la acción como el coach facilita el aprendizaje, el cambio y la conciencia. También veremos compromisos puesto que el cliente es el que hace todo el trabajo en el coaching y dado que es el único responsable de la obtención de los resultados, el coach trabaja para evocar el compromiso del cliente. Hall M. (2010; p. 27)

El coaching es una disciplina “psicológica” y un cambio “psicológico” porque trata con el funcionamiento, el pensamiento, el sentimiento, las creencias, los valores, y las actuaciones del hombre. Sin embargo, el tipo de psicología que informa y gobierna al coaching difiere de la psicología que informa a la psicoterapia. Hall M. (2010; p. 27)

### **Empowerment**

Es el acto de autorizar a alguien a hacer una cosa; esta fórmula debemos emplear para extraer el máximo conocimiento de todos nuestros colaboradores, animándolos a que además lo pongan en práctica, el éxito dependerá de lo que las personas sean capaces de hacer. Cuesta F. (1998; p. 295)

Para poner en práctica el concepto de forma real es necesario partir de la base del reconocimiento de que todas las personas poseen un nivel de conocimiento importante cuya a floración y utilización enriquecerá a todo el grupo de forma continua y como consecuencia mejorara el proyecto empresarial. Cuesta F. (1998; p. 295)

En este proceso de empowerment podemos considerar tres pasos fundamentales como expone WILLIAM C. BYHAM en su libro *Zapp the lightning of empowerment*

1.- El primer paso será conseguir mantener y aumentar la autoestima de las personas de la organización, de tal forma que todos entiendan que son personas con conocimientos y que sus conocimientos, aunque ellos consideren que no tiene mayor importancia, pueden ser importantes para los demás y para el proyecto empresarial. Cuesta F. (1998; p. 295)

2.- El segundo paso será la actitud permanente del directivo de escucha activa y respuesta con empatía ante los planteamientos y exposiciones de ideas de los subordinados, una vez más considerados como colaboradores con inteligencia y con conocimientos.  
Cuesta F. (1998; p. 295)

3.- El tercer paso será la permanente actitud del directivo para conseguir involucrar a sus colaboradores en el proyecto, lo que alcanzará pidiendo ayuda y animando a la involucración en el proyecto y la resolución de los problemas que se presenten.  
Cuesta F. (1998; p. 295)

El empowerment funciona de forma eficaz cuando se dan los 4 elementos siguientes:

- 1.- Los trabajadores tiene una amplia información sobre todos los aspectos de la empres, incluidos los económicos (balances, cuentas de resultados. Etc.).
- 2.- Los trabajadores poseen conocimientos y habilidades que resultan positivos para el buen funcionamiento de la empresa.
- 3.- Los trabajadores tienen autoridad para tomar decisiones sustantivas.
- 4.- Los trabajadores reciben recompensas con base en el desempeño de la empresa.

(Bowen y Lawler, 1995):

El empowerment es una cuestión de grado que adquiere diferentes significados en las empresas. Así en las empresas japonesas el empowerment significa estimular las aportaciones de los empleados, pero es la alta dirección que debe aprobar la puesta en práctica de las sugerencias presentadas. En muchas empresas occidentales significa conceder a los empleados una autonomía casi completa para la toma de decisiones y la mejora de su área de trabajo (Ford y Flottler, 1995).

### **Delegación**

Los gerentes hacen las cosas a través de las personas. Como el tiempo y los conocimientos de los gerentes tienen límites, los que son eficaces tienen que saber delegar. La delegación es la concesión de autoridad a otra persona para que ejecute ciertos deberes.

Coulter R. (2005; p. 522)

### **Aprendizaje para delegación**

Ciertos actos distinguen a los que saben delegar de los que no saben. Quienes saben delegar muestran 5 formas de comportamiento.

