

Plan de mejora en Natura Cosméticos para optimizar la visualización de resultados por ciclo de las Gerencias de Ventas.

Autora:

Karen Natalia Rodríguez Sandoval

Universidad Santo Tomás

Facultad de Negocios Internacionales

Tutor:

Iván Guillermo Ortega Diez

Bogotá, Colombia

Plan de mejora en Natura Cosméticos para optimizar la visualización de resultados por ciclo de las Gerencias de Ventas.

Universidad Santo Tomás.

Facultad de Negocios Internacionales.

Autora:

Karen Natalia Rodríguez Sandoval

Área de práctica:

Planeamiento de ventas

Bogotá, Colombia

Febrero, 2023

Resumen:

Natura Cosméticos es una multinacional brasileña de cosméticos, productos de higiene y belleza. Empresa líder en Brasil que ha alcanzado una facturación bruta de 13,4 mil millones de R\$ en 2018, y cuenta con aproximadamente 6400 empleados y 1,8 millones de Asesores(as). (Natura Cosméticos Brasil, 2022, parr. 4)

Asimismo, la empresa se encuentra operando en países como Argentina, Bolivia, Chile, México, Perú, Colombia y Francia. Y que gracias a su compromiso con el desarrollo sostenible desde sus inicios y a su objetivo de generar un impacto ambiental, social y económico positivo para 2020, Natura se ha convertido en la mayor empresa con la certificación B Corp. del mundo y en la primera empresa cotizada en bolsa que recibe esta certificación en diciembre de 2014. (Natura Cosméticos Brasil, 2022, parr. 2)

Natura&Co también es propietario del fabricante australiano de cosméticos Aesop, con puntos de venta en Oceanía, Asia, Europa y América del Norte y, desde junio de 2017, de la emblemática empresa The Body Shop. (Natura Cosméticos Brasil, 2022, parr. 2)

Desde su fundación, se cree en el potencial de las relaciones y en el poder de la cosmética como ampliadora de conciencia. Hoy en día Natura Colombia se encuentra dividida en áreas clave como lo es marketing, finanzas, relacionamiento, recursos humanos, entre otros. El presente trabajo va dirigido al área de Planeamiento Comercial, cuya función principal es velar por el cuidado de la Fuerza de Ventas (Gerentes y Líderes), analizar y hacer el seguimiento de los indicadores y resultados, asimismo, realizar proyecciones, objetivos y desafíos buscando siempre el crecimiento y mantenimiento del negocio.

Ahora bien, como practicante una de las principales tareas es consolidar los resultados de cada gerencia de ventas y posterior a ello comunicarlas a cada gerente, sin embargo, existe otro proceso que se llama “ajustes manuales” y el objetivo de este proceso es ajustar los indicadores (Activas, disponibles, saldo, facturación, activas frecuentes e inactivas 3) de cada sector en dado caso que algún pedido no esté contando en el ciclo que debería. Por lo cual, por medio del presente trabajo se busca proponer una herramienta que permita que la comunicación de los resultados obtenidos por cada gerencia de ventas se dé de una manera más dinámica y fácil de ver como lo es a través de Microsoft Power BI además de que los resultados sean de una vez con los ajustes manuales de la gerencia.

Agradecimientos:

Le doy gracias a Dios por permitirme tener una familia que me ha acompañado en este proceso de formación y que siempre ha estado ahí para apoyarme en todas las decisiones que tomo.

A la universidad por formarme profesionalmente, también a mis amigos de la universidad les agradezco por hacer de este camino uno lleno de experiencias y buenos recuerdos.

También le agradezco a Natura, especialmente a mi coordinadora Laura que me ha dado la oportunidad de realizar mis prácticas y formarme como profesional en una empresa que me ha permitido desarrollar mis habilidades y conocimientos, así también como en la parte personal.

Introducción:

Natura Colombia al ser una empresa con cobertura en varias regiones del país, cuenta con una georreferenciación muy detallada que se ve reflejada en las nueve gerencias de ventas (las cuales cada una se especializa en unos clústeres determinados) así mismo, estas gerencias se componen de varios sectores que son liderados por las gerentes de negocio y las cuales responden por el rendimiento de cada región que corresponde. Teniendo en cuenta esto, por parte de PLVentas se le comunica a cada GV (Gerente de ventas) los resultados obtenidos al cierre de cada ciclo y en estos se le da un pequeño destaque a los sectores que tuvieron un buen y mal rendimiento dependiendo del indicador foco.

