



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

Influencia de las estrategias a través del canal de distribución de venta directa en los resultados de
Unilever Andina Colombia.

Edith Alejandra Navajas Quintero

Colegio de Estudios Superiores de Administración -CESA-

Maestría en dirección de marketing

Bogotá

2017

Influencia de las estrategias a través del canal de distribución de venta directa en los resultados de
Unilever Andina Colombia.

Edith Alejandra Navajas Quintero

Director:

Jorge Luis Bernal Jaramillo

Colegio de Estudios Superiores de Administración -CESA-

Maestría en dirección de marketing

Bogotá

2017

Contenido

| | |
|---|----|
| Resumen ejecutivo | 7 |
| 1. Planteamiento del problema y pregunta de investigación | 9 |
| 2. Hipótesis | 11 |
| 3. Objetivo general | 11 |
| 4. Objetivos específicos | 11 |
| 5. Marco teórico | 12 |
| 5.1. Organizaciones sustentables | 12 |
| 5.2. Plan de Vida Sostenible de Unilever | 12 |
| 5.3. Canales de distribución | 14 |
| 5.4. Trade marketing | 16 |
| 5.5. Venta directa | 17 |
| 5.6. RTM en Unilever Andina Colombia | 18 |
| 5.7. Variables de medición de influencia | 23 |
| 6. Estado del arte | 26 |
| 6.1. Proyecto Shakti en Unilever India | 26 |
| 7. Marco Metodológico y Limitaciones | 33 |
| 8. Estudio de Caso “Shakti en Unilever Andina Colombia” | 36 |
| 9. Conclusiones y recomendaciones | 66 |
| Referencias | 70 |
| Anexos | 73 |

Lista de tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Construcción de objetivo de negocio Shakti 2016 | 39 |
| Tabla 2. Ingreso Madre Shakti en 3 escenarios de facturación por catalogo | 42 |
| Tabla 3. Ingreso prom. Mes/hectárea siembra de coca en 2014. COP | 43 |
| Tabla 4. Valores de Venta e ingreso mensual madre y líder Shakti en Tumaco 2016 | 44 |
| Tabla 5. Estado de pérdidas y ganancias para Unilever de Shakti | 52 |
| Tabla 6. Indicadores financieros Total Unilever Andina Colombia (excl. Shakti) | 53 |
| Tabla 7. Definición de indicadores de gestión de funcionamiento de Shakti..... | 57 |
| Tabla 8. Resumen indicadores de negocio Shakti 2016..... | 58 |
| Tabla 9. Evolución de Mujeres compradoras y nuevas acum. Mes..... | 59 |
| Tabla 10. Evolución mensual de Facturación | 59 |
| Tabla 11. Evolución mensual de número de SKUs..... | 60 |
| Tabla 12. Composición Portafolio de facturación..... | 61 |
| Tabla 13. Evolución mensual del portafolio | 62 |
| Tabla 14. Listado de ofertas Septiembre 2016 | 62 |
| Tabla 15. Listado de SKUs que hacen el 50% de la venta de “Non BOP” Noviembre 2016 | 63 |
| Tabla 16. Capacidad de compra de Tendero en Colombia. Prom. Mes 2016..... | 66 |
| Tabla 17. Contenido propuesto para catalogo 2017 | 68 |
| Tabla 18. Portafolio (detalle marca) 2016 | 84 |
| Tabla 19. USG 2016 Novaventa | 92 |
| Tabla 20. Penetración 2015-2016 Novaventa en Cuidado personal | 93 |
| Tabla 21. Resumen indicadores de gestión de Novaventa 2016 | 93 |
| Tabla 22. Resultados Pelo por “ancheta Unilever” | 94 |

Lista de ilustraciones

| | |
|--|----|
| Ilustración 1. Objetivos del Plan de Vida sostenible de Unilever | 13 |
| Ilustración 2. Ciclo virtuoso de crecimiento de Unilever | 14 |
| Ilustración 3. Niveles de canal de mercadeo industrial y de consumidor | 15 |
| Ilustración 4. Organización vanguardista de <i>trade marketing</i> en una organización | 16 |
| Ilustración 5. Eficacia de la venta directa en el proceso general de ventas | 18 |
| Ilustración 6. Resumen estratégico e-commerce 2017 | 20 |
| Ilustración 7. Evolución de Hardware y Software de ACOS | 22 |
| Ilustración 8. Una “Shakti Amma” | 27 |
| Ilustración 9. Modelo Gana-Gana Proyecto Shakti India | 28 |
| Ilustración 10. Oficinas de Venta de Unilever India | 30 |
| Ilustración 11. “Shaktiman” en su bicicleta | 31 |
| Ilustración 12. Estructura celular de operación de Unilever Andina Colombia. | 36 |
| Ilustración 13. Ciclo de ventas Shakti. | 40 |
| Ilustración 14. Ganancia de madre shakti de acuerdo a escala de rotación. | 42 |
| Ilustración 15. Ejemplo de promoción de incremento de volumen de consumo | 46 |
| Ilustración 16. Ejemplo de promoción de primer intento | 47 |
| Ilustración 17. Ejemplo de oferta gancho | 47 |
| Ilustración 18. Estructura de ventas Novaventa | 79 |
| Ilustración 19. Participación entre 2012 y 2015 de Unilever en catalogo Novaventa | 80 |
| Ilustración 20. Estrategia de portafolio | 83 |
| Ilustración 21. “Descuento de Ruta” Unilever a Novaventa (Ej. Crema Dove 1Lt). | 85 |
| Ilustración 22. Ruta de precios hasta madre empresaria | 85 |
| Ilustración 23. Esquema de planeación en días Unilever – Novaventa | 86 |
| Ilustración 24. Ayudaventas para madres | 88 |
| Ilustración 25. Anqueta Unilever como incentivo | 89 |
| Ilustración 26. Sampling IMPULSE ® para madre empresaria | 90 |
| Ilustración 27. Oferta Cross categorías DOVE ® | 91 |
| Ilustración 28. Packs armados LUX ® y DOVE MEN ® | 91 |

Anexos

| | |
|---|----|
| Anexo 1. Listado de municipios y su aporte en la venta anual | 73 |
| Anexo 2. Escenario de costos/Zona según su facturación COP | 75 |
| Anexo 3. Escenarios de Estado de Pérdidas y ganancias de un ACO/ Zona | 76 |
| Anexo 4. Cuestionario para Encuesta de Línea Base Shakti 2016 (pdf) | 77 |
| Anexo 5. Resultados de Encuesta de Línea Base Shakti 2016 (pdf) | 77 |
| Anexo 6. Evolución de indicadores mensual de Shakti | 78 |
| Anexo 7. Descripción hallazgos Novaventa | 79 |

Resumen ejecutivo

Unilever, una de las compañías más relevantes de consumo masivo a nivel mundial, enfrenta como todos los demás, un entorno competitivo, económico y social cambiante y retador. Miguel Kozuszok, presidente de Unilever para América Latina, resume la situación de la geografía así:

Lo que se debe pensar es que cuando la economía sufre también surgen problemas en el poder adquisitivo de la gente y el empleo. Buscamos estar más cerca del consumidor, brindando productos a su alcance dentro de esos presupuestos restringidos. Es el gran desafío que tenemos. Y vemos a Latinoamérica como una región donde hay diferentes comportamientos por niveles socioeconómicos y donde cada uno tiene una necesidad diferente. Eso representa un reto, si a eso le sumamos la volatilidad de los mercados (Kozuszok, 2017).

No es un reto menor, ¿cómo lograr que marcas de muchos años logren ser preferidas por los consumidores para quienes el concepto de lealtad ha cambiado tanto?

Ahora bien, el reto no se limita solo a la dimensión de negocio, sino ¿cómo puede una compañía como esta ser sostenible para que finalmente exista dicho negocio en el tiempo sin comprometer los recursos actuales y del futuro?

Varios interrogantes que hacen parte del día a día de la compañía y para los cuales existen en planeación y ejecución, varias iniciativas para, no solo responder a este entorno, sino además crecer y ganar en el mercado.

En Colombia, la compañía ha decidido avanzar en los últimos años con dos iniciativas que buscan sumar positivamente a la visión de duplicar el negocio minimizando el impacto ambiental y aportando a la calidad de vida de las comunidades que impacta. Una de ellas es una alianza con el canal de venta directa por catálogo de Nutresa llamado Novaventa donde busca principalmente aumentar penetración de sus marcas sumando al ingreso de más de 150.000 madres empresarias. La otra iniciativa es Shakti, un canal de venta directo de la compañía que busca penetrar todo el portafolio en zonas de altos índices de pobreza en Colombia. Este proyecto nace en la India con una intención similar y resultados importantes que hacen pensar que en Colombia puede ser exitoso.

Este documento investiga sobre la ejecución e impacto de estas dos iniciativas en los resultados de Unilever Andina Colombia medidos en torno al aporte de negocio, considerando variables como venta y su crecimiento, margen operacional y crecimiento en penetración. También se tiene en cuenta el aporte para el “Plan de vida sostenible” de Unilever (plan de acción para conseguir la visión de la compañía) midiendo la mejora de la calidad de vida de las personas que trabajan en

Shakti y Novaventa. Se mide, por ejemplo, el avance en alfabetización y el % de ingreso y rentabilidad que significan para las mujeres involucradas.

El resultado es un caso de estudio en el cual se expone el contexto de la ejecución de Shakti en Colombia, contemplado los resultados de las variables de medición de influencia; planteando los siguientes interrogantes: ¿Se logró el objetivo propuesto? ¿Debería Unilever seguir apostando por el modelo de Shakti en Colombia? ¿Por cuánto tiempo? ¿Si continúan, que acciones deben cambiar y/o mantener para cumplir su objetivo?

1. Planteamiento del problema y pregunta de investigación

“Nuestra visión es duplicar el tamaño del negocio reduciendo a la mitad nuestro impacto ambiental a través del Plan de vida sostenible. Somos la compañía número uno* en sostenibilidad a nivel global, trabajando de la mano de nuestros empleados” (Unilever Middle Americas, 2016). Un reto inmenso para una compañía multinacional como Unilever, que a nivel global tiene una venta de 53.3 billones de euros en 2015, de la cual el 58% proviene de países emergentes; además tiene más de 12 marcas que facturan más de 1 billón de euros al año, tiene más de 172,000 empleados y es la elección no. uno como empleador en el sector de consumo masivo en más de 26 países. (Unilever, 2016). En la actualidad el mundo de los negocios es más difícil dado que el consumidor final tiene mayores opciones de productos, servicios y canales de adquisición de los mismos que generan un alto ambiente competitivo. “Las compañías están inmersas en una competencia intensa donde las señales a lo largo del camino y las reglas siguen cambiando, en la que no existe una meta fija y tampoco “éxitos perdurables” (Kotler, 1996).

Uno de los frentes críticos a considerar por una compañía de este estilo para alcanzar la visión presentada es la selección, administración y evolución correcta de los canales de mercadeo a utilizar para que el consumidor final tenga acceso pleno a los productos comercializados. Esta definición afecta las demás decisiones de mercadeo, como por ejemplo el precio, comunicación o logística y además genera compromisos de mediano y largo plazo con otras empresas. “El análisis de un sistema de canales requiere del análisis de las necesidades del cliente, el establecimiento de los objetivos del canal, la identificación de las alternativas de los canales principales y la evaluación de estas” (Kotler, 1996). Entonces, además de ser una tarea compleja, también es una tarea costosa y demandante. Según lo indica Jose Maria Sainz de Vicuña Ancín, la compañía deberá tener la siguiente máxima: en la medida que asuma tareas propias de la distribución comercial; aumenta sus costos comerciales (fijos y variables como distribución, promoción, stocks de producto terminado, almacenamiento, entre otros) y el margen de contribución que podría obtener de sus productos, pero así mismo se exige una organización administrativa y comercial más potente (Sainz de Vicuña Ancín, 2001).

Teniendo en cuenta lo anterior, específicamente para Unilever Andina Colombia, se presenta el reto de duplicar el negocio minimizando el impacto ambiental. Ante esto, es clave la evaluación de todas las variables de decisión de marketing y una de las más importantes es la consolidación de canales de distribución actuales y la exploración y desarrollo de nuevos canales.

Como cita José Maria Ferré Trezano: “¿Está ya todo inventado en distribución? ¿Qué va a pasar en los próximos años?” (Ferré, 2003, pg 16).

Es entonces el momento para explorar 2 caminos nuevos dentro de la venta por catálogo, un canal de venta directa al consumidor en busca de suplir necesidades como acercar los productos al mercado objetivo que aún no ha sido impactado por canales actuales e incidir con mayor intensidad en áreas de mercado apoyando la labor de distribuidores actuales. Sin embargo, Unilever Andina Colombia no cuenta con una fuerza de ventas directa y una división administrativa que pueda coordinar estas acciones. Por lo cual busca 2 aliados clave que cuenta con los requisitos para contribuir con el reto a un costo considerable.

Uno de ellos es Novaventa, “una compañía de canales alternativos que hace parte del Grupo Nutresa, constituida en el año 2000 y que tiene a su cargo la comercialización de productos de compañías como: Nacional de Chocolates, Noel, Zenú, Doria, Colcafé, entre otras, a través de dos canales: Venta Directa (venta por catálogo) y Venta al Paso (máquinas dispensadoras de snacks y máquinas de café).” (Grupo Nutresa, 2016).

El siguiente aliado se trata de IED-VITAL organización, la cual identifica “oportunidades de crear o fortalecer emprendimientos mediante la participación colectiva en la investigación sobre aquellas brechas en la oferta o producción local de bienes y servicios. Así, se desarrollan alianzas con empresas privadas, autoridades locales y comunidades para compartir conocimiento e infraestructura que permite operar localmente sistemas de micro franquicias, micro distribución, compras comunitarias y redes de comercio local aumentando la probabilidad de éxito y sostenibilidad de estos emprendimientos” (IED-VITAL, 2015) y será el facilitador para que Unilever Andina Colombia pueda aplicar una iniciativa de Unilever India Limitada llamada “Shakti” que traduce “mujer con poder” del idioma Hindi, y busca, no solo generar un mayor ingreso por ventas sino también contribuir al “Plan de vida sostenible” de Unilever global mencionado al inicio del documento enfocándose en el pilar de “Social Channels”. Dicho proyecto tiene como objetivo ayudar a mujeres en poblaciones rurales a emprender su propio negocio con las marcas Unilever mejorando la calidad de vida de las comunidades donde habitan.

Es así como se plantea como pregunta de investigación ¿Cómo han influido las estrategias a través del canal de distribución de venta directa (Novaventa y “Shakti”) en los resultados de Unilever Andina Colombia? Dicha influencia será evaluada con base a variables de negocio y de sustentabilidad descritas más adelante en el documento.

2. Hipótesis

El proyecto “Shakti” en Colombia tiene una influencia positiva en los resultados de Unilever Andina Colombia en la medida que cumple con los targets de las variables consideradas dentro de la visión de sostenibilidad y de negocio.

3. Objetivo general

El objetivo general del presente documento es medir la influencia de las estrategias a través del canal de distribución de venta por catálogo en los resultados de Unilever Andina Colombia.

4. Objetivos específicos

Los objetivos específicos que pretende este trabajo de grado son:

1. Documentar el perfil organizacional de Unilever Andina Colombia en la ejecución de los canales de distribución considerando su historia en Colombia, portafolio, estructura de marketing y *trade marketing*, los canales que usa y su estado de desarrollo.
2. Registrar el caso de “Novaventa y Unilever Andina Colombia” teniendo en cuenta historia de la alianza, portafolio, costo de servir y las estrategias implementadas para el crecimiento sostenible de la venta.
3. Determinar cuál o cuáles son las estrategias a través del canal de Novaventa que han generado la mayor influencia en el resultado de Unilever Andina Colombia y sugerir recomendaciones a futuro.
4. Identificar el caso de “Shakti y Unilever Andina Colombia” fundamentado en objetivos e indicadores de gestión esperados, estrategia comercial y modelo de trabajo y herramientas implementadas.
5. Estipular la influencia actual y futura que tiene el proyecto “Shakti” en el cumplimiento del “Plan de vida sostenible” en Unilever Andina Colombia.

5. Marco teórico

5.1. Organizaciones sustentables

Para empezar, es fundamental definir el concepto de desarrollo sostenible que pudiera tener múltiples interpretaciones. Para este documento, se toma en consideración la definición del *World Commission on Environment and Development* de la universidad de Oxford, que indica que es un desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus necesidades. Contiene dos conceptos fundamentales: el concepto de necesidades, en particular de las necesidades esenciales de los pobres del mundo por quienes se debería priorizar; y la idea de las limitaciones impuestas por el estado de la tecnología para que el medio ambiente supla las necesidades presentes y futuras (WCED, 1987)

En términos de la estructura de la organización y entendiendo que las mismas existen dentro de un entorno social, político y cultural; Jorge Etkin propone que las empresas deben tener una filosofía de gestión como un sistema de ideas que explica la razón de ser y el sentido, del cual se derivan principios y propuestas para las decisiones y comportamientos de sus integrantes.

Dicho sistema ayuda a que los ejecutivos que toman las decisiones fundamentales de las empresas analicen su realidad y se orienten desde una amplia perspectiva. Esto incluye la consideración de la dimensión social y cultural de la organización y además, el logro del desarrollo humano en un ambiente colaborativo.

Es decir, no se trata solo de ejercicios de análisis intelectual, sino de obtener conclusiones sobre el camino correcto a seguir por una organización justa en lo interno y apreciada en su contexto. Dicho esto, la filosofía de gestión tiene una base de principios (sustentables) y no solo de resultados (financieros).

Por lo tanto, es diferente ver la organización como un recurso económico para el crecimiento de un grupo de propietarios que verla como una capacidad de conjunto sostenida sobre las bases de la justicia y colaboración, también comprometida con el desarrollo del medio social (Etkin, 2014).

5.2. Plan de Vida Sostenible de Unilever

Ignacio Hojas, Senior Vice President de Unilever Middle Americas y director de país de Unilever Andina Colombia al presentar el avance del 3er año de los resultados del “Plan de Vida Sostenible”, dijo lo siguiente:

Vivimos en un mundo en el que las temperaturas van en aumento, el agua escasea, la energía es costosa, las fuentes de alimentos son inciertas y la brecha entre los ricos y los pobres es cada vez más grande. No podemos ser indiferentes ante los problemas que enfrenta el mundo. En Unilever creemos que las empresas debes ser parte de la solución. Pero para ello, nuestra empresa debe cambiar. El único modelo de negocios aceptable es el crecimiento sostenible y equitativo (Hojas, 2013).

Dicho plan consiste en materializar las acciones que harán que la visión de Unilever sea una realidad. Busca que los colaboradores de la compañía, desde cualquier área y nivel, día a día creen un futuro mejor a través de marcas y servicios que ayuden a la gente a sentirse bien, lucir bien y aprovechar la vida al máximo.

La forma en que los colaboradores contribuyen al objetivo es ofreciendo marcas que entreguen una nutrición avanzada y un alto nivel de higiene, al igual que la confianza de tener ropa limpia, el cabello limpio y una piel sana. Además, productos que se obtienen de manera sostenible y que se emplean de una manera que protege los recursos naturales y finalmente a través del respeto a los derechos de las personas y de las comunidades con las que se trabaja alrededor del mundo.

Al mismo tiempo que la más reciente visión de la compañía, el “plan de vida sostenible” se lanza en el 2010 con 3 grandes objetivos descritos en la ilustración a continuación.

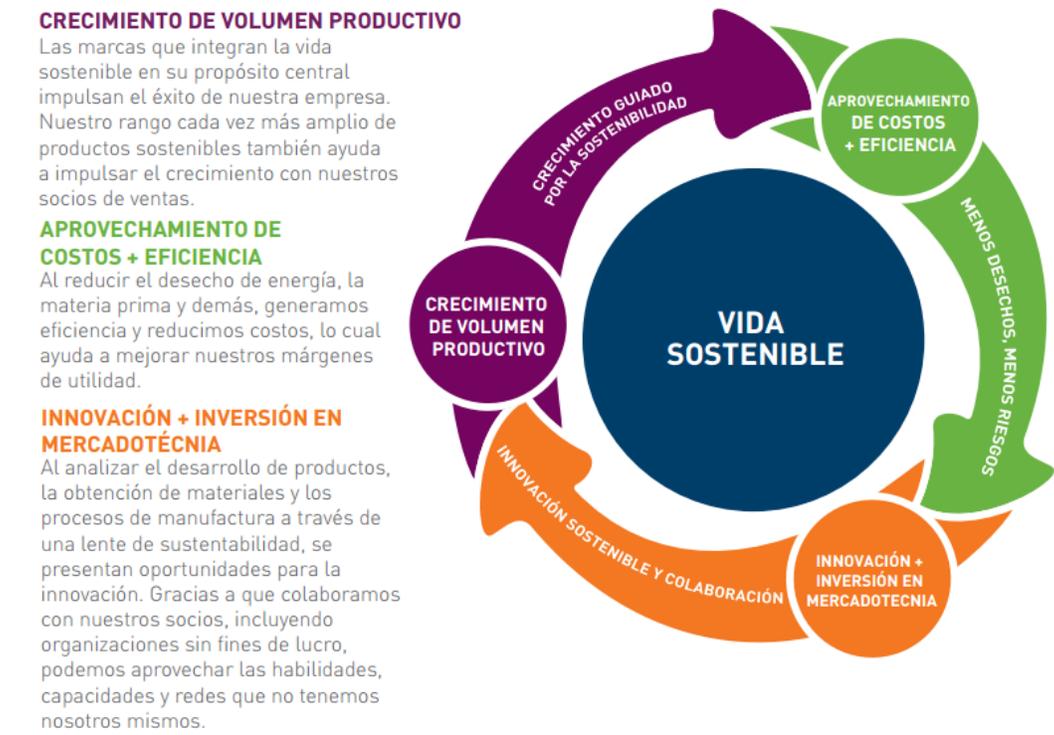
Ilustración 1. Objetivos del Plan de Vida sostenible de Unilever



Fuente: Unilever Middle Americas, 2013.