**1.- Aclare la tarea:** Determine que hay que delegar a quien. Es necesario que identifique a la persona más capaz para hacer la tarea y que luego determine si esa persona tiene el tiempo y la motivación para hacerla. Coulter R. (2005; p. 522)

**2.- Especifique el margen de discreción del empleado:** Toda situación de delegación tiene restricciones. Aunque usted delega a un empleado la autoridad para realizar una o varias tareas, no delega una autoridad ilimitada, sino aquella para realizar ciertos actos dentro de ciertos parámetros. Coulter R. (2005; p. 522)

**3.- Deje participar al empleado:** Una de las mejores maneras de decidir cuanta autoridad se requiere para cumplir con una tarea es dejar que el empleado que será responsable de ella participe en esa decisión. Coulter R. (2005; p. 522)

**4.- Informe a los demás que ha delegado:** La delegación no debe transcurrir tras los bastidores. El gerente y el empleado deben saber específicamente que se ha delegado y cuanta autoridad se ha conferido, y también deben saberlo todos los que puedan ser afectados por las decisiones y los actos del empleado. Coulter R. (2005; p. 522)

**5.- Abra canales de retroalimentación:** Delegar sin establecer controles de retroalimentación es buscarse problemas. El establecimiento de controles para verificar el desempeño de los trabajadores aumenta la probabilidad de que se detecten problemas importantes y de que la tarea se complete a tiempo y con las especificaciones.  
Coulter R. (2005; p. 522)

## **6.7 METODOLOGIA. MODELO OPERATIVO**

### **6.7.1 Visión**

Ser reconocida como la corporación latina de venta directa de productos de belleza más prestigiosa y competitiva basada en el principio de “prosperidad para todos”.

### **6.7.2 Misión**

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.

### **6.7.3 Principios**

- Prosperidad para todos
- Pasión por la excelencia y la calidad
- Espíritu de equipo
- Innovación
- Actitud de servicio
- Actitud de servicio
- Actitud positiva y alegre

### **6.7.4 Valores**

- Integridad
- Honestidad
- Equidad

- Lealtad
- Respeto
- Transparente

### 6.7.6 Desarrollo de los 3 Sistemas

**Cuadro N° 9 Sistema de Entrenamiento, Multiplicación, Empoderamiento**

SISTEMAS	OBJETIVO	PASOS
SISTEMA DE ENTRENAMIENTO	Desarrollar a nuevas Consultoras	* ATY *Taller de Productos *Spa Facial Sentiva
SISTEMA DE MULTIPLICACION	Desarrollar a Consultoras Estrellas	* Semillero de Estrellas * LOI * Entrevistas * Gestion de Estrellas
SISTEMA DE EMPODERAMIENTO	Desarrollar Liderazgo de Directoras	* Lanzamiento de Campaña a consultoras * Nucleo de Directoras

Fuente: Yanbal Ecuador S.A.

Elaborado por: Susana Montero

### 6.7.5 Plan Operativo

#### 6.7.5.1 Guía para la Directora

GUIA

DE LOS SISTEMAS

ENTRENAMIENTO

MULTIPLICACIÓN

EMPODERAMIENTO



### 6.7.5.1.1 Sistema de entrenamiento

Permite capacitar y actualizar a todas las consultoras desde un inicio de una manera simple y entretenida en temas claves del negocio.

**Tabla N° 14 A Triunfar con Yanbal**

<b>¿Quién la realiza?</b>	La Directora
<b>¿Quién la recibe?</b>	1.- Todas las nuevas consultoras recién incorporadas en la campaña. 2.- Aquellas que no pudieron recibirla la campaña anterior.
<b>¿Cuál es el objetivo?</b>	1.- Dar la bienvenida a Yanbal y presentar el camino de las ventas. 2.- Enseñar a vender a las nuevas consultoras utilizando técnicas de ventas. 3.- Planificar y organizar las primeras campañas de la nueva consultora.
<b>¿Cuándo se Dicta?</b>	2 <sup>da</sup> semana de cada campaña.
<b>¿Cuánto Dura?</b>	2 horas como máximo
<b>¿Materiales?</b>	Guía del ATY Agenda Hoja de Vida Calculadora Lista de Referencias Solicitud de Crédito Crema de Almendras