Por consiguiente, el plan de mejora busca proponer una nueva manera de consolidar estos resultados en un Dashboard en Power BI, de tal forma que la gerente de ventas y de negocio tenga un conocimiento más detallado del performance de cada sector de acuerdo con cada indicador que se evalúa, asimismo, teniendo en cuenta los ajustes manuales que se realizan una vez que se genere cierre de ciclo y que las mismas gerentes reportan a través de la plataforma SIA.

Índice

1. Empresa	8
1.1 Aspectos Generales:	8
1.1.1 Misión:	8
1.1.2 Visión:	8
1.1.3 Valores:	8
1.2 Ubicación geográfica:	9
Figura 1.	9
1.3 Estructura Organizativa:	9
Figura 2.	10
1.4 Departamento en el que la práctica se llevó a cabo:	10
1.4.1 Análisis DOFA:	11
Figura 3.	11
2. Plan de Mejora	11
2.1 Planteamiento central del plan de mejora:	11
2.2 Importancia, limitaciones y alcance del plan de mejora:	12
2.3 Objetivo general:	13
2.3.1 Objetivos específicos:	13
3. Contenido plan de mejora	14
3.1 Propuesta de mejora:	14
3.2 Conclusiones:	14
3.3 Bibliografía:	15
3.4 Anexos:	16
3.4.1 Anexo 1: Contenido del Dashboard	16
Figura 4.	16
3.4.2 Anexo 2: Detalle del contenido.	17
Figura 5.	17
Figura 6.	17
4. Seguimiento práctica profesional:	17
4.1 Programación de actividades realizadas	17
4.2 Cumplimiento de objetivos trazados	18

1. Empresa

1.1 Aspectos Generales:

Natura Cosméticos tiene una gama de productos muy variada como de: baño, cuerpo, rostro, cabello, perfumes, utilizando ingredientes vegetales derivados de la biodiversidad brasileña, cosechados en asociación con las comunidades locales. Asimismo, Natura&Co también es propietario del fabricante australiano de cosméticos Aesop y desde junio de 2017, también es propietario de The Body Shop (Natura Cosméticos Brasil, 2022, parr.2)

1.1.1 Misión:

Proporcionar el bien estar bien, relaciones armónicas del individuo consigo mismo, con los otros y con la naturaleza. (Natura Cosméticos Colombia, 2022, parr.1)

1.1.2 Visión:

Osar la innovación para promover un impacto económico, social y ambiental positivo. (Natura Cosméticos, 2020, parr. 2)

1.1.3 Valores:

Tenemos pasión por ser agentes de cambio. Construimos relaciones a partir de la transparencia, la colaboración y la diversidad. Estamos comprometidos con la integridad y nos responsabilizamos por nuestros actos. Tenemos el coraje para desafiar el status quo e ir más allá. Honramos y respetamos la naturaleza interdependiente de todas las cosas. (Natura Cosméticos, 2020, parr.3)

1.2 Ubicación geográfica:

Natura Cosméticos se encuentra en Sao Paulo, Brasil. Allí se lleva a cabo la toma de decisiones en cuanto al funcionamiento del negocio en cada país en términos de estrategia, marketing, contrataciones, entre otros. No obstante, también cuenta con sedes en los países latinoamericanos donde opera como Argentina, Colombia, Bolivia, Chile, México, Perú.

En cuanto a Colombia, las oficinas se encuentran ubicadas en el WeWork de la calle 100 piso 3 (Carrera 19#100-45; 110121, Bogotá, Cundinamarca) donde se realizan todo tipo de reuniones y eventos relacionados con la fuerza de ventas y la parte administrativa.

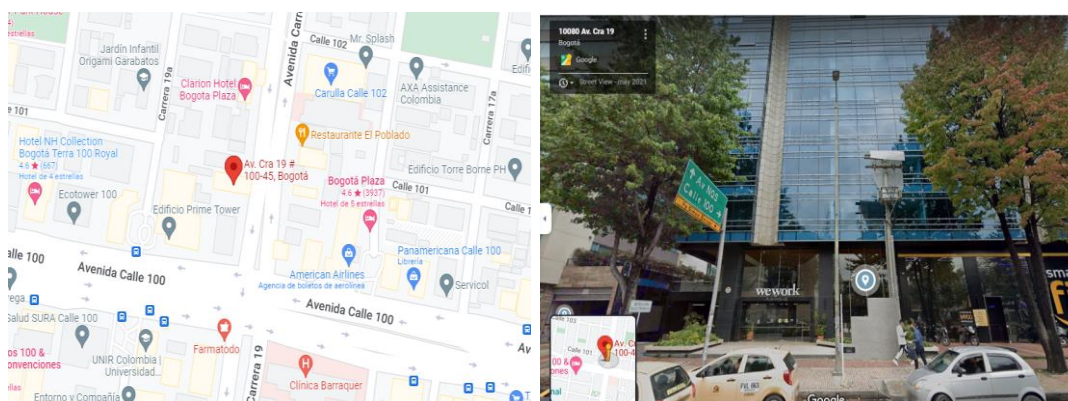


Figura 1. Google Maps (2022). Ubicación Natura Cosméticos. Google Maps.