Por otro lado, el plan impulsa un círculo virtuoso entre el volumen de venta, los costos e inversión para cumplir el objetivo propuesto.

Ilustración 2. Ciclo virtuoso de crecimiento de Unilever



Fuente: Unilever Middle Americas, 2013.

Un ejemplo de implementación en Colombia en el objetivo de reducir el impacto en el medio ambiente es la reformulación del detergente FAB en 2013 con nuevas partículas extra de limpieza presentada a través de la campaña “sáltate el remojo”. Esta permite a la usuaria ahorrar entre 12 y 15 litros de agua en su ritual de lavado ya que no es necesario el paso del remojo. Dicha cantidad, por ejemplo, es la recomendada para que un ser humano beba durante una semana para mantenerse bien nutrido e hidratado. Así mismo, la nueva fórmula también fue impulsada a través de la campaña “el aprendizaje queda, las manchas desaparecen” la cual busca promover el aprendizaje de los niños al aire libre.

5.3. Canales de distribución

Dado el contexto actual de alta competencia en cualquier industria de consumo masivo, la diferenciación vía producto sigue siendo relevante pero no es la única vía que garantiza la

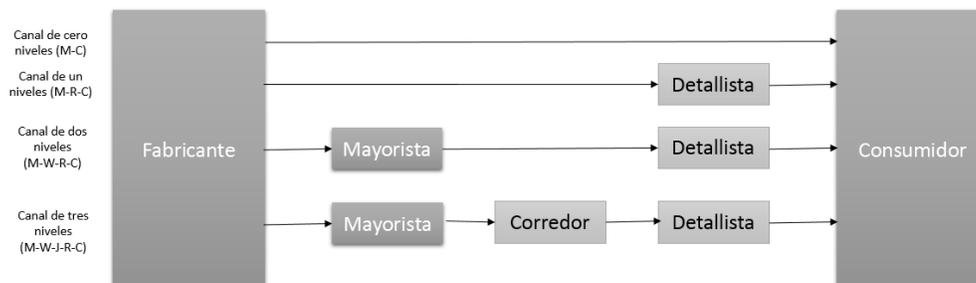
ganancia de mercado. Incluso, las empresas están distinguiéndose por los servicios que proveen a sus clientes. Esto consiste no solo en aquello que se ofrece distinto del producto (como financiación, garantía, respaldo, entrega) sino en todo el conjunto de interacciones en la compra y posventa. Importante destacar, según Wheeler y Hirsh “a medida que decrece la diferenciación entre productos, se va haciendo más importante la diferenciación entre servicios” (Wheeler & Hirsh, 2000, pg 2).

Para este documento un canal de mercadeo se puede considerar como “grupos de organizaciones independientes que participan en el proceso de hacer que un producto o servicio esté disponible para su uso o consumo” (Stern & El-Anzary, 1992, p.1).

Adicional, según Philip Kotler, el canal tiene como función principal cambiar los bienes de los productores a los consumidores, pero además, también proporciona información al productor sobre el mercado atendido como competidores, clientes actuales y potenciales y demás actores y fuerzas del mercado, entrega persuasivamente la comunicación sobre la oferta diseñada para atraer al consumidor, adquiere y distribuye los fondos requeridos para financiar los inventarios, entre otros (Kotler, 1996).

Para caracterizar los canales, utilizaremos el nivel de intermediación descrito por Kotler en la siguiente ilustración:

Ilustración 3. Niveles de canal de mercadeo industrial y de consumidor



Fuente: P. Kotler, 1996.

Un canal de nivel cero, también conocido como canal directo, se da cuando un productor vende de forma directa a su consumidor final. Un canal de un nivel significa que tiene un intermediario, como un detallista por ejemplo; y así sucesivamente.

5.4. Trade marketing

El área de *trade marketing* en Unilever está desarrollada muy en línea con lo que describe el autor Salvador Miquel Peris (2008) y compañeros en su texto “Distribución Comercial” donde indica que el camino para tratar la relación entre distribuidor/ canal y fabricante es como un cliente intermediario, no como un competidor o compañero. Indica, inspirado en Jean Jacques Lambin, que el *trade marketing* consiste en “aplicar la gestión marketing a los distribuidores” (Lambin, 1995), es decir, que se basa en la voluntad del fabricante de integrar objetivos, información y exigencias del distribuidor buscando dar una mejor respuesta a sus necesidades y problemas, alcanzando así incrementar el resultado del negocio y el beneficio mutuo (Peris, Parra, Lherme y Romero, 2008).

También aclara que la buena voluntad de trabajo en conjunto se da porque el distribuidor ha demostrado fortaleza para ejecutar su actividad en el tiempo. Igualmente define que el ejercicio de *trade marketing* lo puede aplicar cualquier miembro del canal a otro, este por encima o debajo de él, sin embargo, la cooperación más común es de fabricante a distribuidor. Respecto a la organización del área, para este documento se va a considerar la organización de empresas vanguardistas donde *trade marketing* depende de departamento de ventas, así:

Ilustración 4. Organización vanguardista de *trade marketing* en una organización



Fuente: Tomado de Peris, S., Parra, F., Lherme, C., & Romero, MJ (2008).

Este tipo de organización tiene sentido en la medida que el área de ventas tiene conocimiento profundo de las necesidades y requerimientos de los distribuidores, además tiene una visión global del negocio y tiene relaciones con las áreas soporte.

Ahora bien, una visión en el mediano y largo plazo que Unilever Andina Colombia intentara apropiarse es la identificada por el autor Jose Maria Ferré Trenzano donde indica que “el *trade marketing* surge como una filosofía que consiste en tratar de acercarse al consumidor local de forma mancomunada, fabricante y distribuidor, ya que este consumidor es tan cliente del distribuidor como del fabricante” (Ferré, 2003) es decir, resto foco al relacionamiento fabricante/distribuidor dándole mayor prioridad al consumidor final como fuente de información e indicador clave para la toma de decisión de negocio.

5.5. Venta directa

De cara a este proyecto de grado, se tomará como definición de la “venta directa” y “venta por catálogo” la utilizada por Carlos Ongallo en su libro “El libro de la venta directa” el cual se basa en la definición de la asociación de empresas de venta directa española que indica que:

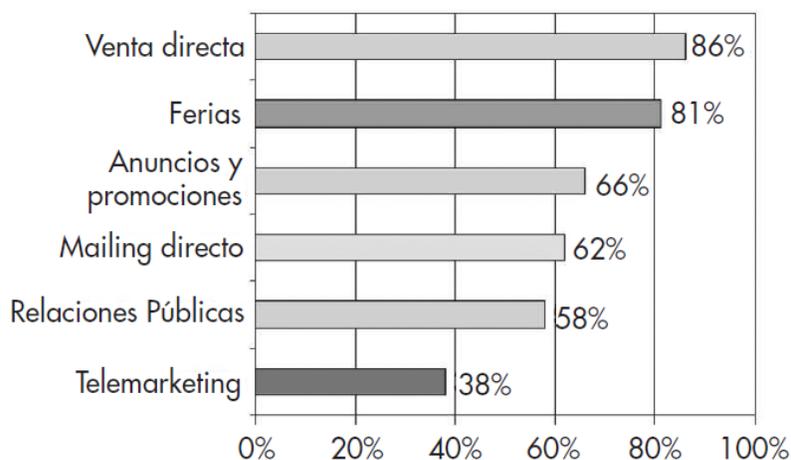
“Se entiende por venta directa la comercialización fuera de un establecimiento mercantil de bienes y servicios directamente al consumidor, mediante la demostración personalizada por parte del representante de la empresa vendedora, lo que distingue de las denominadas ventas a distancia, en las que no existe un contacto personal entre la empresa vendedora y el comprador” (Ongallo, 2007, p. 10).

Aquí se destaca el nivel de relacionamiento entre el representante de ventas y el comprador final pues la venta se da entre reuniones, presentaciones presenciales o encuentros uno a uno, donde se da espacio para mostrar el producto e incluso hacer demostraciones del mismo.

En términos de categorías de producto a manejar por esta vía, no hay restricciones, sin embargo se trata siempre de productos terminados donde el comprador suele ser el mismo consumidor. Algunos productos tradicionalmente vendidos en este canal son: cosméticos, productos para el cuidado de la piel, productos de cocción y cocina, electrodomésticos, productos alimentarios y de nutrición, ropa, joyería, entre otros. (Ongallo, 2007).

El autor también trae a colación la demostración de la eficacia de la venta directa en el proceso general de ventas mostrado a continuación, el cual se confirma como el método más eficaz para el cierre exitoso de la venta.

Ilustración 5. Eficacia de la venta directa en el proceso general de ventas



Fuente: Ongallo, C. (2007).

En términos de los tipos de venta directa, la venta por catálogo se sitúa dentro de la venta llamada “face to face”, donde, según el autor “se trabaja con un catálogo de ventas y venden persona a persona. Generalmente, el vendedor entrega directamente el producto al cliente” (Ongallo, 2007, pg. 17). Esta tipología podrá llamarse también “puerta a puerta” o “por catálogo”.

5.6. RTM en Unilever Andina Colombia

Colombia, una geografía donde se puede administrar un portafolio balanceado y diverso, tiene un ingreso per capita promedio medio además de ser una economía creciente en los últimos años, que también es un híbrido entre retailers sofisticados, tradicionales y canales emergentes. A nivel de categorías para Unilever, presenta alta penetración en cuidado personal y del hogar, con algunas oportunidades de negocio en alimentos; y finalmente, es un país de márgenes de venta superiores al promedio de centro y sur américa. Todas estas características generan el ambiente propicio para que Unilever Andina Colombia disponga el siguiente *Route to market*, definido como “la principal ruta hacia el consumidor” (Inside, 2016).

Social Channels

Donde se incluyen Novaventa, Shakti y e-commerce. Esta tipología no tiene más de seis meses en la operación y surge por dos razones principalmente.

“La primera es porque hay un interés genuino de la compañía de generar un impacto social. El CEO desde que comenzó su cargo alrededor 2009, planteó unas metas que fueron duplicar el tamaño de la compañía reduciendo a la mitad el impacto ambiental. De ahí en adelante ese impacto se amplió a no solo ambiental sino tener también un impacto de responsabilidad social. Ser una compañía que llega a tantas personas en el mundo al día, a dos billones de personas al día, eso es casi un tercio de la población mundial, puede generar muchos impactos en muchos sentidos: en lo ambiental y en lo social. Surge, entonces de esa visión de él de que la compañía genera ese impacto. Es algo realmente importante y genuino que una compañía de este tamaño quiera hacer esto y generar este impacto positivo. La segunda razón es que la compañía se dió cuenta que es un buen negocio hacer las cosas bien” (Cespedes, 2017).

Respecto a e-commerce, es un canal donde el shopper toma la decisión de compra y la efectúa de forma “online” a través de la web de un retailer o aplicaciones. Los productos pueden ser enviados directamente al shopper o recolectados en una tienda física o en un punto de acopio. La motivación de compra es conveniencia, además de un amplio rango de productos y la principal misión de compra es gran rutina y la necesidad de obtener dichos productos.

Actualmente, Unilever Colombia está impulsando a:

*Rappi, como una aplicación disruptiva la cual se trata de tener un “centro comercial” en el celular con una oferta variada de comidas de restaurante, mercados, entradas a conciertos, entre otros. Su estrategia de precio es estar parity con las tiendas físicas y para Unilever Colombia tiene una rotación mensual promedio de 35 millones mensuales, creciendo a tasas superiores al 100% mes a mes.

*Merqueo.com, el cual replica el modelo “instacart”, donde el consumidor puede comprar “online” de diferentes tiendas. Unilever está desarrollando un espacio llamado “Merqueo super ofertas” que contiene precios inferiores al canal moderno. Su estrategia de precio es estar parity con las tiendas físicas y para Unilever Colombia tiene una rotación mensual promedio de 15 millones mensuales, creciendo a tasas superiores al 100% mes a mes.

*Mercado libre, donde Unilever está abriendo cuatro “tiendas oficiales” de marcas de cuidado personal. Su estrategia de precio es estar parity con las tiendas físicas y para Unilever Colombia tiene una rotación mensual promedio de 1.9 millones mensuales, creciendo a tasas superiores al 100% mes a mes.

Ilustración 6. Resumen estratégico e-commerce 2017



Fuente: ilustración propia (2017)

Club

Para Unilever, este canal es un tipo outlet de gran formato que requiere una membresía paga para poder comprar en él. Este ofrece un rango de productos limitado que incluye categorías como canasta básica, alimentos congelados, importados, entre otros. Su énfasis está en productos de alta calidad con productos de alta calidad para el mercado. La motivación principal de compra es que genera soluciones para hogares grandes y de alto ingreso y para negocios pequeños. La principal misión de compra es abastecimiento.

En esta tipología de canal, Unilever atiende clientes como Alkosto, Macko, Pricesmart, ARA, Colsubsidio y La 14 (donde no en todos se requiere membresía) y representa en promedio un 7,3% de la venta, con un crecimiento superior al doble dígito en colocación y rotación, manteniendo niveles de inventario medio-alto.

Canal Moderno

En esta tipología se atiende los formatos de hipermercado, supermercado y cadenas de droguerías. Para la compañía, estos tienen la siguiente definición:

*Hipermercado, tiendas de gran formato con múltiples cajas registradoras y un área de ventas muy amplia. Este ofrece tanto un amplio surtido de alimentos como un rango extenso de productos que

no son alimentos, y también servicios diversos. La principal motivación de compra es el amplio rango y los precios competitivos. La principal misión de compra es rutina.

*Supermercado, una tienda pequeña o grande de autoservicio que vende un amplio rango de productos como canasta básica, alimentos frescos y congelados, helados, entre otros. En algunas oportunidades vende productos que no son alimentos, como productos de hogar y aseo personal. Las motivaciones de compra es la proximidad, el rango de productos, precios competitivos y ofertas. La principal misión de compra es rutina.

*Cadenas de droguerías, una tienda vendedora de productos de cuidado personal y belleza y muchas veces, medicinas, muy pocas cantidades de alimentos y productos de aseo hogar. Las principales motivaciones de compra son la búsqueda de soluciones específicas y pericia.

En este sub canal se atienden clientes como el grupo éxito, cencosud, olímpica y farmatodo. Estos clientes representan alrededor del 25% de la venta mensual, donde los hipers tiene un comportamiento decreciente, canibalizados por los supers y canales emergentes como los (discounters).

Canal Tradicional

Canal de mayor importancia para la venta de Unilever Colombia, representando el 60% de la colocación y rotación. Este comprende:

*Mayoristas, espacios de bodegas organizadas (usualmente dos por ciudad principal) en donde se surten pequeños negocios y consumidores que buscan economía. Las categorías principales son alimentos frescos y canasta familiar, aunque en Colombia, se han desarrollado negocios de cuidado personal o electrónico al mayoreo. El principal objeto de este negocio es el volumen de venta, por lo que los márgenes y precios son bajos.

*Superetes o supermercados independientes, tienda de entre 25 a 100 metros cuadrados que funciona como un retailer independiente. Este ofrece un surtido amplio de categorías de cuidado personal, del hogar y alimentos, buscando ofrecer todo aquello que un ama de casa necesita en el día a día. También cuenta con domicilios inmediatos, lo que es un gran diferencial. La principal motivación de compra es la proximidad y otros servicios como domicilios y crédito limitado. La principal misión de compra es reposición.

*Tiendas de barrio, una colección de tiendas que van desde los espacios de cinco metros cuadrados hasta tiendas cabeceras de barrio, muy cercanas a convertirse en superetes. Esta abastece la compra diaria de bajo presupuesto y también es un punto de socialización donde el voz a voz y la cercanía de la vecindad es fuerte. Están ubicados en barrios de vivienda y también en zonas de alto tráfico. La principal motivación de compra es la proximidad, crédito limitado y las

categorías de “listo para comer” (snacks y bebidas son muy fuertes en su venta). La principal misión de compra es reposición y la compra para “el almuerzo diario”.

Los tres canales descritos anteriormente son atendidos de forma indirecta a través de distribuidores exclusivos de Unilever llamados ACOs (Agente Comercial One). Este tipo de distribuidor tiene las siguientes características:

1. Territorio exclusivo: área geográfica delimitada por Unilever en donde el ACO es el único autorizado para distribuir los productos de la compañía en los sub canales descritos antes.
2. Operación logística y fuerza de ventas exclusiva: el ACO debe garantizar a la compañía que cuenta con bodega, camiones y fuerza de ventas exclusiva de los productos Unilever.
3. Descuento en precio de lista para cubrir el “costo de servir”, el cual se entrega en factura.
4. Modelo de contrato de agenciamiento comercial de duración anual, en el cual el distribuidor está obligado a cumplir el mandato de Unilever respecto a objetivos de distribución y ventas.

Dada la importancia en venta del canal ACOS, en este se invierte a nivel de software, hardware y capabilities para capitalizar mejor los resultados y subir el nivel. Al respecto se ha hecho énfasis en la metodología de JBP (Join Business Plan) en donde se desarrolla un plan de negocios con cada distribuidor buscando un crecimiento rentable y competitivo en conjunto.

Ilustración 7. Evolución de Hardware y Software de ACOS



Fuente: ilustración propia (2017).

Por otro lado, grupo Koba (tiendas D1, catalogada como un hard discounter) está siendo atendida a través de uno de los ACOS, el cual puede garantizar un servicio de despacho acorde con las expectativas del cliente.

5.7. Variables de medición de influencia

Retomando las hipótesis planteadas para este estudio, se requiere determinar las variables a considerar al momento de indicar que los casos mencionados de distribución de venta directa de la compañía están adoptando recientemente, tienen una influencia positiva en los resultados de la misma. Es por ello que se detalla a continuación el las variables a medir para cada caso.

Respecto a Novaventa, se considerará las siguientes variables:

-Crecimiento de la venta neta, para Unilever llamado “Underlined Sales Growth (USG)” que para el 2016 es de 15,5%, por arriba del indicador del total país de la compañía dado que es un canal emergente que en sus primeros años debe estar por encima del doble dígito.

-Margen Operacional, para Unilever llamado “Gross Margin”, el cual es obtenido como ratio de la utilidad operacional del canal sobre la venta neta que genera. El target trazado para este variable es de 54.8%.

-Índice de inversión, ratio obtenido de la división entre el % de inversión total de un canal sobre el % de peso de la venta de dicho canal. Este indicador busca garantizar que las inversiones de *trade marketing* se ejecutan de forma justa respecto a la contribución a la venta que genera cada canal, de esta manera se puede asegurar que los indicadores anteriores tienen mayor probabilidad de ser cumplidos.

-Crecimiento en penetración, variable medida por la agencia Kantar Wold Panel, la cual indica la presencia de una marca o categoría en los hogares en un territorio determinado. Para este caso, se medirá la presencia de las categorías de cabello, desodorantes y cremas faciales buscando un crecimiento de 200, 100 y 200 puntos básicos de penetración respectivamente.

En la medida que dicho aumento de penetración se genere, se tomará como objetivo cumplido el aporte de Novaventa para el pilar número uno del plan de vida sostenible, el cual busca la mejora de la salud y del bienestar de las comunidades donde la compañía opera. Esto porque un mayor número de personas en el país podrán disfrutar de los beneficios de las marcas de cuidado personal de Unilever y así mejorar su calidad de vida.

Ahora bien, para el caso de Shakti en Colombia, se hará una revisión de las siguientes variables englobadas en 2 visiones:

Visión de negocio

-Enrolamiento, el cual se describe como la cantidad de mujeres que iniciaran a ser distribuidoras y el número de municipio a impactar. Para el 2016, el objetivo es enrolar 1000 mujeres y 26

municipios del país. Igualmente se debe monitorear en 2 momentos: captación (cuando la madre ingresa) y retención (permanecía de la madre mes a mes).