	Tarjeta de Bienvenida
--	-----------------------

**Tabla N° 15 Agenda del ATY**

<b>Reunión</b>	<b>Que debes hacer</b>	<b>Tiempo</b>
<b>Bienvenida motivadora</b>	Agradece por recibirte, cuéntale la historia de Yanbal entrega tarjeta de Bienvenida con tus datos.	10 min
<b>Maletín de incorporación</b>	Revisan los componentes del maletín y el uso de la circular, lista de precios, entre nos, revista.	30 min
<b>Cuanto quieren ganar</b>	Explicación de los beneficios como escala de descuento, GIP; se llena ficha de vida con los sueños.	20 min
<b>Antes de la venta</b>	Llenar la lista de referencias y enseñar a incrementar cartera de clientes; enseñar a planificar cuanto desea ganar, que premios al mes desea ganar y preparase para realizar una venta con sus materiales de demostración	20 min
<b>Durante la venta</b>	Enseña los 5 ases de la venta y realiza un juego de roles para ponerlo en práctica; muestra los principios de cobro que son fundamentales para el negocio y que debe hacer con un cliente moroso	25 min
<b>Después de la venta</b>	Enseña a dar seguimiento a los clientes, proporciona información acerca del crédito	10 min
<b>Cierre</b>	Recuérdale que es importante asistir al taller de productos y entrega la fecha en la que se realizara. Agradece nuevamente por el tiempo que te ha concedido para recibir la capacitación.	5 min

**Tabla N° 16 Taller de Productos**

<b>¿Quién la realiza?</b>	La Directora
<b>¿Quién la recibe?</b>	Todo el grupo de consultoras que forman parte de tu equipo de trabajo
<b>¿Cuál es el objetivo?</b>	Capacitar a las consultoras en el uso de las diferentes líneas de productos que se venden en la revista.
<b>¿Cuándo se Dicta?</b>	4 <sup>ta</sup> semana de cada campaña.
<b>¿Cuánto Dura?</b>	1 hora como máximo
<b>¿Materiales?</b>	Guía del Taller de Productos. Agenda Demostradores para las participantes. Producto para demostración.

**Tabla N° 17 Agenda del Taller de Productos**

<b>Reunión</b>	<b>Que debes hacer</b>	<b>Tiempo</b>
<b>Bienvenida</b>	Brinda una entusiasta bienvenida a las asistentes y presenta el objetivo de la reunión	5 min
<b>Conoce los productos</b>	Presenta los beneficios el uso de la línea con la que se trabajara: maquillaje, sentiva, cuidado personal, bisutería, fragancias.	20 min
<b>Demostración</b>	Escoge una de las asistentes para realizar la demostración de la línea que se haya expuesto.	20 min

<b>Dudas y Preguntas</b>	Realiza un foro en el cual todas las asistentes puedan realizar preguntas y se pueda realizar retroalimentación.	10 min
<b>Cierre</b>	Agradece por la asistencia y anima a la consultora a vender la línea expuesta	5 min

**Tabla N° 18 Spa Facial Sentiva**

<b>¿Quién la realiza?</b>	Directora; Entrenadora de Yanbal
<b>¿Quién la recibe?</b>	Todo el grupo de consultoras que forman parte de tu equipo de trabajo
<b>¿Cuál es el objetivo?</b>	Capacitar a las consultoras para que puedan realizar Spa Faciales a los clientes.
<b>¿Cuándo se Dicta?</b>	3 <sup>ta</sup> semana de cada campaña.
<b>¿Cuánto Dura?</b>	1 hora y media como máximo
<b>¿Materiales?</b>	Guía del Spa Facial, Agenda Análisis de cutis, té, EAU vítale UBI mixto, seco, graso, desmaquillador Exfoliante, mascarilla, Cd música Cintillo, capa, algodón, velas

**Tabla N° 19 Agenda del Spa Facial Sentiva**

<b>Reunión</b>	<b>Que debes hacer</b>	<b>Tiempo</b>
<b>Bienvenida</b>	Agradece a las asistentes e inicia la reunión con el himno Yanbal. Expone los objetivos de la reunión.	10 min