<https://www.google.com/maps/place/Av.+Cra+19+%23100-45,+Bogot%C3%A1/@4.6867282,-74.0543932,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8e3f9abfe65d8cef:0xa70fd15b5eeb6c5b!8m2!3d4.6867229!4d-74.0522045>

1.3 Estructura Organizativa:

La estructura que se maneja en Natura Cosméticos es un organigrama mixto en donde incorpora elementos del modelo vertical y del horizontal. Ahora bien, en área de Planeamiento Comercial se compone de un gerente general, un gerente Jr., cuatro coordinadores con sus respectivos analistas y practicantes.



Figura 2. Elaborado por Planeamiento de Ventas y Georreferenciación (2022). Natura Cosméticos.

1.4 Departamento en el que la práctica se llevó a cabo:

La práctica se llevó a cabo en el área de planeamiento comercial, específicamente en la parte de planeación de ventas y georreferenciación, la cual se encarga de hacer el seguimiento de los indicadores y resultados obtenidos por cada gerencia de ventas, asimismo, realizar proyecciones y objetivos buscando siempre el crecimiento y mantenimiento del negocio.

El papel que tiene el practicante en esta área es sumamente importante debido a que consolida, proyecta y comunica los resultados a cada una de las gerencias de ventas cada vez que culmine el ciclo de venta, de la misma manera al final de cada mes, genera las cartas de pago variable a cada una de las gerentes de negocio.

1.4.1 Análisis DOFA:

Con respecto al plan de mejora, este va dirigido a las gerentes de ventas y de negocios y la importancia que tiene la entrega de sus resultados con los ajustes manuales, las variables de la matriz van enfocadas en este público y además en las actividades que Planeamiento realiza y envía a la fuerza de ventas cada ciclo.



Figura 3. Elaboración propia (2022) Natura Cosméticos.

2. Plan de Mejora

2.1 Planteamiento central del plan de mejora:

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, Natura Cosméticos define el rendimiento de cada gerencia por ciclo se muestra a través de una plantilla y un archivo realizado en Excel con el fin de tener un resumen del resultado de la gerencia, resaltar los indicadores más importantes y cuáles son los que están impactando en los resultados.

Sin embargo, en cuanto al archivo de Excel que se comparte contiene mucha información que puede llegar a ser confusa o muy pesada para el análisis que realiza el GV, por lo cual se propone realizar en Power BI un dashboard en donde el análisis no solo se realice de manera general sino también por sector (por gerente de negocio), de tal manera que la GV (Gerente de Ventas) tenga la percepción de los resultados de una forma en la que sea más fácil evaluar el performance de cada sector y de tal manera determinar cuál ha sido el que más ha impactado y cuál no.

Al proponer un Dashboard en Power BI permitirá resumir, analizar y evaluar grandes bases de datos con el fin de visualizar el desempeño de los indicadores de cada gerencia de ventas, facilitando así también el seguimiento y mejora de los resultados a cierre de cada ciclo.

Por ende, proponer una alternativa más interactiva como lo es a través de Power BI permitirá que la visualización del comportamiento de la gerencia por indicadores principales como facturación, composición de saldo, actividad, entre otros. sea tanto general como específico, permitiendo así un análisis más preciso y conciso tanto para la GV como la GN (Gerente de Negocios) y con esto poder tener resultados más precisos.

2.2 Importancia, limitaciones y alcance del plan de mejora:

Uno de los propósitos de PLVentas es comunicar los resultados de las gerencias con la información más precisa y contundente a los GVs. Por lo que, al proponer este Dashboard como herramienta de visualización de indicadores, sería de gran importancia tanto para los GV's como GN's ya que permitirá reflejar los indicadores clave y resumir la información obtenida en cada ciclo, y de tal manera el análisis de las estrategias se dará de una manera más efectiva.

De la misma manera, se espera que al proponer el dashboard el alcance se dé de la siguiente manera:

A mediano plazo, recopilar la información y consolidarla en un dashboard en el que la visualización de los resultados sea de una manera más organizada y detallada.