-Facturación el cual tiene una meta de 250,000 euros (745.750.000 COP), resultado del producto del enrolamiento descrito antes.

-Portafolio, variable que busca medir el número de SKUs vendidos de Unilever para la venta en este canal mensualmente. El objetivo son 25 SKU efectivos. Está por determinar el número por madre activa al mes.

Visión de sostenibilidad

En este capítulo, se busca identificar los indicadores en los que Shakti hará un aporte directo y positivo para el cumplimiento del “plan de vida sostenible” de Unilever Andina Colombia.

Shakti en Colombia tiene la misión de contribuir al pilar de “Mejora de la calidad de vida” de las mujeres enroladas en los siguientes indicadores:

-Alfabetización. En el momento de captar una nueva integrante del programa, se debe realizar un proceso educativo de matemática básica para explicar los beneficios a nivel de ingresos y margen de los productos de la compañía, seguidamente y durante su permanencia en el programa, se realizan capacitaciones de varios temas como finanzas personales, nutrición y cuidado personal y del hogar para que sea posible tener una embajadora adecuada de los productos de la compañía así como que cada mujer este empoderada y administre adecuadamente su emprendimiento. En este capítulo también se integran contenidos de autoestima y auto superación como elementos emocionales de motivación. Se monitoreará los cronogramas de ejecución de dichos contenidos y la evaluación que las madres harán respecto a la calidad de los mismos.

-% de ventas que Shakti genera para la madre del total del ingreso de la misma, el cual debe ser del 25% o superior para que se garantice que dicha mujer identifica que el proyecto tiene un peso importante y este comprometida.

-% de rentabilidad sobre las ventas en el cual se busca que sea igual al 20%, utilidad mínima que otras fuentes de ingreso informal ofrecen y de esta forma se garantiza que el proyecto es relevante para las madres.

Por otro lado, se trabajará una encuesta de línea base que busca ver la evolución de la calidad de vida de las mujeres Shakti. Esta encuesta recopilará información como: identificación (nombre, apellido, documento de identificación, género, fecha de nacimiento, teléfono de contacto o celular), ubicación (departamento, municipio, barrio o vereda, dirección). Respecto al perfil del hogar, se indagará sobre miembros de la familia que tienen 18 años o menos, nivel educativo más alto

alcanzado por un miembro del hogar, número de miembros laborando, cuantos miembros trabajan como obreros o empleados de empresas particulares o gobierno, estrato, penetración de lavadora en uso, nevera y DVD, tipo de energía o combustible utilizado para cocinar y posesión de moto o carro. Además, se hará una medición del impacto de Shakti en el ingreso del hogar (percepción de aumento de ingreso, tipos de gastos en los que invierte dicho ingreso, proveniencia del capital para ser parte del proyecto, otros negocios aparte de Shakti, apoyo de la pareja e hijos en el proyecto) e impacto en la comunidad (Shakti ha permitido conocer más personas de su comunidad).

Finalmente, se hará seguimiento a la captura del tamaño de la oportunidad de mercado de Shakti en Colombia, se ha visualizado una venta anual de 18 millones de euros (53.694 miles de millones COP), considerando 17,000 madres; impactando 3.4 millones de colombianos y 25% de los municipios del país. Esta oportunidad construida a lo largo de cuatro años.

6. Estado del arte

6.1. Proyecto Shakti en Unilever India.

Una frase de alta inspiración para el equipo de Unilever India quienes han desarrollado desde el año 2000 una iniciativa que construye sobre el objetivo de “mejorar la calidad de vida” del “Plan de vida sostenible” de Unilever:

“Hay muchas formas positivas de negocio para hacer una diferencia en la vida de los pobres- no a través de filantropía, la cual es también muy importante, pero a través de iniciativas, que en un periodo de tiempo, pueden ayudar a construir nuevos mercados” (*Kofi Annan, ex Secretario General de las Naciones Unidas, 2000*)

Shakti es una iniciativa de distribución rural en India que se dirige a las pequeñas aldeas pobladas con menos de 5.000 personas. Es un proyecto único gana-gana que cataliza la afluencia rural beneficiando el negocio.

¿Por qué rural y en India? Porque simplemente es una contradicción. La parte urbana de India se compone aproximadamente de 250 millones de personas en 5161 pueblos con un alfabetismo del 73% en mujeres y 86% en hombres y un ingreso per cápita de \$1244 rupias; mientras que la parte rural tiene alrededor de 775 millones de personas en 638,000 pueblos y un alfabetismo de 46% en mujeres y 71% en hombres y un ingreso per cápita de \$515 rupias. Además, respecto a alcance de este segmento rural, dichos pueblos son más bien pequeños asentamientos dispersos, que generan una infraestructura deficiente de distribución y donde hay más de 500,000 pueblos que no se atienden por la compañía. Por otro lado, es difícil de lograr comunicación con esta población dado el bajo nivel de alfabetismo que haría que pocas personas pudieran leer una valla publicitaria y más de 500 millones de indios no poseen ni televisión ni radio, limitando mucho las opciones de medios. Y finalmente, son personas poco influenciables desde el punto de vista de marketing dado que hay baja penetración de las categorías, consumo y conciencia de marcas.

Es entonces donde se visualiza una innovación en los negocios alejándose de los modelos de distribución en masa del consumo masivo a un modelo de venta directa a hogares a través de personas de la vida rural en India.

La idea es entonces entrenar mujeres de grupos de autoayuda (llamados SHGs, por la sigla en inglés de “Self Help Groups”) a distribuir productos de Unilever India a “mercados de difícil acceso” en las zonas rurales del país. Un miembro del SHGs venderá directamente a hogares y algunos retailers del pueblo donde reside y otras poblaciones rurales cercanas.

Un “Self Help Group” es un grupo compuesto entre 12 a 20 mujeres homogéneas y afines, formado para juntar ahorros individuales en un fondo grupal con el cual abren una cuenta de ahorros y

luego podrían volverse viables para sacar un crédito bancario. Típicamente por debajo de la línea de pobreza. Este grupo se forma por facilitadores entrenados (ONGs). Existen más de 6 millones de grupos de este tipo en India.

Las empresarias son también llamadas SE de la sigla en inglés “Shakti Entrepreneur” (emprendedora Shakti) o también llamada “Shakti Amma”, que viene del lenguaje Telegu hablado en Andhra Pradesh, lugar en India donde inicio el proyecto y traduce de “shakti” poder o empoderamiento y de “amma” madre.

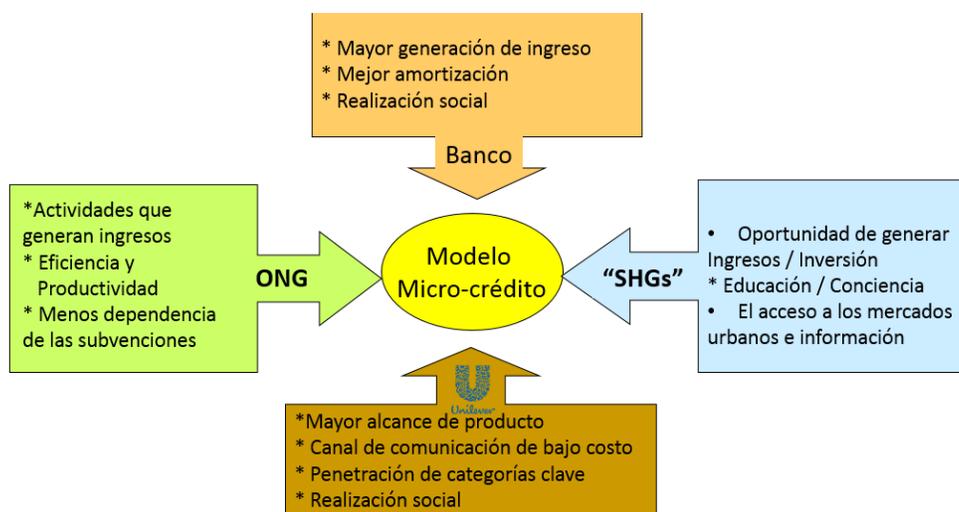
Ilustración 8. Una “Shakti Amma”



Fuente: tomado de Harvard Business School, 2007.

De esta forma se genera un modelo de negocio gana-gana descrita en la siguiente ilustración:

Ilustración 9. Modelo Gana-Gana Proyecto Shakti India



Fuente: Traducción propia de "Win-Win Model. DOING WELL BY DOING GOOD. Unilever's approach to the opportunity at the bottom of the pyramid. Presentación at the GTZ BOP Conference, 2008".

Es así como se diseña el modelo para la realización de esta iniciativa el cual tiene un planteamiento lógico donde se juntan intereses complementarios de diferentes partes; donde en resumen se crea un nuevo canal de distribución de Unilever, incrementando la productividad de ONGs que invierten en el desarrollo comunitario logrando también mejores ingresos para instituciones financieras rurales y un rango más amplio de oportunidad de generación de ingresos para los SHGs. Ahora bien, para la correcta ejecución del modelo, se requirió de las siguientes etapas de implementación:

Etapas:

Etapas 1: Identificación de oportunidad. Momento en el cual se focaliza en identificar los pueblos correctos y en usar las ONGs locales y departamentos de gobierno para finalmente encontrar los SHGs correctos y el potencial de emprendimiento en ellos. Esto incluye rigurosas discusiones uno a uno con los grupos para establecer intención, capacidad y situación financiera de cada individuo terminando en la selección y generación de fondos para inversión. Esta etapa detalla recolección y análisis de data de la población que luego se segrega por categorías según cantidad y cobertura de la operación de Unilever. Luego se hace contacto con los líderes de los pueblos en compañía de las ONGs, el gobierno y los bancos, buscando una cita con los candidatos potenciales para comunicar a Unilever y la naturaleza del negocio, como hacer la distribución a hogares y retailers de la zona, márgenes y rentabilidad (beneficios), soporte incluido y más allá de las cifras de

negocio, se discute sobre la oportunidad de edificarse como persona en la sociedad. En promedio, entre 4 y 5 mujeres resultan interesadas de 30 contactadas. También se valida el apoyo familiar. Finalmente se cierra la etapa encontrando los fondos para invertir, se abre una cuenta de ahorros donde se deposita el dinero para empezar el abastecimiento y se diseña un “plan de viaje permanente” para la mujer.

Etapa 2: Construcción de capacidad. Esta es la etapa donde, mientras la mujer inicia y desarrolla el negocio, se hace una alta inversión en su entrenamiento vía clases en un salón buscando crear autoconfianza como operadoras de negocio y comunicadoras. Adicionalmente se tiene un s“promotor de ventas rural” para cada emprendedora que provee entrenamiento “durante el trabajo” (“on the job” en inglés). Esta etapa es crucial porque se trata del entendimiento humano de los retos tanto emocionales como sociales y como ello es un detonador del éxito empresarial. Desde la creación del proyecto, los programas de entrenamiento para el emprendimiento han sido aprendidos, desaprendidos y reaprendidos para finalmente formalizarse en 2006.

El “Programa de desarrollo de emprendimiento” consta de 1 entrenador experto por cada 20 mujeres activas dedicado a identificar necesidades de formación y suplirlas. Se trata de un ciclo de 4 etapas: principiante, principiante ansiosa, empresaria y pilar de la comunidad. También cuenta con una base de datos rigurosa para monitorear el rendimiento de cada mujer. Por otro lado, también se considera el reconocimiento y premiación en las primeras etapas dado que es crítico para evitar deserción, sobre todo en los primeros 6 meses de vinculación.

Etapa 3: Desarrollo de negocio. Luego de un tiempo de ejecución donde la emprendedora prueba su capacidad y Unilever estabiliza la operación logística, la compañía invierte en crear ambientes que permitan el desarrollo sostenible del negocio a través de creación de conciencia entre los aldeanos y asistencia de ventas hogar a hogar. Por ejemplo, se hace el “Día Shakti”, el cual se trata de una feria y fiesta donde se genera entusiasmo entre los pobladores.

Etapa 4: Convergencia. Dada a través de la forma en que Unilever pueda activar este canal brindando múltiples roles como venta y distribución, respaldo de marca, crecimiento de mercado y educación de la comunidad.

Etapa 5: Optimización creativa. Reconocer y avanzar en el punto de equilibrio de la distribución de una zona específica es una tarea constante para Unilever de modo que esta labor social tenga un retorno positivo. . (Unilever India, 2008).

Luego de sus inicios en el 2000, el proyecto ha probado ser exitoso. En el 2002 se expandió a 2 estados y para finales de 2004 había crecido a 13,000 mujeres en 12 estados. Para 2012 cuenta

los pueblos aledaños equipados con bicicletas y así se potencializará el crecimiento. Para 2012 había más de 26,000 “Shaktimans”.

Ilustración 11. “Shaktiman” en su bicicleta



Fuente: tomado de Unilever India, 2012.

En promedio, una SE puede ganar entre 700 y 1000 rupias por mes, lo que para una persona declarada pobre en India es muy significativo e incluso, podría significar el doble de ingresos que obtenía previo a pertenecer al programa.

En 2011, Unilever India logró una alianza con el banco del estado de India buscando continuamente aumentar los ingresos para las familias afiliadas (Unilever India, 2012).

Los factores de éxito identificados son la credibilidad de Unilever en India, la infraestructura social y financiera existente, el compromiso de los entes asociados y el dedicado y capaz equipo de liderazgo a cargo (Unilever India, 2008).

Actualmente se ha trabajado en otra etapa del proyecto llamada “Shakti Vani” (“Voz”), la cual busca incrementar la conciencia sobre salud e higiene en los pueblos. Se trata de entrenamiento en esta materia haciendo énfasis en prácticas básicas de salud como el buen higiene, prevención de enfermedades y cuidado pre y post natal. Se utiliza ayudas visuales teniendo en cuenta el bajo alfabetismo de la población.

En términos de expansión, los países donde Unilever tiene operación han hecho adaptaciones de la iniciativa en países como Sri Lanka, las Filipinas y Vietman entre muchos otros. Por ejemplo, en 2003, Bangaldesh creó el proyecto “Joyeeta”, nombre derivado del bengalí que traduce “ganar” que inició con 25 mujeres en el norte del país. Para 2009, cambió su nombre a “Aparajita” como un

programa conjunto con la agencia de ayuda CARE internacional, momento en el cual habían 3.000 mujeres vendiendo productos Unilever a 1.8 millones de hogares. (Unilever, 2009).

“Toda marca debe ser una causa para el bien social” (Polman, CEO Unilever, 2013).

7. Marco Metodológico y Limitaciones

El presente trabajo de grado considerará 2 fases respecto a la metodología de investigación.

Como primera fase, se trata de una investigación de tipo exploratoria con el propósito de aumentar el conocimiento al respecto del problema recopilando información de valor (Namakforoosh, 2005).

En esta etapa se pretende recolectar información respecto al perfil organizacional de Unilever Andina Colombia y su ejecución de los canales de distribución, la alianza de Unilever Andina Colombia y Novaventa y el estado de la iniciativa “Shakti” en Colombia.

En esta fase se dará uso al tipo de investigación exploratoria utilizando expertos profundizando en su opinión y puntos de vista respecto a la problemática en estudio (Namakforoosh, 2005). Se aplicarán entrevistas a profundidad a las personas que ocupen las siguientes posiciones: gerente de *Social Channels* de Unilever Andina Colombia, ejecutivo de venta y *trade marketing* de Unilever Andina Colombia para Novaventa y líder de proyecto de Shakti para Unilever Andina Colombia buscando explorar en detalle hechos concretos, hechos exitosos y no exitosos, cambios en el tiempo que han impactado cada caso, criterios para la toma de decisiones, prioridades e indicadores de gestión, entre otros. Se hará especial énfasis en las variables de medición de influencia descritas anteriormente.

Seguidamente se procederá a la recolección de datos y evidencias con instrumentos de investigación pertinentes como análisis de contenidos y revisión de archivos con fuentes de información como data interna de Unilever Andina Colombia y data de agencias como Kantar World Panel y Nielsen que proveen información de mercado a la empresa.

La segunda fase se trata de la metodología de estudio de caso, el cual resulta exhaustivo y riguroso para explicar el mundo de las organizaciones. Esto porque su ámbito de aplicación está claro dado que contesta preguntas como “por qué” y “cómo” sobre fenómenos contemporáneos sobre los cuales no tenemos control (Yacuzzi, 2005). Igualmente es un ejercicio sistemático de descripción, explicación y comprensión de un fenómeno social, que comporta una organización, un rol, un conglomerado o grupo de personas buscando una comprensión holística. (Collazos, 2009).

Finalmente, se procederá a realizar el análisis, interpretación y comprensión de la información recolectada para lograr conclusiones sobre las hipótesis planteadas (Collazos, 2009).

Para este trabajo de grado se pretende hacer uso de un diseño holístico donde se tienen 2 unidades de estudio: la alianza con Novaventa y la aplicación de la iniciativa “Shakti”.

En la medida que se avanzó en la investigación exploratoria y las entrevistas a profundidad para conocer a profundidad los dos canales (Novaventa y Shakti), se identificaron las siguientes restricciones:

Limitaciones sobre Novaventa

1. La información de negocio disponible es únicamente la que Unilever genera en sus sistemas internos (Sell in a través de SAP). Respecto a performance de rotación de cada catalogo a las madres empresarias con detalle de SKU o código promocional, geográfico, entre otros no es compartida por el aliado. Se tiene visibilidad de algunas actividades puntuales donde ha habido una apuesta de volumen e inversión relevantes. Novaventa indica que ese es su activo más valioso y aun no se ha logrado un acuerdo con Unilever para compartir dicha información. El funcionamiento del abastecimiento se hace con base a unos sugeridos que ellos envían, con lo cual el equipo comercial de Unilever analiza si hay crecimiento o riesgos.
2. La información respecto a las madres empresarias es nula. No se comparte información de tipo demográfica, psicográfica o de preferencias de compra y consumo de productos. Unilever solo ha podido acompañar algunos de los encuentros o convenciones con presencia de producto para poder ver a las madres y tener una mejor idea de quienes son.

Limitaciones sobre Shakti

1. La información de negocio disponible no tiene historia dado que es un proyecto que inicia en 2016. Esto restringe el análisis de forma sustancial porque no hay información para generar un punto de comparación más allá de los targets trazados por Unilever Andina Colombia. La fuente de información disponible es la que genera "Vital" y los distribuidores de Unilever, donde se puede llegar a nivel de SKU, geografía, mes.
2. Unilever Andina Colombia no ha invertido en estudiar a profundidad sus Madres Shakti. El único avance al respecto es el instrumento de "Encuesta de Linea Base" de tipo cualitativo.
3. Shakti en Unilever India (estado del arte) no es una operación tecnificada que tenga un seguimiento de ventas detallado. Las SE "Shakti Entrepreneur" no han sido estudiadas a profundidad en términos de sus condiciones de calidad de vida, composición de hogar, necesidades y demás, por lo cual tampoco se tiene información para comparar el modelo de Colombia con lo alcanzado por Unilever India.

Dado este contexto, se avanza con la construcción del caso acotado al canal de Shakti en Unilever Andina Colombia con la información disponible; midiendo las variables de influencia determinadas por la compañía y comparando con el consumo promedio país de las regiones y estratos impactados con información de fuente Kantar World Panel y contexto macroeconómico colombiano.

Como anexo, se incluye una descripción de los hallazgos encontrados al respecto de Novaventa (Anexo 7).

8. Estudio de Caso “Shakti en Unilever Andina Colombia”

Juan Céspedes y Yezid Navas, dos jóvenes que a inicios de 2016 han sido designados por Unilever Andina Colombia como el equipo de trabajo de la nueva gerencia del *route to market* de la compañía llamada *Social Channels*. La estructura actual de Unilever Andina Colombia no está diseñada para capturar nuevos canales dado que está organizada como “Big Cs” y “Small Cs”, esto hace referencia a la agrupación de categorías. Entonces las “Big Cs” son las divisiones de alimentos, cuidado personal y cuidado del hogar respectivamente. Mientras que las “Small Cs” son las categorías que componen a las divisiones, por ejemplo, dentro de alimentos, se encuentran cuatro categorías: dressings (salsas de tomate, mayonesa y base mayonesa), Savoury (donde se administran las marcas Maizena, Knorr y Fruco sazonadoras), Spreads (marca Rama) y Beverages (bebidas con la marca Lipton).

Ilustración 12. Estructura celular de operación de Unilever Andina Colombia.



Fuente: ilustración propia (2017).

Cada uno de estos bloques tiene un equipo de trabajo desde el área de marketing, trade marketing y operación logística para que se asegure un día a día alineado.