<b>Momento de análisis de cutis</b>	Entrega el análisis de cutis y ayuda a realizar el test a cada asistente, explicación de los diferentes tipos de piel	15 min
<b>Momento limpieza.</b>	Escoge a una participante para la demostración; coloca cintillo, capa y realiza la aplicación del suav gel.	10 min
<b>Momento de respiración y masajes faciales.</b>	Enseña los masajes en el rostro y a realizar los ejercicios de respiración.	10 min
<b>Momento de exfoliación y relajación.</b>	Aplica la exfoliante; retira y aplica la mascarilla misma deja actuar 10 min. Para la relajación	15 min
<b>Momento de tonificación</b>	Aplica el tónico en el rostro	5 min
<b>Momento de hidratación</b>	Aplica la crema humectante en el rostro	5 min
<b>Momento de reflexión</b>	Concientización sobre los cuidados que debe tener la piel y el asesoramiento que deben entregar al cliente	10 min
<b>Cierre</b>	Comprometer a la consultora a comprar el maletín del Spa para poner en práctica el taller.	10 min

#### **6.7.5.1.2 Sistema de Multiplicación**

Permite desarrollar a las consultoras dentro de la escalera del éxito dándoles la oportunidad de crecer haciendo crecer a través de un sistema de multiplicación de redes.

**Tabla N° 20 Semillero**

<b>¿Quién la realiza?</b>	Directora; Consultora estrella en carrera
<b>¿Quién la recibe?</b>	1.- Consultora que quiera aumentar sus ganancias y seguir creciendo en el negocio. 2.- Sean Nuevas Consultoras entusiasmadas con la Oportunidad. 3.- Tengan 1 incorporada en el sistema.
<b>¿Cuál es el objetivo?</b>	Motivar a cada Consultora elegida a convertirse en Estrella y apoyarla en conseguir referencias.
<b>¿Cuándo se Dicta?</b>	4 <sup>ta</sup> semana de cada campaña.
<b>¿Cuánto Dura?</b>	1 hora como máximo
<b>¿Materiales?</b>	Guía del semillero Agenda Lista de Referencias Celular con saldo Flayer de consultora estrella

**Tabla N° 21 Agenda del Semillero**

<b>Reunión</b>	<b>Que debes hacer</b>	<b>Tiempo</b>
<b>Bienvenida</b>	Agradece por recibirte en su casa, felicita a la consultora por ser productiva en nuestro sistema y	5 min

	recuérdale porque la elegiste y realiza una breve revisión de los premios que ha estado obteniendo con sus pedidos.	
<b>La Escalera de éxito y el cuadrante del éxito</b>	Presenta la escalera del éxito, es clave que esta explicación sea breve solo haciendo énfasis en el 1 <sup>er</sup> nivel de consultora estrella; presenta el cuadrante y explica las funciones y competencias de la consultora y de la consultora estrella.	10 min
<b>Ventajas de ser consultora estrella</b>	Transmite las ventajas que tiene al ser estrella y que las mismas crecerán en el tiempo en la medida que se multipliquen.	10 min
<b>Requisitos para ser consultora estrella</b>	Menciona los requisitos y montos para que planifiquen y puedan alcanzarlos.	5 min
<b>La lista de referencias</b>	Esta es la clave de la reunión ayuda a organizar sus referencias toma el tiempo necesario para hacerlo. “Recuerda que un listado sin acción se queda solo en emoción”.	15 min
<b>Invitación al Spa LOI</b>	A través de un juego de roles enseña a realizar la invitación al Spa LOI, realiza un ejemplo y has la invitación real fechando un Spa LOI.	10 min
<b>Cierre y Compromiso</b>	Consigue que la consultora se comprometa con asistir al Spa LOI que planificaron y te apoye en el mismo; finaliza agradeciendo y ofreciéndole todo tu apoyo en su proceso de crecimiento.	5 min
	Recuerda que el semillero lo realizan consultoras estrellas en ascenso por lo tanto es responsabilidad de	

	la directora realizar coaching con la misma para prepararla.	
--	--	--

**Tabla N° 22 Spa LOI + Entrevista**

<b>¿Quién la realiza?</b>	Directora; Consultora estrella en carrera
<b>¿Quién la recibe?</b>	Invitadas de la consultora que recibe el semillero
<b>¿Cuál es el objetivo?</b>	Propiciar y fomentar la incorporación con la finalidad de agilizar la formación de Nuevas Estrellas; concretar incorporaciones realizando las 2 etapas y ganando tiempo.
<b>¿Cuándo se Dicta?</b>	1 <sup>ra</sup> 2 <sup>da</sup> 3 <sup>ra</sup> 4 <sup>ta</sup> semana de cada campaña.
<b>¿Cuánto Dura?</b>	2 horas como máximo
<b>¿Materiales?</b>	Guía del Spa Facial Carpeta de Incorporación Maleta del Spa Facial con todo lo necesario Agenda Demostradores