Por otra parte, esta propuesta tiene una limitación y es que por parte del equipo de TD se está realizando un dashboard en Tableau con el mismo público objetivo (GV's y GN's), no obstante, el plus que tiene este archivo es que cuenta con los ajustes manuales y los cuales no se han tomado en cuenta en ningún archivo que se comunica a la fuerza de ventas.

2.3 Objetivo general:

Consolidar los resultados por ciclo de las GVs para visualizar el desempeño de los indicadores de cada gerencia de ventas de Natura Cosméticos por medio de herramientas tecnológicas.

2.3.1 Objetivos específicos:

- Estructurar un dashboard dinámico y específico, para facilitar las estrategias planteadas y la toma de decisiones de las GVs.
- Rediseñar el dashboard junto con el equipo de planeamiento de ventas.
- Consolidar los resultados por gerencia, sector y clúster con los principales indicadores, como saldo, actividad, facturación e inicios completos.

3. Contenido plan de mejora

3.1 Propuesta de mejora:

Esta propuesta busca enviar junto con la plantilla de resultados, un archivo que reúna los datos de manera visual para hacer un seguimiento de métricas clave con sus respectivos ajustes manuales y evaluar el rendimiento de cada gerencia al momento en que se haga el cierre de ciclo, ya que en el panel general o en Mi Negocio (App de Natura para que permite que la fuerza de ventas tenga una precepción de su rendimiento) se puede reflejar los indicadores cada vez que se cierra un ciclo, estos resultados se están mostrando sin tener en cuenta los ajustes manuales, por ende, a la hora de enviar un archivo o hasta realizar pagos, la fuerza de ventas basa sus argumentos de acuerdo a lo que reflejan esas plataformas sin tener en cuenta que se pudo haber hecho un ajuste manual que haya afectado o ayudado a obtener el resultado reflejado.

Adicional, al tomar Power BI como una herramienta para consolidar nuestras bases de datos, permite transformar de una manera más sencilla los datos en una representación visual a fin de consumir más fácilmente los resultados y permanecer en el flujo del análisis, comparando los datos del ciclo vivido junto con el histórico del período del año permitiendo así una comparación del comportamiento de la gerencia, sector y clúster.

3.2 Conclusiones:

Al analizar los resultados obtenidos, podemos concluir que la propuesta del consolidado de los indicadores por gerencia se da de manera más eficaz y sencilla, permitiendo generar análisis más comparativo y preciso de los mismos para facilitar la toma de decisiones. De la misma manera, esta herramienta contiene información que permite:

- Determinar por gerencia, cuál es el clúster y onda que más apalanca su facturación y actividad.
- Por otro lado, se evidencia el comportamiento de los principales indicadores de los cuales componen la remuneración variable de la gerente de negocio.
- Da un dato más cercano con la realidad debido a que se extrae la información directamente de la base de datos en la que se consolida los ajustes manuales por situaciones especiales de los pedidos de las consultoras.

Finalmente, proponer una herramienta que las gerentes de negocio y de ventas en la que puedan tener a la mano para que tengan una información más real con respecto a su sector y permitirle comprar con otros, logra reducir de muchos procesos externos que al fin y al cabo generan retrasos con las entregas de otras tareas.

3.3 Bibliografía:

- (S/f). Com.co. Recuperado el 19 de diciembre de 2022, de <https://www.natura.com.co/la-natura/nuestra-historia>
- *Líder de cosméticos en Brasil*. (s/f). Naturabrasil.fr. Recuperado el 19 de diciembre de 2022, de <https://www.naturabrasil.fr/es-es/acerca-de-natura/lider-de-cosmeticos-en-brasil>
- (S/f-b). Natura.co. Recuperado el 19 de diciembre de 2022, de https://www.natura.co/Natura_eCo_2020_Informe_Anual.pdf
- *Who we are - Natura &co.* (2021, septiembre 3). Natura &Co. <https://www.naturaeco.com/the-group/who-we-are/>

- Duarte, C. (2022, marzo 15). *¿Cómo hacer un tablero de control o dashboard en Excel?* Ninja Excel. <https://www.ninjaexcel.com/graficos-de-excel/como-hacer-un-dashboard-en-excel/>
- Google Maps. Av. Cra 19 #100-45 · av. Cra 19 #100-45, Bogotá, Colombia. (s/f). Av. Cra 19 #100-45 · Av. Cra 19 #100-45, Bogotá, Colombia. Recuperado el 20 de diciembre de 2022, de <https://www.google.com/maps/place/Av.+Cra+19+%23100-45,+Bogot%C3%A1/@4.6867282,-74.0543932,17z/data=!3m1!4m5!3m4!1s0x8e3f9abfe65d8cef:0xa70fd15b5eeb6c5b!8m2!3d4.6867229!4d-74.0522045>

3.4 Anexos:

3.4.1 Anexo 1: Contenido del Dashboard



Figura 4. Elaboración propia (2023) Natura Cosméticos.