Además, Céspedes describe la creación de esta gerencia por las siguientes razones: ““La primera es porque hay un interés genuino de la compañía de generar un impacto social. El CEO desde que comenzó su cargo alrededor 2009, planteó unas metas que fueron duplicar el tamaño de la compañía reduciendo a la mitad el impacto ambiental. De ahí en adelante ese impacto se amplió a no solo ambiental sino tener también un impacto de responsabilidad social. Ser una compañía que

llega a tantas personas en el mundo al día, a dos billones de personas al día, eso es casi un tercio de la población mundial, puede generar muchos impactos en muchos sentidos: en lo ambiental y en lo social. Surge, entonces de esa visión de él de que la compañía genera ese impacto. Es algo realmente importante y genuino que una compañía de este tamaño quiera hacer esto y generar este impacto positivo. La segunda razón es que la compañía se está dando cuenta que es un buen negocio hacer las cosas bien” (Céspedes, 2017).

Surge entonces el cuestionamiento de si realmente “hacer las cosas bien es un buen negocio” en Colombia para el 2017. ¿Qué significa “hacer las cosas bien”? ¿Qué es “hacer un buen negocio”?

El 2017 tiene un ambiente macroeconómico distinto con “mayores impuestos y la tradicional ola anual de aumentos de precios y tarifas basados principalmente en el incremento del salario mínimo (7%) y la inflación del año anterior (5,75%)” (Portafolio, 2017). “La caída de confianza del consumidor colombiano es una realidad, generado por distintas situaciones sumadas como el fin del ciclo de compra y recompra de bienes durables y la devaluación como consecuencia de la caída del precio del petróleo. Esto se puede explicar porque por más de 12 años el tipo de cambio se había revaluado y las personas tenían mucho más acceso a comprar cosas importadas, en particular carros y tecnología. Además, la inflación en alimentos y servicios, generó que las amas de casa tuvieran que reasignar su gasto, porque debieron asignar más dinero en la compra de alimentos, el pago de arriendos y servicios.

Mientras todo esto sucedía, entran nuevos jugadores al mercado con una oferta de productos de menor desembolso y menor valor agregado, en categorías como aseo personal y del hogar, donde las personas perciben que las cosas son costosas y no perciben el valor. Esto D1, Justo y Bueno y Ara están logrando acelerar el proceso de comoditización. Así mismo, Rappi, Domicilios.com, entre otros, modifican los hábitos del shopper, disminuyendo su frecuencia de visita a canales tradicionales.

Finalmente el incremento de 3% de IVA, en un ambiente ya de por sí complejo, no mejora la situación. Esto porque se genera una sensación de precios altos. Muchas mujeres piensan que los productos pasaron de no tener IVA a tener uno de 19%. Ahora, más allá de lo que ellas piensen, dicho incremento de la reforma tributaria podría equivaler a un punto adicional de inflación que tiene el potencial de quitar un punto de capacidad de compra de los hogares colombianos”. (Herrera, 2017).

Tomando en consideración que los productos de consumo masivo pierden el precio de referencia por la oferta de los hard discount, y los hogares recomponen el gasto. Además de esto sigue existiendo en Colombia una base de la pirámide, por regiones, donde no se tiene el alcance de las RTM (rutas al mercado). Por lo tanto atender este mercado potencial mediante nuevos canales de

comercialización y rutas al mercado del tipo colaborativo es una gran oportunidad., sumado a necesidad de cumplir la visión de la compañía.

Es con este pensamiento que en 2016 inicia un piloto de canal de venta directa llamado Shakti, inspirado en una ejecución de Unilever India.

“Shakti es un canal de venta directa que incursiono en india en el año 2000, tiene como objetivo lograr la inclusión de las mujeres a la sociedad económicamente activa, mediante la distribución de productos Unilever especialmente en áreas rurales o urbanas de difícil acceso.

Hoy hay 66 mil mujeres activas en India y se facturan más de 225 millones de euros al año. Nuestra meta en Colombia es tener 17mil mujeres, y alcanzar ventas anuales 18 millones de euros en los 4 años siguientes.

Seguro podremos lograr estas metas, y a su vez generar un impacto social sin precedentes.

¡Podremos cambiar vidas!” (Yezid Navas, responsable por Shakti en Colombia, 2017).

India, un país con 1,252 mil millones de personas, el cual tiene 63% de población rural (Banco Mundial, 2017), 66mil mujeres está muy lejos de ser más del 0,0001%, aunque un negocio de 225 millones de euros no es despreciable. Hoy puede representar el 15% de la venta bruta de ese país.

Para Colombia, un país de 47,12 millones de personas, 24% de ellas siendo población rural (Banco Mundial, 2017), se realiza dos análisis de potencial, tanto rural como urbano.

Respecto al análisis rural, se toma el 100% de los municipios del país y se triangulan 3 variables:

1. Densidad poblacional (no. Habitantes/m²). Elemento clave dado que la geografía colombiana en espacios rurales está muy dispersa.
2. Distancia en km entre tiendas atendidas por Unilever, donde a más lejanía entre ellas, se asume un mayor GAP de presencia y distribución de las marcas.
3. % ruralidad de la zona, donde a mayor %, mayor oportunidad de venta.

Este análisis, realizado por Céspedes y Navas, arrojó 54 municipios potenciales y 9724 madres. Luego se asume que Shakti representaría el 25% de su ingreso promedio respecto, lo que arroja una oportunidad de facturación de 8,1M de euros anual.

Sobre el análisis urbano, se incluye en la ambición dado que el % de urbanización es más representativo con una tasa de desempleo alta. Aquí se consideran 3 variables también. Densidad poblacional y distancia en km entre tiendas atendidas por Unilever, con el mismo racional que para rural. La 3er variable es la venta de TAT promedio de la zona, donde se consideró que a menor venta, mayor oportunidad que el modelo de venta directa tuviera mayor oportunidad.

El potencial urbano aterrizó en 7276 madres en ciudades principales e intermedias con un potencial de venta de 9.9M de euros anuales.

Por otro lado, Shakti en Colombia tiene la misión de contribuir al pilar de “Mejora de la calidad de vida” de las mujeres enroladas. Más adelante se verán las acciones, indicadores e instrumentos al respecto.

Céspedes y Navas tienen un gran reto en sus manos. ¿Es Shakti el equivalente a un “buen negocio”? ¿Tanto para la comunidad impactada, los aliados y la compañía? ¿Es este el camino para alcanzar la visión y los resultados de la compañía?

Cual fue el modelo Shakti piloteado en Colombia?

Shakti es un catálogo físico de circulación mensual que circula en municipios rurales de Colombia, vendiendo exclusivamente las marcas de Unilever. Esta busca a través de madres líderes, que tienen bajo su red por lo menos 10 a 20 mujeres vendedoras, se impulse la compra de productos y marcas sostenibles en comunidades con difícil acceso.

En 2016, solo se avanzó con foco en los municipios rurales dado que Céspedes y Navas eran los únicos ejecutivos dedicados al tema y su capacidad instalada no era suficiente para impactar población urbana aun. Por lo cual, se trazó una meta inicial de 1000 madres enroladas, 26 municipios y 745 millones COP. Dicho análisis surge de:

1. Activar por lo menos 83 mujeres nuevas y compradoras cada mes, lo cual arroja un crecimiento lineal durante un año para finalizar en 1000 mujeres activas y compradoras acumulado año.
2. Apuntando a que Shakti represente el 25% del ingreso de una mujer de población rural en Colombia (facturación mensual de \$288.750 para un ingreso mensual para la madre de \$57.750); con una probabilidad de éxito del 40%, que equivale a la facturación promedio de una tienda pequeña al mes (\$114.345), de modo que al momento de presentar el modelo a los ACOS, perciban que pudiera generar la misma facturación que su canal core.

Tabla 1. Construcción de objetivo de negocio Shakti 2016

| Mes | No. Mujeres compradoras | Venta Min |
|-----|-------------------------|---------------|
| 1 | 87 | \$ 9.948.015 |
| 2 | 170 | \$ 19.438.650 |
| 3 | 253 | \$ 28.929.285 |
| 4 | 336 | \$ 38.419.920 |
| 5 | 419 | \$ 47.910.555 |
| 6 | 502 | \$ 57.401.190 |

| | | |
|----|-------|-----------------------|
| 7 | 585 | \$ 66.891.825 |
| 8 | 668 | \$ 76.382.460 |
| 9 | 751 | \$ 85.873.095 |
| 10 | 834 | \$ 95.363.730 |
| 11 | 917 | \$ 104.854.365 |
| 12 | 1.000 | \$ 114.345.000 |
| | | \$ 745.758.090 |

Fuente: elaboración propia (2017).

Para la madre Shakti, se busca que esa gestión de venta sea un 25% de su ingreso, por lo cual no se estima que se dediquen al 100% a esta labor; mientras que para las líderes si se espera que sea su labor full time.

Cuenta con modelo de crédito comercial para las madres líderes de 15 días, tiempo en el cual se busca generar capital de trabajo sin incentivarlas a endeudarse.

Además, cuentan con un plan de apoyo de entrenamiento tanto en gestión comercial como en venta de los productos y marcas, como en encuentros mensuales para contribuir en su calidad de vida. Otro apoyo para engordar su red de madres cuya función se concentrará en complementar el apoyo comercial del promotor de ventas, con un apoyo encaminado a mejorar la calidad de vida de las líderes y su red. También, ayudará la madre líder a expandir su red y a la retención de las mismas.

El ciclo de ventas del modelo es quincenal y se describe en la siguiente ilustración

Ilustración 13. Ciclo de ventas Shakti.



Fuente: ilustración propia (2017).

La toma de pedidos se hace a través de una aplicación o página web llamada Buzz Field que contiene el historial de ventas personal, portafolio disponible, entre otros. Unilever genera un auxilio de internet del operador CLARO para esto de \$35.000 pesos por madre al mes.

La entrega de producto a la líder se hace a través de los distribuidores exclusivos de Unilever llamados ACOs (Agente Comercial One). Este tipo de distribuidor tiene las siguientes características:

5. Territorio exclusivo: área geográfica delimitada por Unilever en donde el ACO es el único autorizado para distribuir los productos de la compañía en los sub canales descritos antes.
6. Operación logística y fuerza de ventas exclusiva: el ACO debe garantizar a la compañía que cuenta con bodega, camiones y fuerza de ventas exclusiva de los productos Unilever.
7. Descuento en precio de lista para cubrir el “costo de servir”, el cual se entrega en factura.
8. Modelo de contrato de agenciamiento comercial de duración anual, en el cual el distribuidor está obligado a cumplir el mandato de Unilever respecto a objetivos de distribución y ventas.

Este canal atiende las tiendas de barrio, superetes y plazas mayoristas y representa el 60% de las ventas de la compañía.

FRONT END

El Front End se refiere a la propuesta de valor que los clientes (mujeres empoderadas, madres) del canal perciben en Shakti, lo cual hace posible que se vinculen y generen un negocio sostenible.

Esta propuesta consta de un margen de ganancia por producto vendido (18%), incentivo variable por resultados o premios, productos y ofertas exclusivas y un seguro de vida estándar.

El 18% de margen es fijo, independiente de la categoría, esto contrasta con otros canales como el tradicional donde el margen del comerciante solo llega al 16% y se compara favorablemente con otros negocios de venta directa donde productos de consumo masivo marginan un 14%- 18% para sus emprendedoras. Un factor clave, más allá del porcentaje, es la rotación en valor absoluto, donde se busca que se maneje un inventario muy bajo donde el grueso de la actividad comercial se enfoque en la pre-venta de los productos y la recolección del dinero de los clientes sea contra entrega.

Respecto a los incentivos, el piloto avanzo según la siguiente ilustración, generando escalas de venta según el promedio de una tienda pequeña para los ACOS:

Ilustración 14. Ganancia de madre shakti de acuerdo a escala de rotación.

| | | |
|---------------------|---------------------|----------------------|
| Vende \$100mil | Vende \$300mil | Vende \$600mil |
| Gana 18% \$18mil | Gana 18% \$54mil | Gana 18% \$108mil |
| | Gana 4%+ \$12mil | Gana 6%+ \$36mil |
| Total \$18mil | Total \$66mil | Total \$144mil |

Fuente: ilustración propia (2017).

Plasmando lo anterior en 3 escenarios de facturación, la madre Shakti podría obtener:

Tabla 2. Ingreso Madre Shakti en 3 escenarios de facturación por catalogo

| <u>MADRE SHAKTI - FRONT</u> | Bajo | Medio | Fuerte |
|-----------------------------|---------------|---------------|----------------|
| Vende | 150.000 | 300.000 | 600.000 |
| Compra | 120.000 | 240.000 | 480.000 |
| Gana | 30.000 | 60.000 | 120.000 |
| Bono compras | - | 12.000 | 36.000 |
| Ingreso total | 30.000 | 72.000 | 156.000 |
| % Utilidad Madre Shakti | 20% | 24% | 26% |

Fuente: elaboración propia (2017).

Por otro lado, la madre líder, quien tiene la gestión comercial (reclutar, entrenar y venderle y sostener a su red), gestión logística (es a quien le llegan los pedidos de su red) y gestión financiera (recolecta cartera y paga al ACO), cuenta con un plan de incentivos adicional a sus ventas con dos frentes:

1. Descuento de “pronto pago” del 4% por cancelar la factura antes de 15 días calendario (duración del ciclo de pedido). Ahora, se hace acreedora de dicho beneficio si tiene una red que facture \$1.000.000 COP (ej. 10 madres, \$100.000 COP pedido promedio, 1 pedido al mes).

2. Consistencia de pedidos: al completar 2 meses, donde haya 4 pedidos exitosos, accederá a premios de valor percibido entre \$20.000 COP a \$30.000 COP (Cremas Pond's, Tupperware, Swarovskis, entre otros).

Entonces, ¿Es este ingreso relevante para la población objetivo del piloto? ¿Pudiera impactar en la mejora de su calidad de vida?

Los municipios rurales en Colombia son altamente vulnerables a actividades de tipo ilícito que generen altos montos de dinero fácil. Adicional, dada la situación del incremento en el precio del dólar frente al peso, el negocio de siembra de coca, por ejemplo, se torna aún más atractivo. “Los campesinos fueron motivados por las Farc para que obtuvieran los beneficios del Estado; lo mismo ocurrió en la Macarena donde los proyectos de sustitución no funcionaron o funcionaron muy poco y ante la demanda de coca en el sudeste asiático y Estados Unidos, siguieron cultivando porque es más negocio para ellos que otros productos que no tienen cómo comercializar o no hay infraestructura vial para sacarlos a la venta y al final no obtienen ganancia alguna” (Marulanda, 2016). En términos de volúmenes, por ejemplo, la producción de cocaína pasó de 442 toneladas métricas en el 2014 a 646 t/m en 2015 (+46% crecimiento). Para 2014, se puede inferir que el ingreso mensual promedio/hectárea de siembra de coca puede ser de \$1.454.545 (Patiño, 2014).

Tabla 3. Ingreso prom. Mes/hectárea siembra de coca en 2014. COP

| | |
|--------------------------------------|---------------------|
| Días de producción promedio/hectárea | 82,5 |
| Costos de producción | \$ 10.000.000 |
| Venta | \$ 14.000.000 |
| Neto | \$ 4.000.000 |
| Ingreso mensual promedio/hectárea | \$ 1.454.545 |

Fuente: Patiño, 2014.

Solo asumiendo la inflación del 2015 y 2016, para el año pasado, este ingreso podría estar alrededor de \$1.640.000 COP.

Ahora, para 2005, en Tumaco, el municipio más relevante en la venta de Shakti en 2016 con el 26,3% de la venta del país (ver Anexo 1. Listado de municipios y su aporte en la venta anual) con un 2,6% de hogares que reportan actividad económica (DANE, 2005), se podría pedir alcanzar al menos el salario mínimo mensual vigente para 2016 correspondiente a \$689.454.

A continuación las cifras de venta, la facturación de las madres Shakti y líderes en Tumaco.

Tabla 4. Valores de Venta e ingreso mensual madre y líder Shakti en Tumaco 2016

| Valor | Ventas Mes Tumaco/ madre | Ingreso Mes Tumaco/ madre |
|----------|--------------------------|---------------------------|
| Min | \$ 6.615 | \$ 1.191 |
| Max | \$ 1.235.698 | \$ 296.568 |
| Promedio | \$ 159.000 | \$ 28.620 |

| Valor | Ventas Mes Tumaco/ líder | Ingreso Mes Tumaco/ líder |
|----------|--------------------------|---------------------------|
| Min | \$ 37.400 | \$ 6.732 |
| Max | \$ 7.201.810 | \$ 2.041.507 |
| Promedio | \$ 2.163.535 | \$ 1.134.617 |

Fuente: elaboración propia (2017).

Se identifica que para la líder pudiera ser una opción full time de fuente de ingreso ya que es superior en 65% al salario mínimo (tomando el promedio como referencia), y está al 70% de otro tipo de ingresos no lícitos, donde su gestión de liderazgo y mejora de calidad de vida de ella misma y su red pudieran ser una razón de peso para mantener su hogar con esta vía.

Ahora, para la madre que hasta ahora inicia el proceso, definitivamente el ingreso, en el mejor de los casos, es apenas el 42% de un salario mínimo. Luego, definitivamente se trata de una labor part-time que complemente otro ingreso personal o el del conyugue. Ahora, la población rural en Colombia según el DANE gana no más de 77USD en promedio mes (DANE, 2005), es decir, el 35% de un salario mínimo. Así las cosas, el ingreso de Shakti parece superior al que en promedio lograr en la suma de otras actividades informales y pudiera ser atractivo.

En términos de margen, ella podría obtener en promedio un 25% de lo que venda (considerando el total de los incentivos que puede ganar), lo cual es equivalente a lo que puede ganar vendiendo cualquier otro catálogo. Ahora, la presencia de otros catálogos en las zonas seleccionadas del piloto no es alta por su lejanía de ciudades intermedias y difícil acceso.

BACK END

El Back end se refiere a todos los pormenores operativos que tienen que ejecutarse de manera efectiva para que la promesa de valor (Front.End) se cumpla.

Para garantizar la rápida ejecución de Shakti el modelo se plantea como la suma de varios módulos replicables, para Shakti el modulo replicable es la zona de ventas.

La zona de ventas se caracteriza por la presencia de un promotor de ventas empleado por el ACO, quien atiende un grupo de 20 madres líderes, que a su vez atiende a 20 madres Shakti, para un total de 420 emprendedoras por zona.

Operación de la Dinámica Comercial

Ruta de precios

La ruta de precios se refiere al precio al cual compra o vende el ACO. Para el canal shakti los precios de compra y venta son los siguientes:

1. Precio de Compra: el precio para los productos que se venden en el canal tienen un descuento de ruta del 5%, a manera de mejorar el margen para el ACO, esto se refleja en la factura de compra con una dinámica similar a la usada para el canal Mayorista (prorratio del descuento acorde al porcentaje de venta del canal durante el trimestre)
2. Precio de Venta: La madre líder (como cliente del Canal) compra al precio de lista (precio 100).

Lista de precios

Los ACOs serán notificados con mínimo 15 días de anticipación de los cambios de precios de Unilever, y recibirán el 19 de cada mes por correo electrónico la lista de precios del canal válido para la campaña del mes siguiente.

Esta lista debe que ser puesta a disposición de la madre líder de manera oportuna, el promotor debe que hacer entrega de la misma durante la reunión mensual de la zona. Para esto es necesario imprimir mínimo 1 lista por madre líder, luego las líderes tienen la responsabilidad de hacer copias para las madres de su red que así lo soliciten.

La lista de precios cuenta con el precio de compra de la madre y el precio sugerido al público, de ser posible el ACO debe especificar el nivel de Inventarios por SKU en la lista de precios.

En caso de que la líder no asista a la reunión mensual tendrá que hacérsela llegar durante una de las visitas de promotor o en el segundo pedido del mes (antes del inicio de la siguiente campaña).

Dinámica comercial

La dinámica comercial consiste en las promociones y ofertas diferenciales de cada mes. Para Shakti se cuenta con un catálogo por mes es decir una campaña mensual.

Para cada campaña se podrán montar dos pedidos de esta manera las madres tendrán dos oportunidades al mes de mantenerse activas en el canal y de seguir contando con los beneficios brindados por el canal a la vez que ganan excelentes premios.

Mes a mes cada catalogo tendrá un foco de Marca, donde se buscará impulsar la misma en el mercado local. En la revista para las emprendedoras se mostraran los beneficios de la marca foco y los argumentos de venta importantes de la misma.

De igual forma se mantendrá promocionado un porcentaje importante de las categorías disponibles en el catálogo donde se busca incentivar 3 comportamientos específicos en el Shoop (Quien toma la decisión de compra), a través de 3 tipos de promociones:

1. Incrementar Volumen de consumo: llevarse mejores descuentos por la compra de productos reconocidos en mayores cantidades Ej. Descuentos precios especiales en productos de gramaje alto. El monto de compra de estas ofertas será en general superior a los \$20mil pesos.