**Tabla N° 23 Agenda del Spa LOI + Entrevista**

<b>Reunión</b>	<b>Que debes hacer</b>	<b>Tiempo</b>
<b>Bienvenida</b>	Inicia con el NO FUME para presentarte con las invitadas; muestra los dos objetivos de la reunión y el tiempo de duración.	5 min



<b>Desarrollo de los 7 momentos del SPA</b>	Se inicia con el momento del análisis de cutis, entregamos el té y aplicamos los ases de la venta, momento de la limpieza, momento de masajes y respiración, momento de exfoliación y relajación (en este momento realizamos la exfoliación de manos a las otras invitadas), momento de tonificación, momento de hidratación, momento de reflexión.	45 min
<b>Carpeta de Incorporación</b>	Presenta la carpeta de incorporación haciendo énfasis en los sueños, los beneficios al ser consultora; las ventas, la carrera Yanbal y dando un testimonio personal.	20 min
<b>LOI + ENTREVISTA</b>	Aquí se unen las dos etapas es decir tengo una entrevista con la invitada en la que averiguo que le impediría formar parte de la empresa y concretar la incorporación en ese momento y no realizar otra cita.	30 min
<b>Solicitud de Incorporación</b>	Llenamos la solicitud de ingreso al sistema obteniendo datos reales para que pueda ingresar la solicitud al sistema.	10 min
<b>Referencias</b>	Solicitamos a las invitadas nos ayuden con mas referencias para realizar los siguientes Spa	5 min
<b>Cierre</b>	Agradecemos a la dueña de la casa por recibirnos y entregamos pequeños obsequios a las asistentes	5 min
	Recuerda que el semillero lo realizan consultoras estrellas en ascenso por lo tanto es responsabilidad de la directora realizar coaching con la misma para prepararla.	

**Tabla N° 24 Gestión de Estrellas**

<b>¿Quién la realiza?</b>	Directora
<b>¿Quién la recibe?</b>	Consultoras estrellas
<b>¿Cuál es el objetivo?</b>	Monitorear que las Estrellas formen a su vez a otras Estrellas, garantizando el crecimiento constante y la movilización.
<b>¿Cuándo se Dicta?</b>	1 <sup>ra</sup> semana de cada campaña.
<b>¿Cuánto Dura?</b>	1 hora y media como máximo
<b>¿Materiales?</b>	Guía de la gestión de estrellas Agenda Hojas de formato de estructura Papelografos Revistas, productos Marcadores rojo, amarillo, azul, negro, verde, regla, lápiz, borrador.

**Tabla N° 25 Agenda de la Gestión de Estrellas**

<b>Reunión</b>	<b>Que debes hacer</b>	<b>Tiempo</b>
<b>Bienvenida</b>	Brinda una bienvenida motivadora y hazlas sentir especiales; baila el himno Yanbal acompañada de todas las estrellas asistentes	10 min
<b>Evaluación de resultados</b>	Entrega la información de la campaña anterior a cada una de las estrellas y has retroalimentación de forma positiva.	15 min

<b>Reconocimiento</b>	Reconoce a las estrellas que cumplieron con la planificación de la campaña anterior entrega revistas y/o productos.	10 min
<b>Refuerzo de gestión</b>	Presenta las estrategias de la campaña y capacita a las estrellas en algún tema específico en el que tengan falencia cada una de ellas	20 min
<b>Planteamiento de objetivos</b>	Se realiza la proyección del crecimiento que desean tener y lo anotan en el formato de estructura y en el papelógrafo para que tu tengas el respaldo; motívalas a cumplir con lo planificado	15 min
<b>Actividades de la campaña</b>	Agenda las actividades que realizarán en toda la campaña para que puedan lograr su planeación	15 min
<b>Cierre</b>	Motiva a las estrellas a cumplir con lo planificado y recuérdales su sueño y el compromiso de cumplirlo	5 min

#### **6.7.5.1.3 Sistema de Empoderamiento**

Asume y enseña responsabilidades para lograr obtener productividad campaña a campaña; dando la oportunidad de poder tomar decisiones a cada una de las consultoras y directoras para realizar un trabajo profesional en el área que se desenvuelven. Desarrolla el liderazgo en cada una de las directoras.