3.4.2 Anexo 2: Detalle del contenido.

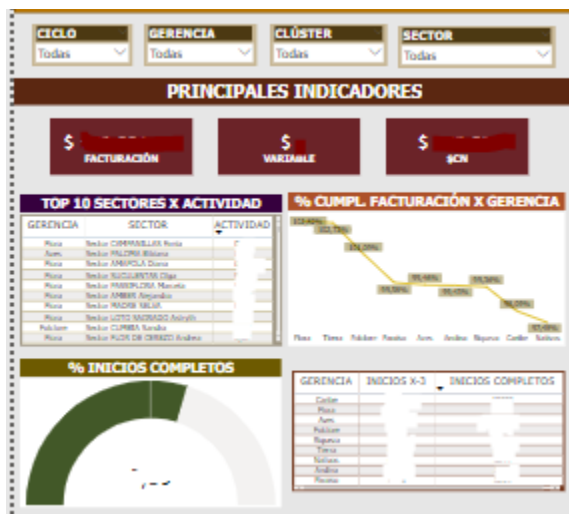


Figura 5. Elaboración propia (2023) Natura Cosméticos.

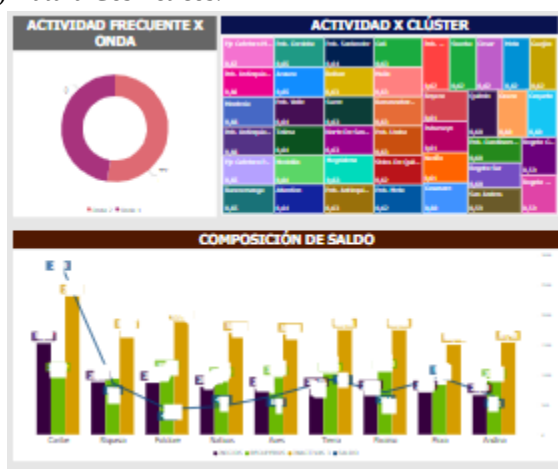


Figura 6. Elaboración propia (2023) Natura Cosméticos.

4. Seguimiento práctica profesional:

4.1 Programación de actividades realizadas

En el tiempo que he estado como practicante en el área de PL Ventas las principales actividades que debo llevar a cabo son: Reporte de resultados por gerencia y país, generar as cartas de pago premio a las GN's, consolidar archivos de resultados como lo es el Plan Carrera

(Reporte que los BP's envían a la gerencia correspondiente) y consolidado de resultados para campañas.

Otra de mis funciones es revisar casos que se envían a través de la plataforma SIA y dar la respectiva solución de acuerdo con la solicitud que las CN's piden, a este proceso se le llama ajustes manuales, que posterior a la debida solución se les envía a través del correo electrónico a las gerentes correspondientes.

4.2 Cumplimiento de objetivos trazados

Ciclo	Tiempo	Actividades	Limitaciones	Logros
1	8 – 19 de agosto	Ingreso y capacitación de procesos de la empresa	Tareas nuevas y complejas de entender. Altas posibilidades de tener margen de error.	Adaptación y buen manejo de archivos importantes de la empresa.
2	12 – 16 de septiembre	Semana Natura, conocimiento más cercano del negocio y de la FV. Capacitación de pagos para las GNs	Altas posibilidades de que exista un error al realizar el proceso de pagos, afectando así a las GNs.	Proceso realizado con éxito y a los tiempos establecidos.
3	19 – 23 de septiembre	Capacitación y aprendizaje para el nuevo proceso llamado “Ajustes manuales”	Error al comunicar los indicadores que se van a ajustar a las GV's y GNs	Proceso complejo de entender, pero realizado en los tiempos establecidos y con éxito.

4	26 – 30 de diciembre	Construcción y envío de objetivos trazados para los GVs	Proceso muy delicado del cual requiere de atención al detalle y revisar fórmulas y datos.	Reconocimiento por parte de BP por el esfuerzo realizado y el cual fue exitoso.
---	----------------------	---	---	---