Ilustración 15. Ejemplo de promoción de incremento de volumen de consumo



Fuente: catálogo borrador de Shakti (Unilever, 2016).

2. Primer intento: Con estas ofertas se buscará que los consumidores prueben nuevos productos de categorías que no tienen una representación fuerte en el mercado, el monto de compra de estas promociones será de alrededor de \$5mil pesos para que el precio no sea un factor determinante en el momento de la compra. A lo que le apuesta este tipo de ofertas es que después de esta “degustación” se genere la recompra de estas categorías.

Ilustración 16. Ejemplo de promoción de primer intento



Fuente: catálogo borrador de Shakti (Unilever, 2016).

3. Oferta Gancho. Cada mes tendrá una oferta Gancho donde se busca darle un descuento profundo o un premio atractivo a categorías líderes, esto busca que el Shopper se fidelice con el Shakti y que canalice las compras de su hogar a través del nuevo canal.

Ilustración 17. Ejemplo de oferta gancho.



Fuente: catálogo borrador de Shakti (Unilever, 2016).

Plan promocional

Con el fin de ejecutar estas ofertas de manera oportuna el ACO recibirá la parrilla promocional de la campaña con 15 días de anticipación. La parrilla promocional tiene información detallada del número de promociones que hay que codificar en el ACO, que SKUs les componen, el presupuesto

por promoción a reconocérsele al ACO, el número de promociones máximas asignadas acorde a la inversión de la campaña, y los precios de compra y venta de las promociones.

Es responsabilidad del ACO verificar que las promociones sean creadas en el ERP (sistema contable y de administración); acorde al presupuesto aprobado por parrilla y con los precios correctos.

Catálogo

Los catálogos llegan a la bodega del ACO entre los días 10 y 12 de cada mes de tal forma que puedan ser enviados en los pedidos que se entregan en la primera quincena. Se entregan mínimo 20 catálogos por madre líder o 2 catálogos por madre en la red.

Se entregan 500 Catálogos por zona activa en el ACO, si un ACO tiene 2 zonas activas recibirá 1000 catálogos.

El excedente de los catálogos que no se entreguen a las líderes, queda a disposición del promotor de ventas del ACO o del Gestor de Zona del Aliado Social, para usar como publicidad del modelo.

Logística

Shakti cuenta con frecuencia de entrega de pedidos de 2 veces por campaña (entregas quincenales), diferencial vs. el promedio de catálogos que entrega una vez por campaña. Para que esto se ejecute sin inconvenientes es importante que la operación logística del ACO este alineada con el cronograma de pedidos del Canal, que se tomen las precauciones necesarias al momento de preparar los pedidos y que la entrega sea profesional.

Adicionalmente es responsabilidad del ACO velar porque antes del inicio de la siguiente campaña todos los productos del catálogo tengan existencias en la bodega, esto es un factor crítico debido a que los productos agotados son la mayor causa de deserción del modelo.

Devoluciones

Las devoluciones en el canal Shakti solo son aceptadas en el momento en que el ACO le hace la entrega del producto a la madre líder, solo se aceptaran devoluciones bajo los siguientes conceptos:

1. Los productos tienen menos de 3 meses de caducidad, en línea a las políticas de calidad de Unilever.
2. Los productos son distintos a los que se reflejan en la orden de compra (error humano en el picking o facturación).

3. Alguna de las madres de la red cancelo su pedido en totalidad (no se aceptan disminuciones parciales del pedido de madres de la red)

En caso de devolución la madre líder tiene la responsabilidad de tachar estos productos de la factura especificando el causal de la devolución en el momento de la entrega del pedido.

Modelo financiero para el Aliado en distribución (ACO)

Como agente comercial y aliado de Unilever, el ACO debe contar con el incentivo monetario suficiente para desarrollar un canal que implica complejidades nuevas dentro del desarrollo normal del negocio.

Con esto en mente para los productos del canal Shakti el ACO contará con un margen adicional del 5% en la compra de los productos del canal.

Adicionalmente, es importante notar que la mezcla de los productos del Canal Shakti esta segada en una gran proporción a la venta de productos de cuidado personal con un 15% de margen para el ACO, lo cual en la mezcla de ventas significa un 1% adicional de margen para el ACO.

En total El ACO percibe un 18% de margen en los productos del canal, antes de descuentos y costos fijos versus un 12% en promedio para el canal tradicional.

Inversión fija

La Inversión fija que tiene que hacer el ACO para participar de los beneficios de este canal se desprende de 2 aspectos

1. Personal adicional: que hay que contratar colaboradores para gestionar el canal, en este caso el Promotor de ventas, para este rol se sugiere una remuneración a la par de los vendedores TAT de cada ACO.
2. Logística: este aspecto incluye el costo de un camión por zona dos veces al mes, si bien se asume que al ACO cuenta con la capacidad instalada para llevar a cabo esta tarea, Unilever se compromete a dar un subsidio de \$800mil pesos al mes por zona (costo promedio de logística de entrega de ruta foránea en las regionales de pacífico y costa para Unilever), hasta el instante en que la zona tenga una facturación mayor a los \$24milones de pesos (monto en el cual una ruta de ventas logra punto de equilibrio).

Inversión variable

Desde el punto de vista de la inversión variable, el ACO tiene que contemplar el descuento al pronto pago a las madres líderes (ver Front End). Como ya se ha visto este es un descuento que

incentiva a la madre líder e recolectar el dinero de su red con premura y a consignárselo a ACO o en su defecto entregárselo al promotor de ventas durante sus visitas o durante la entrega.

En el anexo 2 se podrá identificar el detalle de costos fijos, variables e inversión inicial para 3 escenarios de facturación de una zona de ventas por catálogo.

Cartera a madres líderes

Un aspecto fundamental del canal es la relación cliente-proveedor entre el ACO y la madre líder. Al tratarse de una población objetivo de bajos recursos existe un riesgo al no pago de los productos. Por esto en el canal se busca incentivar a la madre líder para que internalice el costo de oportunidad de no trabajar con Shakti y se comprometa a ser oportuna en sus pagos.

Contrato comercial con la madre líder

El contrato comercial es un aspecto fundamental pues es la máxima garantía posible, del cumplimiento de la madre a sus responsabilidades comerciales. En este se estipula la presencia de un codeudor que en caso de no pago tienen la responsabilidad de ayudar a la madre líder a solventar la deuda.

Este contrato se celebra entre el ACO y la madre líder, es obligación del ACO reportar el no pago ante centrales de riesgo, y tiene la potestad de pasar el cobro a agencias de cobranza para dado el caso recuperar parte del capital.

El contrato se celebra posterior a la validación por parte de nuestro aliado social del perfil crediticio de la líder Shakti.

Días crédito y monto del pedido

El número de días crédito estipulado es de 15 días calendario, posterior a esto el saldo entra en mora.

También se recomienda que el monto del primer pedido para la líder no exceda los 500 mil pesos a forma de gestionar el riesgo de no pago.

Quincenalmente el supervisor de la zona, actualizará el monto máximo del pedido de la madre líder para gestionar el riesgo a largo plazo.

Fondo de garantía y su ejecución

A pesar de que existan todas las medidas adecuadas para incentivar a las madres líderes a ser efectivas en sus pagos, no se ha encontrado en la etapa piloto con un porcentaje de no pago

superior al 2,46%, siendo conscientes de este riesgo Unilever pone a disposición de los ACOs un Fondo de Garantías.

El fondo de garantías se ejecuta luego de transcurridos 3 meses de la ejecución del modelo en el ACO, para su ejecución se hace un análisis de pérdidas y ganancias para el ACO y solo para el canal Shakti.

En caso de que el ACO allá tenido pérdidas en la ejecución del Canal. Unilever asume el 50% de las perdidas y se discuten los pasos a seguir para que el canal llegue al punto de equilibrio. En caso de que el ACO no perciba pérdidas se continúa con la operación regular del canal.

Liquidación de incentivos

Liquidación de la Ruta de precios Shakti: de Unilever al Aco

La liquidación de la ruta de precios para el Canal tendrá una dinámica similar a la liquidación de la ruta de precios para ACOs que atienden el canal mayorista.

Plan 300 para promotores de ventas Shakti

Los promotores de venta del ACO harán parte del plan 300 al igual que los vendedores del TAT, sus objetivos serán Similares

1. Dropsize (valor por pedido)
2. Número de Pedidos
3. Número de Clientes Facturados

Si cumplen los 3 objetivos, fijados por el ejecutivo del aco, tendrán la posibilidad de ganar \$300mil pesos al mes por su gestión. El método de legalización se homologará a la legalización regular del plan 300 para vendedores del TAT.

Por último, en el anexo 3 se podrá ver el estado de pérdidas y ganancias para un ACO en 3 escenarios de facturación por ruta. En promedio un ACO obtiene un % de utilidad neta con un ruta de TAT del 3,8%. Así las cosas, para este distribuidor hay negocio en la medida que la madre Shakti facture mínimo \$212.120 para obtener el mismo % que le representa operar una zona de ventas donde ya tiene construido el expertise. Retomando el promedio de facturación en el municipio de Tumaco (\$159.000), este está a un 75% del monto mínimo de un ACO, generando para este un % de Utilidad neta de 1,0% (el cual es positivo, al menos), pero tan solo una tercera parte de lo que otra opción de negocio le genera a un ACO.

Vuelve el interrogante, ¿Hay negocio para el distribuidor de Unilever al facilitar el modelo a Unilever?

Modelo financiero para Unilever

Entendiendo el momento macroeconómico, el canal de Shakti no podría tener indicadores de utilidad inferior al plan de Colombia. Cualquier nueva iniciativa debe cumplir un rol de contribución y no de dilución. A continuación se muestra el estado de pérdidas y ganancias para Unilever en los 3 escenarios de venta de la madre shakti:

Tabla 5. Estado de pérdidas y ganancias para Unilever de Shakti

| <u>UNILEVER</u> | <i>Bajo</i> | <i>Medio</i> | <i>Fuerte</i> |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|
| GSV - Facturación Bruta | 24.000.000 | 48.000.000 | 96.000.000 |
| Descuento "Costo de Servir" a ACO | (2.880.000) | (5.760.000) | (11.520.000) |
| NIV - Factura Neta | 21.120.000 | 42.240.000 | 84.480.000 |
| PLAN COMERCIAL Unilever | (1.200.000) | (2.400.000) | (4.800.000) |
| Ppto de descuentos | (1.200.000) | (2.400.000) | (4.800.000) |
| Convenio UL-ACOS Sell-Out | (720.000) | (1.440.000) | (2.880.000) |
| TO - Ingreso Neto | 18.000.000 | 36.000.000 | 72.000.000 |
| Costos - FOODS | (1.920.366) | (3.840.732) | (7.681.465) |
| Costos - PC | (3.683.846) | (7.367.692) | (14.735.384) |
| Costos - HC | (4.561.741) | (9.123.481) | (18.246.963) |
| GP - Utilidad Bruta | 7.834.047 | 15.668.094 | 31.336.188 |
| Bono por compras | - | (2.400.000) | (7.200.000) |
| Catalogos | (700.000) | (700.000) | (700.000) |
| Catálogos Camino | (300.000) | (300.000) | (300.000) |
| Materiales | (400.000) | (400.000) | (400.000) |
| Presupuesto Comercial - PE | (600.000) | (960.000) | (1.920.000) |
| Supervisor Shakti | (1.635.500) | (1.635.500) | (1.635.500) |
| Rutas Entrega Shakti | (800.000) | - | - |
| PBI - Utilidad antes de indirectos | 3.398.547 | 9.272.594 | 19.180.688 |
| Plataforma POS | (432.000) | (432.000) | (432.000) |
| Promotor de ventas | - | - | - |
| Jefe de Area | | | |
| Viajes | (500.000) | (500.000) | (500.000) |
| Planes Celular | (700.000) | (700.000) | (700.000) |
| COM- Utilidad final | 1.766.547 | 7.640.594 | 17.548.688 |
| Descuentos Totales% | -25% | -25% | -25% |
| Utilidad bruta% | 44% | 44% | 44% |
| Utilidad antes de indirectos% | 19% | 26% | 27% |
| Utilidad final% | 10% | 21% | 24% |

Fuente: elaboración propia (2017).

Más allá de la facturación y los costos de producto, las inversiones y gastos luego de la utilidad bruta son quienes impactan de mayor manera la utilidad final. En el modelo de facturación baja (\$150.000/madre) se castigan los costos fijos de impresiones de catálogos, materiales, plataforma POS (Buzz Field), viajes, planes de celular y el supervisor Shakti. Además, el subsidio de logística de entrega por \$800.000 para buscar que para el ACO no sea negativo. El único ahorro es el “bono por compras” porque aún no hay volumen de vetas. Ahora, el delta de duplicar la facturación de la madre a \$300.000 genera +11% de utilidad final dado que se diluyen los costos fijos y se elimina el subsidio de entrega (porque la rentabilidad del ACO ya es mayor a la mínima), y aunque el “bono por compras” suba, el valor absoluto de utilidad final es muy significativo.

Luego de los \$300.000 en adelante, el delta en la utilidad final % no es mayor a un +3% porque el “bono por compras” empieza a tomar un rol de mayor peso en la inversión.

Ahora, la expectativa de Unilever es que este negocio contribuya mínimo al mismo ritmo que el consolidado de sus demás negocios. Estos números son los siguientes:

Tabla 6. Indicadores financieros Total Unilever Andina Colombia (excl. Shakti)

| <u>UNILEVER ANDINA CO Excl. Shakti</u> | <u>%</u> |
|--|-------------|
| Descuentos Totales% | -25% |
| Utilidad bruta% | 43% |
| Utilidad antes de indirectos% | 25% |
| Utilidad final% | 14% |

Fuente: elaboración propia (2017).

A nivel de descuentos totales no hay diferencia o un mayor esfuerzo que el de total compañía. La utilidad bruta es 1% menor; mientras que la utilidad final es entre +7% a +10% superior en los escenarios de más de \$300.000 de facturación de la madre Shakti.

Parece un buen negocio a bottom line, pero será solo en la planeación?

La realidad es que la facturación promedio es de \$159.000, lo que genera una utilidad final% de 12%; -2% debajo de lo esperado.

Es entonces un buen negocio para Unilever?

Mejora de la calidad de vida de las mujeres Shakti

Se busca identificar los indicadores en los que Shakti hará un aporte directo y positivo para el cumplimiento del “plan de vida sostenible” de Unilever Andina Colombia.

Shakti en Colombia tiene la misión de contribuir al pilar de “Mejora de la calidad de vida” de las mujeres enroladas en los siguientes indicadores, adicionales a los ya revisados sobre ingreso para la madre y líder Shakti.

El primero es alfabetización. En el momento de captar una nueva integrante del programa, se debe realizar un proceso educativo de matemática básica para explicar los beneficios a nivel de ingresos y margen de los productos de la compañía, seguidamente y durante su permanencia en el programa, se realizan capacitaciones de varios temas como finanzas personales, nutrición y cuidado personal y del hogar para que sea posible tener una embajadora adecuada de los productos de la compañía así como que cada mujer este empoderada y administre adecuadamente su emprendimiento. En este capítulo también se integran contenidos de autoestima y auto superación como elementos emocionales de motivación.

Con Shakti se busca no solo generar un impacto positivo en nuestras madres, sino también se quiere dejar huella en la comunidad, y trabajar por solventar algunas de las vulnerabilidades que existen en la zona de influencia del canal.

Esto se cumple en dos vías, la primera es a través de nuestro aliado social y en especial el gestor de red con su acompañamiento. Y en segundo lugar, a través de intervenciones sociales.

Estas intervenciones son foros diferentes a las reuniones mensuales donde se invita a toda la comunidad a participar en actividades enmarcadas dentro de la misión de la Fundación Unilever que es mejorar la calidad de vida de las personas a través de la promoción de hábitos de higiene, saneamiento, acceso a agua potable y una nutrición básica, así como la mejora del autoestima.

Con las intervenciones, se logra ampliar nuestro impacto positivo más allá del nivel individual, haciendo de Shakti un canal verdaderamente social, a la vez que generamos un marco para la ejecución del plan de vida sostenible de nuestras marcas.

Intervenciones a la comunidad

Las intervenciones son lideradas por las categorías y marcas de la compañía y buscan generar un impacto social medible y un beneficio para el negocio tangible, ya sea por incremental en ventas o por posicionamiento de la marca.

Las intervenciones a la comunidad se realizaron una vez al trimestre en zonas caracterizadas por su vulnerabilidad respecto a la problemática asignada a ese trimestre

*Primer trimestre: Desnutrición,

*Segundo trimestre: Dificil acceso al agua potable, desperdicio de agua.

*Tercer trimestre: Problemas higiene personal.

*Cuarto trimestre: Bajo auto estima.

Algunos apartes al respecto son:

Foods (Nutrición)

En el primer trimestre de cada año se abordó la promoción de la buena nutrición y hábitos alimenticios saludables.

Existe un apoyo en los beneficios nutricionales en nuestras marcas de la División Foods, se realizan talleres cortos de 1 hora concientizando al público objetivo de la importancia de una alimentación balanceada.

Dove Master Brand (Autoestima)

En el cuarto trimestre de cada año se conecta con la importancia de una autoestima saludable con el desempeño del negocio (Shakti) y la felicidad personal.

Aquí se tiene un taller abierto para toda la comunidad. El taller “Inspirando Corazones” fue desarrollado por la marca Dove como herramienta de autoconocimiento, para promover la autoestima en las mujeres.

Un segundo aporte a la comunidad son las comodidades que ofrecen los productos, a los cuales en muchas ocasiones no tenían acceso, por restricciones de precio (las zonas rurales en Colombia sobre precian un 6% con respecto a las urbanas) o por simple desabastecimiento de los mismos en la zona.

Con el canal Shakti, las comunidades ganan acceso a toda la canasta de productos habilitados para la venta en el canal tradicional, en contraste un supermercado promedio en Colombia que surte solo 67 de los SKUs y tiendas de Barrio que solo surten 35 de los SKUs.

Por otro lado, para Junio de 2016, Navas y Céspedes deciden aplicar un “encuesta de línea base” con el objetivo de tener un instrumento cuantitativo para tener una noción más clara de la población que estaba siendo parte del proyecto, y el impacto en sus vidas. En ella se encuentra que:

Sobre el progreso del índice de salida de pobreza (PPI ®)

1. Menos del 20% de los hogares tiene miembros menores de 18 años.
2. El 60% de los adultos tiene solo educación básica primaria o secundaria.

3. La desocupación es del 60% promedio, solo el 4% de los hogares tiene 2 miembros o más trabajando regularmente.
4. El 53% se ocupa en trabajos informales.
5. El 99% es de estrato uno o no tiene estrato.
6. El 92% posee nevera, 65% posee lavadora y el 38% un DVD.
7. El 28% de los hogares solo tiene moto; mientras que el 66% no tiene ni moto ni carro.
8. El 62% cocina con gas propano.

Las preguntas que hizo Unilever arrojaron que:

1. 91% considera que distribuir los productos Unilever le permite aumentar los ingresos del hogar.
2. 39% de los ingresos por ventas de productos Unilever son destinados a otros gastos como entretenimiento.
3. El 63% tomo ahorros personales para convertirse en distribuidor de Unilever.
4. 72% indican que fue útil pertenecer a un grupo de ahorro para ser parte del negocio, donde el 91% dice que esto le ha ayuda a conocer más personas de su comunidad.
5. El 68% tiene otro negocio adicional a Unilever (no hay más información sobre qué tipo de negocio y cifras de ingreso al respecto).
6. La mitad de los esposos ayudan a sus señoras en el negocio principalmente con entregas, cobros y almacenaje.

Respecto a la información crediticia, se encontró lo siguiente:

1. Solo el 37% tiene un crédito con grupos de ahorro y bancos en primera instancia.
2. El monto promedio del crédito no supera \$2.500.000 COP.

La información nutricional indica:

1. El 75% consume tres comidas diarias.
2. El 34% se ha hecho alguna vez una valoración nutricional.
3. 42% ha padecido hipertensión.

4. El 64% indica que en los últimos 30 días ha tenido dificultades para acceder a los alimentos. Solo el 28% tiene acceso a una huerta o finca familiar para extraer alimentos.
5. El 46% de estos hogares tiene un auxilio gubernamental (ej. Familias en acción o red unidos).
6. El agua que utilizan proviene en un 57% del acueducto y el 38% de un pozo-aljibe. Aunque el 84% dice que no cuenta con servicio de alcantarillado.
7. El 100% consideran que son personas útiles para su comunidad y el 88% dice que les gusta participar en actividades.

En el anexo 4 se encuentra el cuestionario aplicado y en el anexo 5 el informe de resultados.

En conclusión se puede identificar que las madres shakti tienen una percepción de aporte positivo a nivel cuantitativo pero no es concluyente el impacto y contribución al momento de la encuesta.