**Tabla N° 26 Lanzamiento de Campaña**

<b>¿Quién la realiza?</b>	Directora
<b>¿Quién la recibe?</b>	Todas las consultoras que forman parte de tu equipo de trabajo.
<b>¿Cuál es el objetivo?</b>	Lograr retención; animarle a ganarse los premios cada campaña.
<b>¿Cuándo se Dicta?</b>	3 <sup>ra</sup> semana de cada campaña.
<b>¿Cuánto Dura?</b>	1 hora y media como máximo
<b>¿Materiales?</b>	Guía de la reunión lanzamiento Agenda Revistas, demostradores DVD lanzamiento de campaña Producto que se esté lanzando Mensaje impreso Cofee break Computador

**Tabla N° 27 Agenda de la Reunión de Lanzamiento**

<b>Reunión</b>	<b>Que debes hacer</b>	<b>Tiempo</b>
<b>Bienvenida</b>	Brinda una bienvenida motivadora y hazlas sentir especiales; baila el himno Yanbal acompañada de todas las asistentes.	10 min
<b>Mensaje</b>	Proyecta un mensaje acorde a la fecha y entrega una	10 min

	copia para que puedan llevarse cada una de las asistentes.	
<b>Reconocimiento</b>	Reconoce a las consultoras que obtuvieron las mejores ganancias el mes cerrado con revistas y demostradores	15 min
<b>Capacitación</b>	Presenta una capacitación corta sobre un tema actual y llamativo para la consultora como ejemplo etiqueta, modales, como hablar en público, etc.	25 min
<b>Premios e incentivos</b>	Presenta los premios e incentivos que estarán disponibles para la campaña y cuáles son los montos a cumplir.	15 min
<b>Actividades de la campaña</b>	Informa las fechas para el Spa facial, ATY, Taller de Productos que se realizaran en el mes.	10 min
<b>Cierre</b>	Motiva a las consultoras a asistir a las reuniones que se realizaran en el transcurso de la campaña y agradece por su asistencia.	5 min

**Tabla N° 28 Núcleo de Directoras**

<b>¿Quién la realiza?</b>	Líder de grupo; coordinador de la zona
<b>¿Quién la recibe?</b>	Todas las Directoras de la Red
<b>¿Cuál es el objetivo?</b>	Revisar resultados, proyectar la siguiente campaña, comprometer a la directora a que realicen un trabajo independiente.
<b>¿Cuándo se Dicta?</b>	1 <sup>ra</sup> semana de cada campaña.
<b>¿Cuánto Dura?</b>	2 horas como máximo

<b>¿Materiales?</b>	Guía del núcleo de directoras Agenda, Actividad de red Cuaderno del núcleo, Revistas
---------------------	--

**Tabla N° 29 Agenda del Núcleo de Directoras**

<b>Reunión</b>	<b>Que debes hacer</b>	<b>Tiempo</b>
<b>Bienvenida</b>	Da una bienvenida motivadora, hazle saber cuánto aprecias su presencia.	10 min
<b>Revisión de resultados.</b>	Presentar y analizar los resultados obtenidos la campaña.	15 min
<b>Revisión de estructura de estrellas</b>	Presentar y analizar los resultados obtenido en la campaña anterior en cuanto a la movilización de estrellas.	15 min
<b>Revisión de actividad de campo</b>	Presentar y analizar el cumplimiento de las actividades de campo planificadas en la campaña anterior para la consecución de sus objetivos.	15 min
<b>Puntos importantes de la campaña</b>	Anunciar temas nuevos y/o necesarios para la gestión y buen desempeño de la campaña	20 min
<b>Negociación de acuerdos y metas</b>	Acordar las metas en cuanto a monto y estructura de acuerdo a los objetivos de cada directora.	15 min
<b>Verificación de la planificación de actividades</b>	Ver que cada directora haya realizado la planificación de actividades que las llevaran a sus objetivos.	15 min
<b>Cierre y compromiso</b>	Motivarlas al cumplimiento de sus metas, la consecución de sus objetivos y la ejecución de su	15 min

	plan de trabajo.	
--	------------------	--

### 6.7.6 Presupuesto

Tabla N° 30 Presupuesto

Detalle	Ingresos	Egresos
<b>MATERIALES</b>		
Aporte de la empresa	2402.40	
Impresión de las guías		1755
Anillado de las guías		234
Capacitación del personal		195
Imprevistos 10%		218.40
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>2402.40</b>	
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>2402.40</b>

Fuente: Propia  
 Autor: Susana Montero

## 6.8 ADMINISTRACION

La persona encargada directamente en administrar la propuesta será la líder de la Red 962 con el apoyo de todas las Directoras.

## 6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

La evaluación es muy importante ya que esta nos permite irnos dando cuenta las falencias que tiene la propuesta ya en acción. Es importante señalar que las acciones correctivas se los irán realizando en el proceso para dar solución a cada problema que se vaya presentando.

**Tabla N° 31** Previsión de la Evaluación

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan evaluar?	Líder de la Red 962
¿Por qué evaluar?	Para establecer si la guía está dando resultados.
¿Para qué evaluar?	Para lograr que cada Directora vaya creciendo mensualmente.
¿Qué evaluar?	Guía de los sistemas
¿Quién evalúa?	Líder de la Red 962
¿Cuándo evaluar?	Cada tres meses
¿Cómo evaluar?	Proceso Metodológico
¿Con que evaluar?	Mediante encuestas a las Directoras.

Fuente: Propia Autor: Susana Montero



## **BIBLIOGRAFIA**

CASTAÑO, G. (1998). Decisión Administrativa

CHIAVENATO, I (2007). Administración de Recursos humanos, el capital Humano de las organizaciones. Octava Edición

GOMEZ-MEJIA (2001). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Tercera Edición.

HERRERA, L. MEDINA, A. NARANJO, G. (2004) Tutoría de la investigación científica

KOONTZ, H. (2004) Administración

MARTÍNEZ, M. (2005) Diseño e implantación de un modelo de gestión administrativa para la empresa de servicios FUMIGENCIA LTDA.

SAMPIERI, R. COLLADO, C. LUCIO, P. (2006) Metodología de la investigación. Cuarta Edición.

SILICEO, A. (2006). Capacitación y desarrollo de personal. Cuarta edición.

SUAREZ, C (2004) Sistemas de información. Herramientas practicas para la gestión empresarial.

## **DIRECCIONES ELECTRÓNICAS**

<http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n>

<http://www.mitecnologico.com/Main/CaracteristicasPrincipiosDeAdministracion>

<http://www.mitecnologico.com/Main/FasesDeLaAdministracionDeProyectos>

<http://www.yanbalecuador.com/serviciosonlineacu/Directora.asp>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Formaci%C3%B3n\\_profesional](http://es.wikipedia.org/wiki/Formaci%C3%B3n_profesional)

<http://www.yacopi.net/pdf/liderazgo.pdf>

<http://html.rincondelvago.com/liderazgo-y-su-importancia-en-la-empresa.html>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Coaching>

<http://www.monografias.com/trabajos10/tequip/tequip.shtml>

# ANEXOS

Anexo N° 1

**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

Cuestionario N.....

**Objetivo:** Establecer los motivos por los cuales no logran crecer mensualmente las Directoras de la Red 962 de la ciudad de Ambato.

**Indicaciones:** Por favor, escoja con una (x) una opción, la misma que debe ser la más importante para usted, sus respuestas serán confidenciales, la información que nos proporcione será de gran ayuda para mi investigación. Agradezco su colaboración.

**ENCUESTA**

1.- ¿La formación para la nueva consultora en el manejo de las herramientas debe ser?