Indicadores de negocio monitoreados por el equipo

Los indicadores de gestión encontrados para monitorear en el funcionamiento del modelo son:

Tabla 7. Definición de indicadores de gestión de funcionamiento de Shakti

| Indicador | DESCRIPCIÓN |
|-----------------------------|--|
| VENTA TOTAL (GSV) | Precio de compra de la Madre Shakti en COP corresponde a un price index del 100 (precio de lista) |
| # PEDIDOS | Número de pedidos acumulados de todas las Madres Shakti del canal durante el mes |
| MADRES SHAKTI | Beneficiarias del Proyecto obtienen ganancia por la venta de productos de Unilever al consumidor final |
| # SHAKTI'S (ACTIVAS) | Numero de madres Shakti que realizaron una compra en el último bimestre móvil (incluyendo el mes corriente) |
| EGRESOS | Madres que dejaron de comprar en el mes corriente respecto al último bimestre móvil |
| CAPTACIÓN | Corresponde a la siguiente formula: # Madres Activas + Nuevas Compradoras - Egresos. Este indicador refleja en crecimiento continuo de la red de emprendedoras |
| ACTIVIDAD | Corresponde a la siguiente formula: # Madres compradoras del mes / # de Madres Activas. Este indicador refleja la cobertura efectiva de las madres que están activas en el canal |

| | |
|--------------------------|---|
| # PEG (POSIBLES EGRESOS) | # De Madres que no realizaron compra en el mes corriente pero están activas. Corresponde a la siguiente formula: # Madres Activas - # Madres Compradoras del mes corriente. Refleja el número de madres que están en riesgo de abandonar el proyecto. |
| COMPRADORAS MES | # de Madres que realizaron al menos una compra en el mes corriente |
| COMPRADORAS (ACUM) | # de Madres que Realizaron al menos una compra desde el lanzamiento del canal de ventas |
| FRECUENCIA | # de pedidos promedio que realiza cada Madre Shakti durante el mes corriente |
| # LIDERES | # de Madres Lideres en el canal |
| DROPSIZE | Monto promedio de las facturas de venta |
| # SKU | # total de SKUs que se vendieron en el mes corriente |
| PC | Porcentaje de Venta en la categoría de Personal Care (Cuidado Personal) |
| FOODS | Porcentaje de Venta en la categoría de Foods Retail (Alimentos) |
| HC | Porcentaje de Venta en la categoría de Home Care (Cuidado del hogar) |
| OFERTACION | Porcentaje de Venta de SKUs en promoción |
| BOP | Porcentaje de Venta de SKUs con características de Bottom of the Pyramid |
| NON BOP | Porcentaje de Venta de SKUs son características de Bottom of the Pyramid |
| PPI (PRICE PER ITEM) | Precio promedio de Los SKUs vendidos en el mes corriente, refleja la preferencia de los consumidores por SKUs de acuerdo a el precio |

Fuente: elaboración propia (2017).

Dichos indicadores tuvieron una evolución mensual detallada en el anexo 6.

En resumen, el cierre de los indicadores de negocio de Shakti es el siguiente respecto a las metas que Céspedes y Navas se trazaron en 2016, teniendo en cuenta que no hay data histórica de performance de una iniciativa similar en el país.

Tabla 8. Resumen indicadores de negocio Shakti 2016

| Indicador | Descripción | Target | Resultado | % Cumpl. |
|-------------------------|------------------------------|---------------|---------------|--------------|
| Enrolamiento (50%) | # Madres Activas acum. (90%) | 1.000 | 808 | 80,8% |
| | # Municipios acum. (10%) | 26 | 58 | 223,1% |
| | Total | | | 95,0% |
| Facturación (COP) (45%) | Venta acum. (80%) | \$745.750.000 | \$230.090.369 | 30,9% |
| | # Pedidos Mes (10%) | 543 | 173,5 | 32,0% |
| | Dropsizes Mes (10%) | \$ 114.345 | \$ 111.768 | 97,7% |
| | Total | | | 37,7% |

| | | | | |
|-----------------|----------------------|----|-----|---------------|
| Portafolio (5%) | # SKUs efectivos Mes | 25 | 237 | 948,0% |
| | Total | | | 948,0% |
| Total | | | | 111,9% |

Fuente: elaboración propia (2017).

Respecto a las madres compradoras y nuevas mensualmente, el piloto arranca superando su meta para los primeros meses, pero luego del mes 5 no supera un 94% de su target, haciendo este sea uno de los factores que impactan el objetivo de facturación.

Tabla 9. Evolución de Mujeres compradoras y nuevas acum. Mes

| Mes | Target | Real | % Cump. |
|-----|--------|------|---------|
| 1 | 87 | 232 | 267% |
| 2 | 170 | 277 | 163% |
| 3 | 253 | 303 | 120% |
| 4 | 336 | 337 | 100% |
| 5 | 419 | 398 | 95% |
| 6 | 502 | 483 | 96% |
| 7 | 585 | 555 | 95% |
| 8 | 668 | 648 | 97% |
| 9 | 751 | 779 | 104% |
| 10 | 834 | 808 | 97% |
| 11 | 917 | 808 | 88% |
| 12 | 1.000 | 808 | 81% |

Fuente: elaboración propia (2017).

Navas indica que para el mes de Mayo la ONG que apoya el reclutamiento ya había hecho una ronda robusta en los municipios objetivo, y de ahí en adelante costo mucho más esfuerzo lograr esta meta porque la mayoría de las mujeres ya habían escuchado la invitación de participar en el proyecto, pero no lograban convencerlas. Por ello, el cumplimiento en número de municipios es tan alto, porque, en busca de nuevas mujeres, se activa un plan de ampliación de geografías llegando a 58 municipios impactados. Como consecuencia, la facturación evoluciona así:

Tabla 10. Evolución mensual de Facturación

| Mes | VENTA TOTAL | # PEDIDOS | DROPSIZE |
|---------|---------------|-----------|------------|
| Enero | \$ 9.097.893 | 84 | \$ 108.308 |
| Febrero | \$ 19.568.403 | 217 | \$ 90.177 |
| Marzo | \$ 15.104.559 | 141 | \$ 107.125 |
| Abril | \$ 14.901.240 | 144 | \$ 103.481 |
| Mayo | \$ 14.325.859 | 147 | \$ 97.455 |
| Junio | \$ 15.151.382 | 176 | \$ 86.087 |
| Julio | \$ 18.670.855 | 161 | \$ 115.968 |
| Agosto | \$ 25.323.688 | 188 | \$ 134.700 |

| | | | |
|---------------------|-----------------------|---------------|-------------------|
| Septiembre | \$ 33.360.036 | 248 | \$ 134.516 |
| Octubre | \$ 27.616.553 | 257 | \$ 107.457 |
| Noviembre | \$ 31.355.477 | 280 | \$ 111.984 |
| Diciembre | \$ 5.614.425 | 39 | \$ 143.960 |
| Total | \$ 230.090.369 | 2.082 | |
| Promedio mes | \$ 19.174.197 | 173,50 | \$ 111.768 |
| Max mes | \$ 33.360.036 | 280 | \$ 143.960 |
| % Cmpl. | 31% | | |

Fuente: ilustración propia (2017).

Sin nuevas mujeres en el sistema al ritmo requerido, la variable de número de pedidos iba a estar castigada sin duda. Ahora bien, el dropsize, donde se esperaba estar en \$114.345, se ubica al 97% de cumplimiento, suficientemente cerca para lograr el objetivo de facturación, pero muy distante del número real requerido visto anteriormente para que la operación sea rentable para para el ACO como para Unilever.

Para ampliar el análisis del dropsize Céspedes y Navas entienden la necesidad de revisar detenidamente el portafolio, variable que busca medir el número de SKUs vendidos de Unilever para la venta en este canal mensualmente. El objetivo son 25 SKU efectivos.

Tabla 11. Evolución mensual de número de SKUs

| Mes | # SKU | # SKU/pedido |
|---------------------|--------------|--------------|
| Enero | 216 | 2,6 |
| Febrero | 262 | 1,2 |
| Marzo | 269 | 1,9 |
| Abril | 263 | 1,8 |
| Mayo | 265 | 1,8 |
| Junio | 258 | 1,5 |
| Julio | 246 | 1,5 |
| Agosto | 287 | 1,5 |
| Septiembre | 209 | 0,8 |
| Octubre | 204 | 0,8 |
| Noviembre | 258 | 0,9 |
| Diciembre | 104 | 2,7 |
| Total | 2.841 | |
| Promedio mes | 237 | 1,6 |
| Max mes | 287 | 2,7 |
| % Cmpl. | 947% | |

Fuente: elaboración propia (2017).

La variable de SKUs fue una sorpresa para el proyecto dado que en el catálogo estaba un promedio de 9 a 23 SKUs (17), lo que ponía un reto grande al target inicial de 25. Esto se dio de esta manera con el aprendizaje de la estructura física y visual ideal del catálogo.

Unilever Andina tiene un promedio de 588 SKUs activos regulares (sin incluir ofertas, que puede estar en un 20% de SKUS adicionales). Entonces, lo que sucedió es que la madre líder, al tener visibilidad el 100% del portafolio, les generaba una alta oferta a las madres activas y así se logró una facturación muy superior en número de SKUS.

Surgen varios interrogantes al respecto, es el catalogo físico cumpliendo un rol estratégico? Será suficiente con la impresión de las listas de precios donde están todos los SKUS de la compañía disponibles?Cuál es la composición de este portafolio vendido en términos de ofertación y productos BOP (bottom of the pyramid)?

Tabla 12. Composición Portafolio de facturación

| División | No. SKUs vendidos | Split Facturación |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|
| FOODS RETAIL | 629 | 18% |
| HOME CARE | 717 | 33% |
| PERSONAL CARE | 1.495 | 48% |
| Total general | 2.841 | 100% |

Fuente: elaboración propia (2017).

Se ve que el portafolio más atractivo es el de cuidado personal dado que las mujeres de estas zonas apartadas perciben las marcas del portafolio como aspiracionales y están dispuestas a esperar a que les llegue, así como el portafolio de cuidado personal. De cara a los alimentos, es diferente dado que no están dispuestas a esperar en la misma medida que lo hacen en las otras categorías.

Tabla 13. Evolución mensual del portafolio

| Mes | VENTA TOTAL | % OFERTACION | % BOP Regular | % NON BOP Regular |
|-----------------|----------------------|--------------|---------------|-------------------|
| Enero | \$ 9.097.893 | 1,4% | 38,7% | 59,8% |
| Febrero | \$ 19.568.403 | 20,7% | 24,4% | 54,9% |
| Marzo | \$ 15.104.559 | 16,8% | 27,4% | 55,8% |
| Abril | \$ 14.901.240 | 8,1% | 30,7% | 61,3% |
| Mayo | \$ 14.325.859 | 17,6% | 32,1% | 50,3% |
| Junio | \$ 15.151.382 | 14,5% | 29,6% | 55,8% |
| Julio | \$ 18.670.855 | 23,9% | 17,3% | 58,8% |
| Agosto | \$ 25.323.688 | 24,4% | 20,9% | 54,7% |
| Septiembre | \$ 33.360.036 | 26,3% | 22,9% | 50,8% |
| Octubre | \$ 27.616.553 | 12,9% | 22,2% | 64,9% |
| Noviembre | \$ 31.355.477 | 17,7% | 22,3% | 60,0% |
| Diciembre | \$ 5.614.425 | 14,5% | 45,4% | 40,1% |
| Promedio | \$ 19.174.197 | 16,6% | 27,8% | 55,6% |
| Max mes | \$ 33.360.036 | 26,3% | 45,4% | 64,9% |

Fuente: ilustración propia (2017).

A lo largo del año se evidencian dos grandes aprendizajes, el primero es que más del 55% de la venta se da en SKUs que son "Non BOP" y además, en la medida que pese más en la venta (<60%) genera una mayor venta total. Lo esperado era que la venta se comportara como el de una tienda de barrio dado el nivel adquisitivo de la población impactada, pero al contrario de esto, vemos que al tratarse de venta directa que considera un beneficio de crédito y una entrega espaciada en tiempo, la consumidora final busca surtirse con productos de tamaños grandes porque sabe que hay un ahorro por compra en volumen.

El segundo hallazgo relevante es que cuando el catalogo contiene un mayor % de SKUs en oferta se genera una mayor venta total. A continuación analizaremos con mayor detalle esta estrategia.

Se tomarán dos meses de análisis para confirmar los hallazgos descritos antes.

Tabla 14. Listado de ofertas Septiembre 2016

| Descripción Oferta | Split Facturación |
|--|-------------------|
| Pack HC shakti | 26% |
| Fab de 1,8 Kg PVP \$8.990 FDS. Descuento 10% | 16% |
| Puro 1,5kg Desc 22,1% PVP \$6.490 | 9% |
| REX CLINICAL DEO CR AP WOMEN 12X48GR 20%Dcto | 8% |
| MIMOSIN 2L DCT 20% | 8% |
| Pague 6 lleva 9 Unds Colada (minilotero x9 sobres MIX) | 8% |
| TRIPACK DE COCO + FAB NSD 240 | 6% |

| | |
|--|----|
| Desodorante dove clinical Mujer DCT 20% | 5% |
| TRIPACK DE VEL + FAB NSD 240 | 5% |
| REX CLINICAL DEO CR AP MEN 12X48GR 20%Dcto | 3% |
| FAB 1,8 Lt a \$ 9,990 Dto 19% | 2% |
| 1 Dspl SH Keratina 50% desc | 1% |
| 2 REXONA DEO CR SENSIVE 55G + 1 FAB 225G | 1% |
| PONDS X100GR + PONDS X50GR SHAKTI | 1% |
| Puro 1,8lt Desc 27,4% PVP \$8.990 | 0% |
| Por compra de productos del combo lleva sarten | 0% |
| Mayonesas saborizadas Mix 200G | 0% |
| Puro 1.5Kgr + 1 Und Puro 300ml Desc 18% | 0% |
| 21% Dto por compra de caldo costilla y caldo gallina | 0% |

Fuente: elaboración propia (2017).

Respecto al mes de Septiembre, donde se tiene la mayor venta en valor total y el mayor peso de SKUs ofertados, se identifica que:

- De los 192 skus vendidos, 19 era ofertas exclusivas para el catálogo de Shakti.
- De los 19 SKUs ofertados, 7 hacen el Pareto de la venta.
- Se identifica que 5 de ellos son del portafolio de cuidado del hogar y que el 100% son ofertas de packs de tamaños grandes (Fab 1.8Kg, Puro 1.5Kg, Momosin 2Lt y Tripack de Coco Varela).
- Estas ofertas no solo se componen de 1 elemento de tamaño grande con un descuento relevante, sino que además de juntan varios SKUs en un mismo pack, logrando un desembolso alto.
- Respecto a cuidado personal, destacan ofertas donde se aplican descuentos superiores al 20% en productos Premium (ej. Desodorante Rexona Clinical).
- Sobre alimentos, destaca un pack de Coladas Maizena por 9 unidades con un -33% descuento, donde la madre aprovecha el volumen y el alto descuento para esperar la oferta.

Tabla 15. Listado de SKUs que hacen el 50% de la venta de "Non BOP" Noviembre 2016

| Descripción Non BOP Regular | Split Facturación |
|----------------------------------|-------------------|
| FAB POLVO FLORAL 18X850G | 5% |
| REXONA DEO CR SENSIVE 12X55G | 3% |
| PONDS CR CLARANT B3 GRASA 12X50G | 3% |

| | |
|--|----|
| PURO POLVO ROSAS Y LILAS 18X850G | 2% |
| PONDS CR CLARANT B3 P SECA DPL 12X10X10G | 2% |
| PURO POLVO HORTENSIA Y F BCA 18X850G | 2% |
| MIMOSIN SUAVIZ BABY 12X1L | 2% |
| LUX JAB MIX 8X7X125G PR ESP | 2% |
| DOVE SH CONTROL CAIDA 12X200ML | 2% |
| DOVE SH R COMPLT 6X400ML+AC 400ML+PR ESP | 2% |
| DOVE DEO AER DERMO 6X2X100G | 2% |
| TRESEMME CR PEIN INFS KERATINA 12X300ML | 2% |
| DOVE AC CONTROL CAIDA 12X200ML | 2% |
| DOVE CR TRAT CONTROL CAIDA 6X350G | 2% |
| MAIZENA BUNUELO 20X800G | 2% |
| MIMOSIN SUAVIZ FLORAL 12X1L | 2% |
| MIMOSIN SUAVIZ FLORAL 24X500ML | 2% |
| TRESEMME SH INFS KERATINA 12X400ML | 2% |
| DOVE JAB MIX 8X5X90G PR ESP | 1% |
| REXONA JAB FRESCURA ANTIB 16X3X125G | 1% |
| DOVE MEN CARE DEO AER CLE COMF 6X2X89G | 1% |
| SEDAL CR PEINAR CERAMIDAS 12X300ML | 1% |
| VEL ROSITA JAB TPK 24X3X220G | 1% |
| TRESEMME AC INFS KERATINA 12X400ML | 1% |
| TRESEMME SH BLIND PLAT 6X400ML+AC 400ML | 1% |

Fuente: elaboración propia (2017).

Respecto al mes de Noviembre, donde se tiene la segunda mayor venta en valor total y el peso de portafolio “Non BOP” superior al 60%, destaca que:

- De los 234 skus vendidos, 172 era “Non BOP”
- De los 172 SKUs ofertados, 25 hacen el 50% de dicha venta.
- Se identifica que 5 de ellos son del portafolio de cuidado del hogar y que el 100% son ofertas de packs de tamaños grandes (Fab 1.8Kg, Puro 1.5Kg, Momosin 2Lt y Tripack de Coco Varela).
- Cuidado del hogar tiene el SKU más vendedor con Fab Floral 850gr, acompañado de Puro Rosas y Lilas de 850gr y Momosin 2Lt. Nuevamente se ratifican los tamaños grandes.
- Respecto a cuidado personal, POND´S ® es la marca con 2 SKUs en el top (Variedad Clarant B3 en 50gr y 10gr). También se encuentra Rexona desodorantes.

- Sobre alimentos, no hay ningún SKU en el top 10. Sin embargo, se identifica Maizena buñuelo 800gr (tamaño grande de la temporada navideña) en el 15vo lugar. Esto es un caso puntual.

Estos hallazgos alimentan los interrogantes al respecto del portafolio porque pudieran impactar la frecuencia de compra y la actividad mensual de las madres.

Por ejemplo, según Kantar world panel, el volumen de consumo promedio mensual en hogares de NSE (nivel socioeconómico) uno en el Pacífico (mayor detalle posible para analizar, por ejemplo, un municipio como Tumaco) es de 354gr (worldpanelonline.com, 2017). Entonces si una madre compra 850gr en producto regular y hasta 1,8kg en oferta, está comprando producto para 2,4 meses y 5.1 meses, respectivamente.

En el caso de desodorantes, donde haciendo el mismo análisis, si compra en oferta 12 unds de 48gr equivalente a 576gr para consumo en su hogar, el volumen promedio en esa población es de 7.6gr (worldpanelonline.com, 2017). Entonces dicha compra puede ser mayor a 6 años de desodorante en el hogar. Ahora, Kantar también indica que en esta categoría, entre más producto disponible haya en el hogar en estratos bajos, el consumo incrementa en más número de días. Sin embargo, tendría que usar mucho desodorante dicho hogar para poder hacer una recompra, digamos, en el próximo año.

Para el cierre de 2016, Céspedes y Navas tienen los resultados de un año de arduo trabajo donde probaron un nuevo canal de venta, apoyados en un modelo existente de distribución que apuntaba también a mejorar la calidad de vida de poblaciones vulnerables de Colombia.

¿Lograron su objetivo? ¿Deberían seguir apostando por el modelo de Shakti en Colombia? ¿Por cuánto tiempo? ¿Si continúan, que acciones deben cambiar y/o mantener para cumplir su objetivo?

9. Conclusiones y recomendaciones

Shakti es sin duda un camino diferente. Un modelo que dista mucho del negocio tradicional de una multinacional de consumo quien se preocupa sobre todo por construir las marcas en la mente del consumidor y para las cuales la distribución va en segundo plano.

Luego armar un modelo de venta de venta directa es financieramente no viable y se debe echar mano de aliados de distribución para alcanzar los objetivos. Por lo cual, un modelo como el de ACOs agrega valor en la medida que hay múltiples beneficios entregados a este, lo cual abre camino para exigir de vuelta resultados.

Ahora, en un ambiente macroeconómico complicado y con una visión de compañía tan retadora como lo es duplicar el negocio bajando a la mitad el impacto ambiental a través de un “plan de vida sostenible”; tener nuevos caminos es una necesidad latente.

Shakti puede ser un canal nuevo a desarrollar considerando las siguientes recomendaciones para lograr un impacto contundente en la vida de las mujeres y un resultado financiero aceptable para la compañía.

El modelo creado para Shakti en Colombia está concebido para lograr una facturación por madre activa mensual mayor a \$290.000 aproximadamente, de modo que tenga viabilidad financiera tanto para la compañía como para el ACO. Sin embargo, el portafolio de Unilever dista de esta cifra. Este canal debería compararse con el performance de una “tienda de barrio” para la consumidora de la población objetivo básicamente por su nivel adquisitivo, porque, aun cuando de por medio hay 15 días de crédito, los productos de Unilever hacen parte de un portafolio de “canasta básica” el cual tiene misiones de compra de abastecimiento y reposición de acuerdo al consumo.

Según nielsen, un tendero en promedio país, compra \$261.869 COP así:

Tabla 16. Capacidad de compra de Tendero en Colombia. Prom. Mes 2016

| Categoría | MERCADO | | | | UNILEVER | | | |
|----------------------|-----------------------------|--------------------------|-----------------|-----------------------|-----------------------------|--------------------------|-----------------|-----------------------|
| | N° de Ref. Prom. por Tienda | Compras promedio volumen | Precio promedio | Compras Promedio Val. | N° de Ref. Prom. por Tienda | Compras promedio volumen | Precio promedio | Compras Promedio Val. |
| Personal Care | 40,6 | 7,5 | | \$ 190.771 | 17,1 | 2,5 | | \$ 86.317 |
| Foods | 13,5 | 94,4 | | \$ 143.843 | 6,5 | 35,4 | | \$ 97.271 |
| Detergentes de Ropa | 11,1 | 26,2 | \$ 6.505 | \$ 170.270 | 4,9 | 10,6 | \$ 7.354 | \$ 78.280 |
| TOTAL MERCADO | 65,3 | 128,1 | | \$ 504.883 | 28,5 | 48,6 | | \$ 261.869 |

Fuente: Nielsen 2016

Este valor equivale al 90% de la facturación mensual que el modelo requiere. Solo con categorías Unilever, el catalogo no va a lograr generar el resultado esperado por la compañía.

Es necesario el desarrollo de productos aliados que sean complementarios al portafolio Unilever como perfumes, joyas, productos de hogar o despensa, entre otros para lograr:

1. Diluir la estructura de costos (más compañías fondeando el proyecto).
2. Aumentar el dropsize de facturación, quizás entregando una mayor utilidad a la madre shakti para que represente un mayor % de ingreso para ella y encuentre una mayor ganancia en comparación con otras actividades comerciales (no necesariamente lícitas) que hay en las zonas rurales.

En línea con lo anterior, en este momento Unilever tiene un amplio GAP de conocimiento respecto a la “madre Shakti”. ¿Quién es realmente esta mujer? ¿Cuáles son sus aspiraciones y su realidad?. La “encuesta de línea base” es tan solo un brochazo de la perfilación de las más de 800 mujeres que han pasado por el modelo en 2016.

Se hace necesario contar con estudios cuantitativos y cualitativos (visitas de hogar, focus groups, entre otros) para poder entender a mayor profundidad a quien estamos beneficiando con el modelo.

Ahora, ¿realmente hay un beneficio para estas mujeres?

Hemos visto que el 90% de las mujeres han manifestado que creen que Shakti puede incrementar sus ingresos y las intervenciones mensuales realizadas por las marcas son positivas para formarlas en temas básicos de nutrición y autoestima, por ejemplo. Pero es esto realmente todo lo que una compañía como esta puede hacer por ellas?

Se recomienda generar “Noti-Shakti”, el cual es un botón adicional dentro de “FieldBuzz” en el cual cada 15 días, se subirá un video de 3 minutos con contenido sobre “tips de nutrición”, “recomendaciones sobre el uso/desperdicio de agua”, “tips de higiene personal y belleza” y “autoestima”. También se subirán semanalmente las recetas que Unilever ya tiene desarrolladas en video para los assets digitales de las marcas, en línea también con la “celebración” de cada mes. Por otro lado, se enviarán videos de las “líderes” dando recomendaciones sobre matemáticas básicas para la administración de sus rutas, tips para entregar, tips para cobrar, entre otros; de modo que mínimo una vez a la semana, hay contenido de alta relevancia para la madre.

Respecto a la conformación del catálogo y portafolio actual de Unilever, se recomienda un contenido compuesto de:

*Celebración: concepto detrás de cada campaña con temáticas de alto interés para la madre Shakti y donde encuentre un valor agregado. Esto se extrae como inspiración de los catálogos del mercado de venta directa, los cuales, potencializan las temporadas de consumo. Las temáticas también podrán conectar con las campañas más fuertes del plan de marketing del año, de modo que adicional, se genera awareness y posicionamiento de los conceptos que la empresa busca transmitir al consumidor.

*Marcas foco: entendiendo el performance del portafolio, se debe buscar que haya marcas focos que se conecten con la “celebración” de cada campaña para terminar de lograr un concepto redondo que finalmente genere una propuesta de valor altamente diferenciada.

*Pack: debe existir, en línea con las dos recomendaciones previas, un pack promocional.

*# promos al mes: en promedio el 60% de los SKUs en catalogo deben tener algún incentivo a precio o un regalable.

La siguiente propuesta mensual se hace según los resultados reales de 2016, buscando potencializar los mismos.

Se aclara que en Diciembre se propone el mayor volumen de actividades comerciales dado que es el menor de menor capitalización en 2016 (aislando el efecto de iniciación del modelo), por lo que la propuesta del catálogo debe ser muy agresiva.

Tabla 17. Contenido propuesto para catalogo 2017

| Mes | Celebración | Marca Foco | Pack | # Promos por mes | % Catalogo Ofertado |
|------------|--------------------------------|-------------|----------------|------------------|---------------------|
| ENERO | Día de Reyes | N/A | ONE + HC | 23 | 68% |
| FEBRERO | Temporada Escolar | Axe | PC + Morral | 13 | 57% |
| MARZO | Primavera - Día De la mujer | Puro | HC + Trapero | 14 | 61% |
| ABRIL | Día de la Tierra- Día del Niño | Fab | HC + Balde | 16 | 60% |
| MAYO | Día de la Madre | Ponds | PC + Joyas | 13 | 55% |
| JUNIO | Día del Padre | Rexona | PC + Balón | 11 | 44% |
| JULIO | Independencia | Fab | HC + Balde | 19 | 70% |
| AGOSTO | Special Foods | Fruco/Knorr | Foods + Sarten | 16 | 61% |
| SEPTIEMBRE | Amor y Amistad | Sedal | PC + Cepillo | 14 | 50% |
| OCTUBRE | Halloween | Tresemme | PC + Dulces | 14 | 53% |
| NOVIEMBRE | Navidad | Maizena | Foods + Vasos | 18 | 62% |
| DICIEMBRE | Aniversario Shakti | Dove | PC + Toalla | 16 | 78% |

Fuente: elaboración propia (2017).

Sobre los tamaños grandes vendidos, quedo demostrado que dichos volúmenes no son sostenibles para el modelo porque lo que hacen es espaciar la compra en el tiempo, en cambio de contribuir a que la madre logre transacciones mensuales.

Se debe buscar promover packs que junten tamaños de BOP que complementen la canasta básica en el hogar, asumiendo los consumos mensuales promedio.

Adicional a esto, se recomienda generar una “sorpresa Shakti” en el mes, la cual sea un pack adicional a lo que está en catálogo y que esté disponible para la venta durante solo 48 horas a través de la aplicación. Esta actividad será en días diferentes cada mes y contendrá una oferta muy diferenciada y que no compita con el contenido del catálogo del mes, sino que sea complementaria. Así se genera novedad y se incentiva la compra mensual.

Luego de accionar las recomendaciones descritas, se debe entrar en una etapa de reclutamiento fuerte y de sostenimiento de madres activas en el programa.

Se sugiere entonces el plan “Cumple tus sueños” el cual parte del insight de que la madre no utiliza el ingreso de la venta de Shakti para cubrir necesidades, sino para diversión y entretenimiento para su hogar. Se trata de un plan de puntos donde por ventas (Valor absoluto) y número de pedidos en el mes, la madre shakti acumule “puntos sueño” que le permitan hacer realidad lo que quiera.

Se hará un catálogo de sueños que incluye viajes, educación, medios de transporte, productos de belleza y cuidado personal, entre otros, de modo que en la medida que la madre este en “actividad”, esté más cerca de cumplir sus sueños.

Referencias

- Banco mundial.org (2017). Población rural (% de la población total). Recuperado el 31 de Marzo de 2017 de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SP.RUR.TOTL.ZS>
- Blackstone J.H., Jonah J., 2008, APICS Dictionary, 12th Edition, University of Georgia.
- Collazos, W. (2009). EL ESTUDIO DE CASO COMO RECURSO METODOLÓGICO APROPIADO A LA INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS SOCIALES. Revista Educación y Desarrollo Social. Vol 3. No.2. Pontificia Universidad Javeriana.
- DANE (2005). BOLETÍN. Censo General 2005. Perfil Tumaco- Nariño.
- Etkin, J. (2014). *Capital social y valores en la organización sustentable: El debe ser, poder hacer y la voluntad creativa*. Ediciones Granica.
- Ferré, JM. (2003). Estrategias de distribución. Barcelona, España. 2003 Editorial OCEANO.
- Grupo Nutresa (2016). Historia Novaventa. Recuperado el 22 de Marzo de 2016 de <http://www.novaventa.com.co/article/show/historia>
- IED-VITAL organización (2015). ¿Qué hacemos? Escuchamos y actuamos. Recuperado el 22 de Marzo de 2016 de http://www.corporacionvital.com/que_hacemos.html.
- Herrera, Camilo (2017). El gasto de los hogares continúa cayendo: en febrero decreció -1,51%. Recuperado el 31 de Marzo de 2017 de <https://mail.google.com/mail/u/0/#search/camiloherrera%40raddar.net/15aad8abc7c94a36>
- Hojas, I. (2013). Progresamos e impulsamos el cambio en *Revisión anual del plan de vida sostenible de Unilever Middle Americas, 2013*. Bogota, Colombia: Unilever Andina Colombia.
- Inside Unilever (2016). Recuperado el 4 de Marzo de 2017 de [https://teamsites.unilever.com/collab/ISB/Pages/Route-to-Market-\(RTM\).aspx](https://teamsites.unilever.com/collab/ISB/Pages/Route-to-Market-(RTM).aspx)
- Kotler, P. (1996). *Dirección de mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control* (8a ed.). Naucalpan de Juarez, Edo. De México. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Kozuszok, M. (2017). ¿A qué apunta Unilever con la compra de marcas a Quala? Ecolombiano.com. Recuperado el 29 de Mayo de 2017 de

<http://www.elcolombiano.com/negocios/empresas/entrevista-a-miguel-kozuszok-presidente-para-america-latina-de-unilever-JC6576209>

Marulanda, J. (2016). ¿Por qué se 'disparó' el cultivo de coca en el país? Experto en seguridad entrevistado en elpais.com.co. Recuperado el 31 de Marzo de 2017 de <http://www.elpais.com.co/judicial/por-que-se-disparo-el-cultivo-de-coca-en-el-pais.html>

Namakforoosh, M. (2005). *Metodología de la investigación*. Segunda Edición. México. Editorial Limusa.

Ongallo, C. (2007). *El libro de la venta directa. El sistema que ha transformado la vida de millones de personas*. Primera edición. Ediciones Diaz de Santos.

Patiño, P. (2014). Entre el cultivo y el negocio de coca en el Catatumbo. Vanguardia.com. Recuperado el 31 de Marzo de 2017 de <http://www.vanguardia.com/santander/region/266762-entre-el-cultivo-y-el-negocio-de-coca-en-el-catatumbo>

Peris, S., Parra, F., Lherme, C., & Romero, MJ (2008). *Distribución Comercial*. 6a. ed. Madrid, España. ESIC Editorial.

Polman, P. (2013). *Unilever CEO Paul Polman in India*. Hindustan Unilever Magazine. December 2013.

Portafolio (2017). Mejora el panorama económico para el 2017. ENERO 09 DE 2017. Recuperado el 31 de Marzo de 2017 de <http://www.portafolio.co/economia-colombiana-mejoraria-para-2017-502643>

Sainz de Vicuña Ancín, JM. (2001). *La distribución comercial: opciones estratégicas* (2ª ed.). Madrid. ESIC Editorial.

Stern, L. & El-Anzary, A. (1992). *Marketing Channels*. 4ª ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall).

Unilever Middle Americas (2016). Nuestra Visión. Recuperado el 22 de Marzo de 2016 de <https://www.unilever-middleamericas.com/about/who-we-are/nuestra-vision/>

Unilever Middle Americas (2016). Nuestra historia por países, Colombia. Recuperado el 23 de Marzo de 2016 de <https://www.unilever-middleamericas.com/about/who-we-are/nuestra-historia/nuestra-historia-por-paises/colombia/>.

WCED - World Commission on Environment and Development (1987). *Our Common Future*, Oxford University Press, Oxford.

Wheeler, S & Hirsh, E. (2000). *Si el producto ya no es el rey, ¿quién? Los canales de distribución. Cómo las compañías líderes crean nuevas estrategias para servir a los clientes*. Bogotá, Colombia. Editorial Norma S.A.

Worldpanelonline.com (2017). Shopper demographics for CO- Desodorantes, CO- Faciales.
Recuperado el 30 de Marzo de 2017 de
<http://eu.worldpanelonline.com/Reporting/Content/Navigator.aspx?x=990060~~301f0661-739b-49e0-8c9b-0ea727019ed4~0~ReadyToUse~0~>

Yacuzzi, Enrique. (2005). *El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación*. Serie Documentos de Trabajo, Universidad del CEMA: Área: negocios, No. 296.

Anexos

Anexo 1. Listado de municipios y su aporte en la venta anual

| Municipio | Split Venta 2016 |
|------------------------|---------------------|
| CAQUETA | 2,1% |
| CARTAGENA DEL CHAIRA | 0,6% |
| LA MONTAÑITA | 0,8% |
| SAN VICENTE DEL CAGUAN | 0,7% |
| MAR BOLIVAR | 31,1% |
| ARENAL | 0,1% |
| ARJONA | 0,3% |
| ARROYO GRANDE | 0,8% |
| ARROYO PIEDRA | 1,5% |
| BARRANCA NUEVA | 0,8% |
| BARRANCA VIEJA | 0,4% |
| BAYUNCA | 9,5% |
| CAÑAVERAL | 0,1% |
| CIPACOA | 0,3% |
| CLEMENCIA | 3,6% |
| COLORADO | 1,8% |
| GALERA ZAMBA | 1,3% |
| LAS CANOAS | 0,2% |
| LAS EUROPAS | 0,8% |
| LAS PIEDRAS | 0,5% |
| LOMA ARENA | 1,4% |
| MANZANILLO | 0,4% |
| PIEDRAS | 0,1% |
| PONTEZUELA | 2,8% |
| PUNTA CANOA | 0,5% |
| SANTA CATALINA | 0,5% |
| SANTA ROSA | 1,2% |
| TIERRA BAJA | 0,2% |
| TURBACO | 0,0% |
| VILLANUEVA | 2,0% |
| MONTAÑA NARIÑO | 4,2% |
| EL TAMBO | 3,8% |
| LA UNION | 0,4% |
| MONTES DE MARIA | 27,9% |
| ARROYO HONDO | 0,2% |
| BARRANCA NUEVA | 0,2% |

| | |
|-------------------------|---------------|
| BARRANCA VIEJA | 0,1% |
| CALAMAR | 0,1% |
| CARMEN DE BOLIVAR | 0,4% |
| CEDRITOS | 2,1% |
| EL GUAMO | 2,3% |
| EL YUCAL | 0,7% |
| GAMBOTE | 0,6% |
| MAHATES | 2,1% |
| MAJAGUA | 0,7% |
| MALAGANA | 1,9% |
| MARIA LA BAJA | 8,5% |
| MARIA LA BAJA PARAISO | 0,2% |
| MARIA LA BAJA SENA | 0,1% |
| PASACABALLOS | 0,6% |
| SAN BASILIO DE PALENQUE | 0,4% |
| SAN JACINTO | 0,2% |
| SAN JUAN DE NEPOMUCENO | 0,2% |
| SAN PABLO | 4,5% |
| SAN PEDRO CONSOLADO | 1,2% |
| SINCERIN | 0,5% |
| TURBANA | 0,1% |
| PACIFICO | 27,2% |
| CONSACA | 0,1% |
| EL TABLON DE GOMEZ | 0,0% |
| LAS MESAS | 0,7% |
| TUMACO | 26,3% |
| VILLA MORENO | 0,1% |
| URBANO BOLIVAR | 6,3% |
| CARTAGENA | 6,3% |
| URBANO NARIÑO | 1,2% |
| PASTO | 1,2% |
| Total general | 100,0% |

Fuente: elaboración propia (2017).

Anexo 2. Escenario de costos/Zona según su facturación COP.

| TIPO | GASTO | Clasificación | | Bajo | Medio | Fuerte |
|---------------|-----------------------------|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| RUNNING COSTS | | | | 150.000 | 300.000 | 600.000 |
| VARIABLE | TMI ON RUTA 12% | Descuentos | - | (960.000) | (3.360.000) | (5.760.000) |
| VARIABLE | TMI OFF MAYORISTA 5% | Descuentos | - | (400.000) | (1.400.000) | (2.400.000) |
| VARIABLE | TMI DESCUENTOS | Descuentos | - | (400.000) | (1.400.000) | (2.400.000) |
| VARIABLE | TMI OFF CONVENIO 3% | Descuentos | - | (240.000) | (840.000) | (1.440.000) |
| VARIABLE | BONOS POR COMPRAS | Promocionales | - | (160.000) | (560.000) | (960.000) |
| VARIABLE | PRESUPUESTO COMERCIAL PE | Promocionales | - | (600.000) | (600.000) | (960.000) |
| VARIABLE | VITAL | Promocionales | - | (1.360.000) | (1.760.000) | (2.160.000) |
| FIJO | TRANSPORTE EXCLUSIVO SHAKTI | Promocionales | - | (1.600.000) | (1.600.000) | (1.600.000) |
| FIJO | CATÁLOGOS DE VENTA | Promocionales | - | (1.400.000) | (1.400.000) | (1.400.000) |
| FIJO | CATÁLOGOS CAMINO | Promocionales | - | (600.000) | (600.000) | (600.000) |
| FIJO | MATERIALES PARA ENCUNTROS | Promocionales | - | (800.000) | (800.000) | (800.000) |
| FIJO | PLATAFORMA POS | Indirectos | - | (432.000) | (864.000) | (864.000) |
| FIJO | PLANES DE CLARO | Indirectos | - | (700.000) | (1.400.000) | (1.400.000) |
| FIJO | PROMOTOR DE VENTAS | Indirectos | - | - | - | - |
| INVESTMENT | | | | | | |
| INV | CELULARES / TABLETS | Indirectos | (7.000.000) | - | - | - |
| INV | PLAN 4D4 | Indirectos | (2.800.000) | - | - | - |
| INV | LANZAMIENTOS | Indirectos | (4.000.000) | - | - | - |
| INV | CAPACITACIONES | Indirectos | (2.000.000) | - | - | - |

Fuente: elaboración propia (2017).

Anexo 3. Escenarios de Estado de Pérdidas y ganancias de un ACO/ Zona

| <u>MADRE SHAKTI - FRONT</u> | Bajo | Medio | Fuerte |
|-----------------------------|---------------|---------------|----------------|
| Vende | 150.000 | 300.000 | 600.000 |
| Compra | 120.000 | 240.000 | 480.000 |
| Gana | 30.000 | 60.000 | 120.000 |
| Bono compras | - | 12.000 | 36.000 |
| Ingreso total | 30.000 | 72.000 | 156.000 |

1 ZONA

| | | | |
|-----------------------------|------------|------------|------------|
| Madres Líderes | 20 | 20 | 20 |
| Facturación por Madre Líder | 1.200.000 | 2.400.000 | 4.800.000 |
| Facturación Zona | 24.000.000 | 48.000.000 | 96.000.000 |

ACO (Distribuidor Unilever)

| | | | |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Facturación | 24.000.000 | 48.000.000 | 96.000.000 |
| Precio 100% = GSV | 24.000.000 | 48.000.000 | 96.000.000 |
| Costo de Productos (fact) | (21.120.000) | (42.240.000) | (84.480.000) |
| Devolución a Madres Líderes | (1.200.000) | (2.400.000) | (4.800.000) |
| Utilidad Bruta | 1.680.000 | 3.360.000 | 6.720.000 |
| PLAN COMERCIAL Unilever | 1.200.000 | 2.400.000 | 4.800.000 |
| Bolsa Unilever | - | - | - |
| Factura para Transporte | 800.000 | - | - |
| Costo Transporte | (1.600.000) | (1.600.000) | (1.600.000) |
| Promotor de Ventas contratado por | (2.000.000) | (2.000.000) | (2.000.000) |
| Utilidad Operativa Zona | 80.000 | 2.160.000 | 7.920.000 |
| Promotor del Distribuidor | - | - | - |
| Utilidad Neta Zona | 80.000 | 2.160.000 | 7.920.000 |
| Anual | 960.000 | 25.920.000 | 95.040.000 |
| % Utilidad Neta | 0,3% | 4,5% | 8,3% |

Fuente: elaboración propia (2017).