- |             |                          |
|-------------|--------------------------|
| 1.1 Mensual | <input type="checkbox"/> |
| 1.2 Semanal | <input type="checkbox"/> |
| 1.3 Diaria  | <input type="checkbox"/> |

2.- ¿Al momento de capacitar a las nuevas consultoras lo realiza de forma personalizada?

- |        |                          |
|--------|--------------------------|
| 2.1 Si | <input type="checkbox"/> |
| 2.2 No | <input type="checkbox"/> |

3.- ¿Por qué motivo no logra realizar coaching con sus consultoras estrellas?

- |                         |                          |
|-------------------------|--------------------------|
| 3.1 Tiempo              | <input type="checkbox"/> |
| 3.2 Falta de Compromiso | <input type="checkbox"/> |
| 3.3 Desconocimiento     | <input type="checkbox"/> |

4.- ¿Qué problemas posee al liderar su equipo de trabajo?

- 4.1 Incapaz de motivar
- 4.2 Miedo al fracaso
- 4.3 Falta de comunicación

5.- ¿Por qué motivo no logra crecer en su empresa?

- 5.1 No tiene claro su objetivo
- 5.2 Mala Administración
- 5.3 Falta de preparación

6.- ¿Piensa que es necesario implementar en su negocio?

- 6.1 Planificación
- 6.2 Organización
- 6.3 Dirección
- 6.4 Evaluación
- 6.5 Todas

7.- ¿Qué recursos en su grupo personal son los ociosos?

- 7.1 Humano
- 7.2 Tiempo
- 7.3 Tecnológico

8.- ¿Qué utilidad le dan los sistemas de entrenamiento, multiplicación, empoderamiento al ser aplicados?

- 8.1 Crecer en Incorporaciones
- 8.2 Crecer en Ventas, Retención
- 8.3 Ascender en la escalera del Éxito


9 ¿Desearía tener una guía de los sistemas de entrenamiento, multiplicación, empoderamiento para poder explotarlos?

- 9.1 Si
- 9.2 No
- 9.3 Porque

10 ¿La guía de los sistemas de entrenamiento, multiplicación, empoderamiento deberían presentarse?

- 10.1 Guía completa
- 10.2 Guía para cada sistema

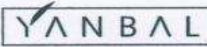
## Anexo N° 2. Listado de Referencias



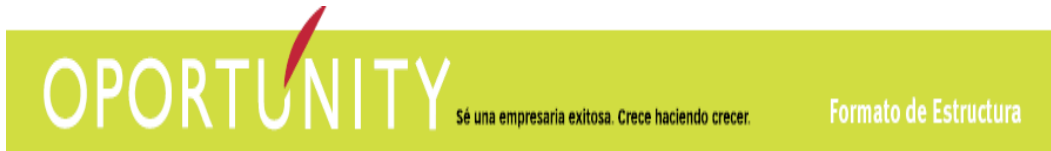
### Lista de Referencias Consultora

Nombre	Teléfono	Correo Electrónico	Incorporada	Cliente
<b>Mis padres, hermanos, familia en general (primos, tíos, sobrinos)</b>				
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
<b>Familia política</b>				
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
<b>Vecinos</b>				
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
<b>Mis mejores amigas</b>				
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
<b>Amigos del trabajo</b>				
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
<b>Amigos del colegio/instituto/academia/universidad</b>				
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
<b>Amigos con los que comparto alguna actividad o hobby</b>				
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

**¡Ahora resalta a las primeras 10 personas que llamarás!**



### Anexo N° 3 Formato de Estructura



Tú									<b>COMPRA PERSONAL</b> Meta Real <input type="text"/> <input type="text"/>		<b>MI Calificación como Estrella</b> Meta Real <input type="text"/> <input type="text"/>				
									Compra Meta Real		Activas Meta Real		Primeros Pedidos Meta Real		
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	1er Nivel	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	2do Nivel	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	3er Nivel	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	4to Nivel	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	5to Nivel	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
									Total	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

LISTA DE ACTIVIDADES DE LA CAMPAÑA						
Semillero	Lanzamiento Oportunidad para incorporar	Entrevistas de incorporación	Sesiones de belleza	ATY	Reunión a Triunfar / Productos	Visitas de Reactivación y Cobranza
_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____