Anexo 4. Cuestionario para Encuesta de Línea Base Shakti 2016 (pdf)

Anexo 5. Resultados de Encuesta de Línea Base Shakti 2016 (pdf)

Anexo 6. Evolución de indicadores mensual de Shakti

| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|--------------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-----------------|
| VENTA TOTAL | \$ 9,097,899.00 | \$ 19,568,403.00 | \$ 15,104,559.00 | \$ 14,901,239.53 | \$ 14,225,859.00 | \$ 15,151,382.00 | \$ 18,070,855.00 | \$ 25,323,688.13 | \$ 33,360,035.86 | \$ 27,616,527.73 | \$ 31,355,477.05 | \$ 5,614,425.00 |
| # PEDIDOS | 84 | 217 | 141 | 144 | 147 | 176 | 139 | 188 | 248 | 257 | 280 | 39 |
| # SHAKTI'S (ACTIVAS) | 96 | 157 | 176 | 137 | 129 | 139 | 10 | 212 | 270 | 322 | 354 | 256 |
| CAPTACION | 96 | 61 | 19 | -39 | -8 | 10 | 26 | 47 | 58 | 52 | 32 | -98 |
| ACTIVIDAD | 69% | 84% | 57% | 55% | 70% | 73% | 64% | 67% | 71% | 65% | 66% | 12% |
| # PEG (POSIBLES EGRESOS) | 30 | 25 | 76 | 61 | 39 | 38 | 60 | 69 | 79 | 113 | 121 | 225 |
| COMPRADORAS/MES | 66 | 132 | 100 | 76 | 90 | 101 | 105 | 143 | 191 | 209 | 233 | 31 |
| COMPRADORAS (ACUM) | 232 | 277 | 303 | 337 | 398 | 483 | 555 | 648 | 779 | 808 | 808 | 808 |
| FRECUENCIA | 1.3 | 1.6 | 1.4 | 1.9 | 1.6 | 1.7 | 1.5 | 1.3 | 1.3 | 1.2 | 1.2 | 1.3 |
| FLUJOS | 1 | 1 | 1 | 7 | 9 | 13 | 21 | 35 | 33 | 61 | 62 | 5 |
| DROPSIZE | \$ 108,508 | \$ 90,177 | \$ 107,425 | \$ 103,481 | \$ 97,455 | \$ 86,087 | \$ 115,968 | \$ 134,700 | \$ 134,516 | \$ 107,457 | \$ 111,984 | \$ 143,560 |
| # SKU | 216 | 262 | 269 | 263 | 265 | 258 | 246 | 287 | 209 | 204 | 258 | 104 |
| PC | 54% | 46% | 37% | 46% | 51% | 43% | 62% | 50% | 47% | 63% | 46% | 23% |
| FOGOS | 21% | 18% | 23% | 12% | 19% | 13% | 13% | 27% | 15% | 13% | 18% | 23% |
| HC | 25% | 36% | 39% | 42% | 30% | 44% | 25% | 23% | 38% | 25% | 36% | 54% |
| OPERACION | 1% | 21% | 17% | 8% | 18% | 15% | 24% | 24% | 26% | 13% | 18% | 14% |
| ROP | 39% | 24% | 27% | 31% | 32% | 30% | 17% | 21% | 23% | 22% | 22% | 45% |
| NON ROP | 60% | 55% | 56% | 61% | 50% | 56% | 59% | 55% | 51% | 65% | 60% | 40% |
| PII (PRICE PER ITEM) | \$ 42,120 | \$ 74,689 | \$ 56,151 | \$ 56,659 | \$ 54,060 | \$ 58,726 | \$ 75,898 | \$ 88,236 | \$ 159,617 | \$ 135,375 | \$ 121,533 | \$ 53,985 |

Fuente: elaboración propia (2017).

Anexo 7. Descripción hallazgos Novaventa

Novaventa y Unilever Andina Colombia

Grupo Nutresa, 4ta compañía de alimentos en Latam, 70 marcas en su portafolio y con presencia en 65 países en los cinco continentes; decide ampliar su facturación a través de un canal de venta directa (por catálogo) llamado Novaventa en el año 2000, buscando masa crítica de volumen, mayor penetración en sus categorías en Colombia y aportando a la sociedad a través de la posibilidad de darle empleo a las madres

Novaventa es hoy un catálogo con más de 110.000 madres empresarias activas mensualmente, impactando a más de 1.000.000 de colombianos y logrando una facturación mayor a los 110 millones de euros al año; hoy en día representa un poco más del 5% de la facturación del total del grupo.

Dicho catalogo está dividido por mundos (despensa, hogar, bolsos y accesorios, te amo bebe, expresa, para llevar y bienestar) con entre 160 y 180 paginas por revista y 622 SKUs promedio. Llega a aproximadamente el 75% del territorio, sectorizado en 8 regiones. Logra alrededor de 90.000 pedidos por campaña con un pedido promedio de \$184.000 COP.

Su estructura de venta se representa así:

Ilustración 18. Estructura de ventas Novaventa



Fuente: ilustración propia (2017).

Historia de la alianza Unilever Andina Colombia y Novaventa

La alianza inicia en Septiembre de 2012 a través de una conversación entre los CEO de ambas compañías donde Carlos Enrique Piedrahita (Grupo Nutresa) y Poul Polman (Unilever Global) hablan de la oportunidad de trabajar juntos como marcas aliadas y reconocidas en un catálogo que podía aportar al cumplimiento del “plan de vida sostenible” de Unilever. Se acordó que iba a incluirse algunas marcas de cuidado personal en cuatro catálogos inicialmente para ver como resultaba.

Unilever pronto dimensiona una oportunidad de volumen y penetración muy acelerada, que podría complementar la labor de distribución controlada que se estaba llevando a cabo a través de los ACOS.

Ilustración 19. Participación entre 2012 y 2015 de Unilever en catalogo Novaventa

2012



**PARTICIPAMOS EN 16
ENCUENTROS
3 CIUDADES
6 DÍAS
5.000 MAMAS EMPRESARIAS
CAPACITADAS**



- **PRESENCIA DE TEMPORADA C17 CON NATILLAS Y BUÑUELOS MAIZENA**

2013



Estuvimos en la Portada C4



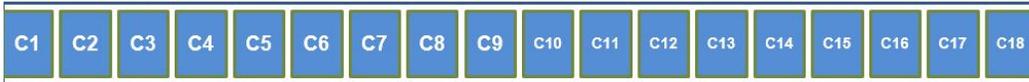
C11



C12



C16



C6



C10



C14 Aniversario



C17



2014



C6



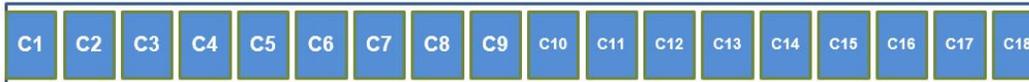
C10



C13



C15



C5



C7



C12



C14 Aniversario



C17

Como se ilustra anteriormente, Unilever a lo largo de los años se confirma como un aliado relevante para Novaventa, con 10 paginas por catálogo promedio y 70 SKUs en venta con foco en las categorías de cuidado personal con marcas como POND'S®, DOVE®, REXONA® y LUX®.

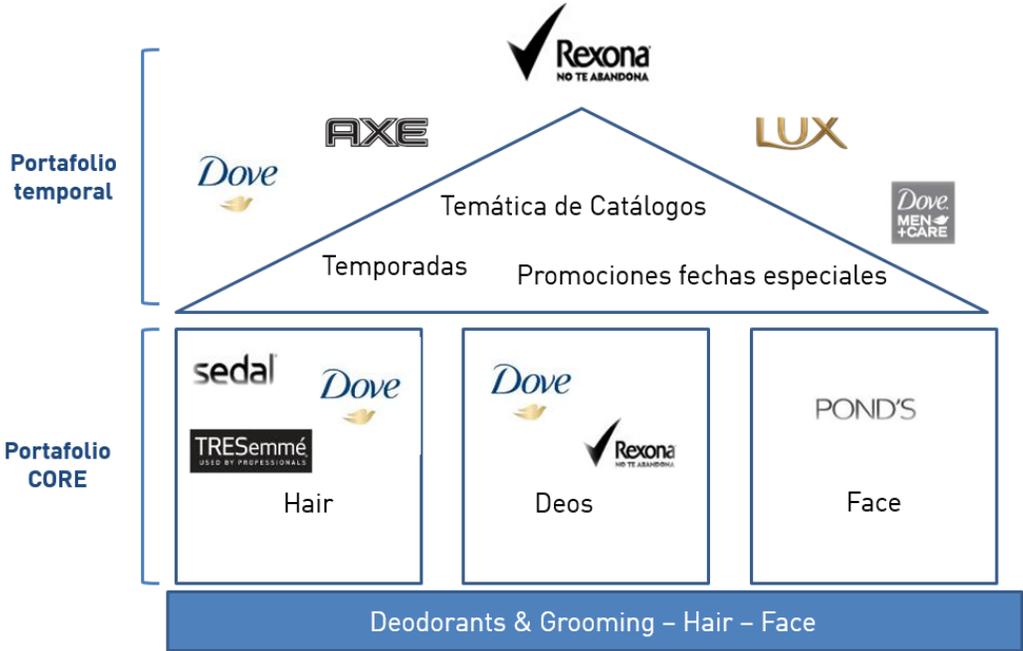
Portafolio

El portafolio se administra a través de dos principales directrices:

*Core: SKUs que, dado su buen performance en la venta, se mantienen como permanentes en todas las campañas. Aquí se ubica para cabello, SEDAL®, DOVE® Y TRESEMMÉ®; en desodorantes, DOVE® y REXONA®; y por últimos, en faciales, POND'S®.

*Temporal: aquí podría entrar cualquier SKU de la compañía que este en lanzamiento, que conecte con la temática de algún catálogo, sea de temporada o traiga una promoción agresiva en el mercado por una fecha especial.

Ilustración 20. Estrategia de portafolio



Fuente: ilustración propia (2017).

Es importante agregar que las marcas de alimentos y cuidado del hogar inician venta en 2015 y 2016 respectivamente, logrando un crecimiento relevante para el negocio y contribuyendo a la venta con 1961 millones COP y 90 millones COP respectivamente en el último año.

Tabla 18. Portafolio (detalle marca) 2016

| División | Categoría | Marca | Crec. 2016 | Peso |
|------------------------------------|-----------------------------|------------------|---------------|----------------|
| 17L - FOODS RETAIL 7,83% | 1KD - SAVOURY | 2T3 - KNORR | | 1,59% |
| | | 2T4 - MAIZENA | | 0,00% |
| | | 2T8 - FRUCO | 144,48% | 3,73% |
| | 1KE - DRESSINGS | 2T5 - FRUCO | | 2,30% |
| | 1KH - OTHER FOODS (RETAIL) | 2TF - FRUCO | | 0,21% |
| 17O - PERSONAL CARE 91,8% | 1KN - HAIR CARE | 2U1 - SEDAL | 177,79% | 4,09% |
| | | 2UE - DOVE | -15,44% | 17,90% |
| | | 2UV - CLEAR | 14,87% | 0,62% |
| | | 2V5 - TRESEMME | 127,04% | 8,55% |
| | 1KO - DEODORANTS & GROOMING | 2U2 - AXE | 173,84% | 1,50% |
| | | 2U3 - REXONA | 25,73% | 16,45% |
| | | 2U4 - DOVE | 12,40% | 8,19% |
| | | 2V1 - IMPULSE | -79,26% | 0,54% |
| | 1KP - FACE | 2U5 - PONDS | 3,84% | 14,84% |
| | 1KR - SKIN CLEANSING | 2U7 - DOVE | 0,51% | 8,08% |
| | | 2UJ - LUX | 194,46% | 5,32% |
| | | 2UK - REXONA | 9906,27% | 0,22% |
| | 1KT - HAND & BODY | 2U9 - DOVE | -16,75% | 5,51% |
| 2UA - VASENOL | | | 0,00% | |
| 17P - HOME CARE 0,83% | 1KU - DIRECT APPLICATION | 2UN - COCO | | 0,03% |
| | | 2V7 - VEL ROSITA | | 0,03% |
| | 1KX - SOLUTION WASH | 2UW - FAB | | 0,12% |
| 1T9 - ANCILLARIES | 3FT - FAB | | 0,17% | |
| Total general | | | 20,83% | 100,00% |

Fuente: elaboración propia (2017).

Nota: el crecimiento de la tabla anterior se refiere a venta bruta de Unilever hacia Novaventa a total año 2016.

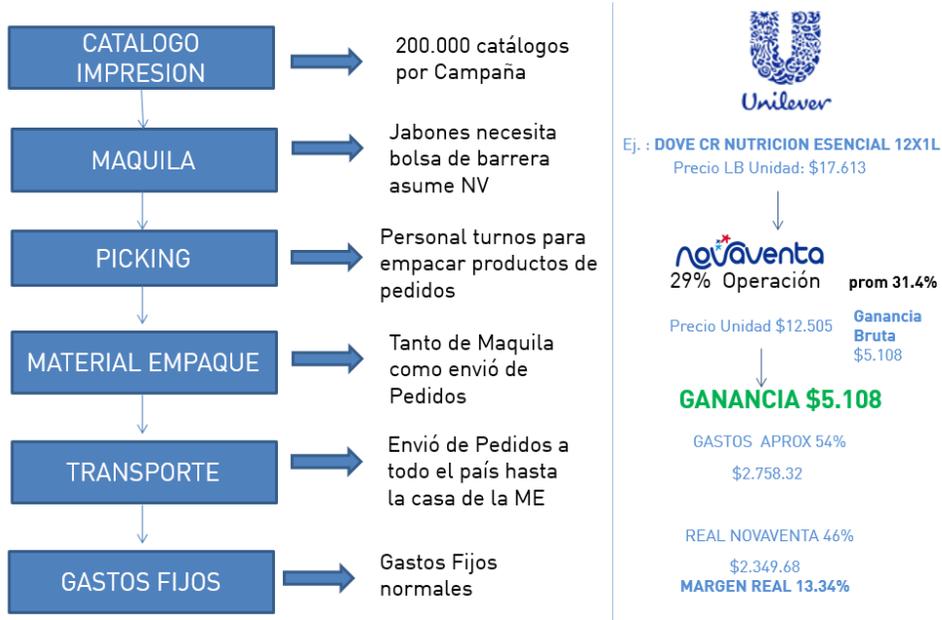
Costo de servir

Dentro del acuerdo entre las compañías, Unilever factura a Noventa con un “descuento de ruta” en el cual cubre los gastos de impresión de catálogo, maquila (dependiendo de la necesidad por SKU), picking, material de empaque, transporte y gastos fijos.

Luego de esto, se determina un margen real para Novaventa por la venta a sus madres empresarias.

La siguiente ilustración ejemplifica de mejor manera la explicación anterior.

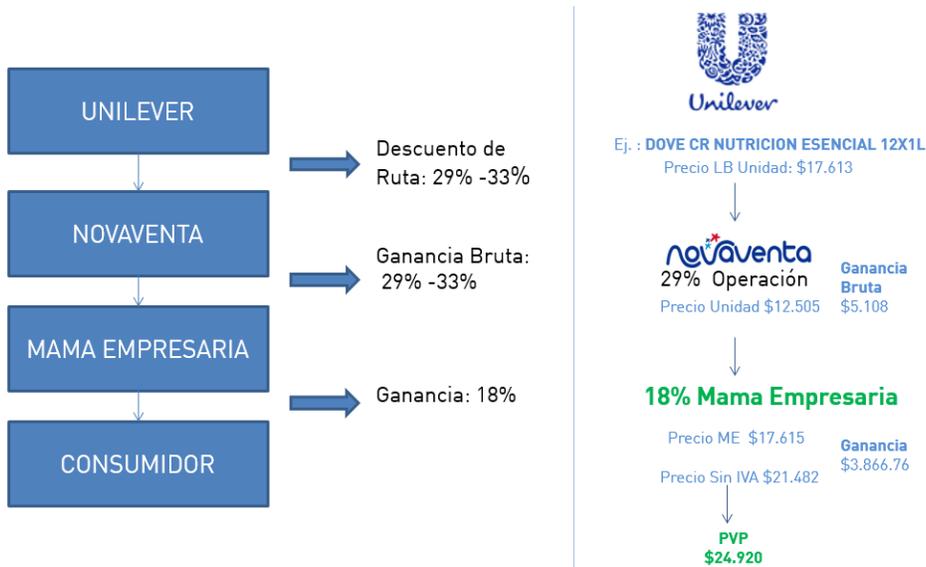
Ilustración 21. “Descuento de Ruta” Unilever a Novaventa (Ej. Crema Dove 1Lt).



Fuente: ilustración propia (2017).

Ahora bien, la madre empresaria obtiene una ganancia relevante con la venta de los productos Unilever que esta alrededor del 18% y de determina de acuerdo a el “precio sugerido al publico” que aparece en catalogo. Dicho precio es, usualmente, parity con canal moderno.

Ilustración 22. Ruta de precios hasta madre empresaria



Fuente: ilustración propia (2017).

Proceso de SOP de Unilever para Novaventa

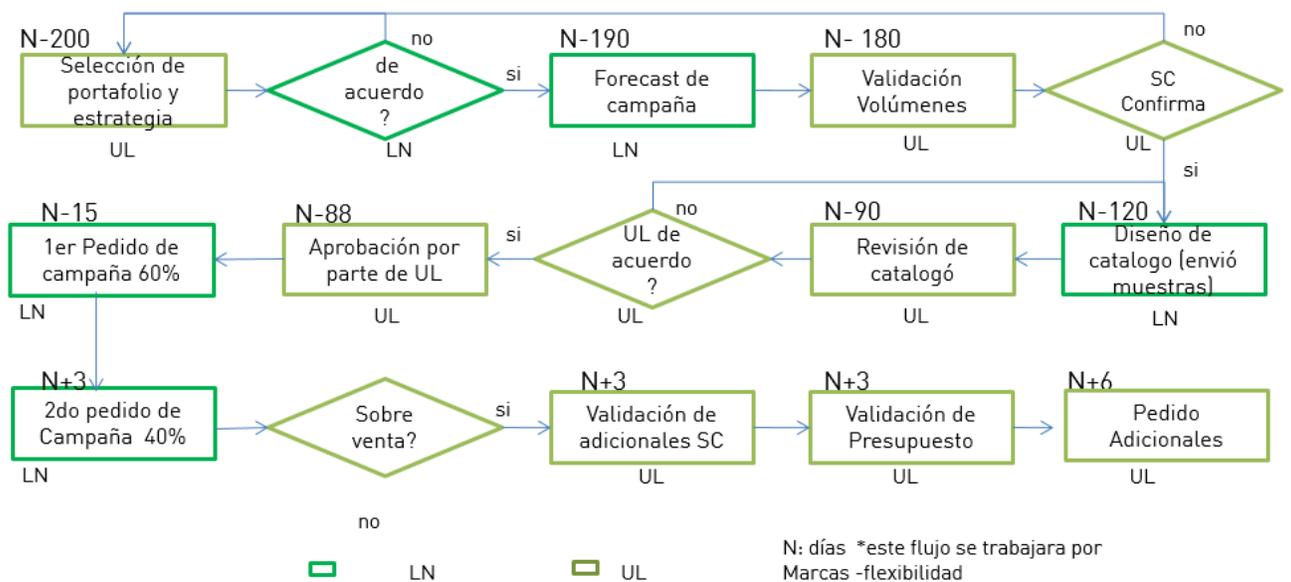
La planeación de la venta para Novaventa se podría decir es de “largo plazo” en comparación con la planeación para otro canal que atiende la compañía. En promedio, para Novaventa, Unilever inicia la planeación con 6.6 meses antes de la venta del catálogo, mientras que para los demás canales, en promedio lo hace con 3.5 meses.

Una validación clave para el proceso es la del equipo de “supply chain”, el cual indica la disponibilidad de producto que se tendrá y en qué tiempos. Esto es muy relevante dado que el nivel de servicio requerido para el canal de venta directa debe ser superior al de los demás canales porque este no maneja inventarios y tiene un alto porcentaje de “portafolio temporal” o exclusivo con el cual se debe cumplir a la madre empresaria.

El siguiente esquema detalla el proceso. Esta medido en “días”.

Ilustración 23. Esquema de planeación en días Unilever – Novaventa

PROCESO S&OP UL-NOVAVENTA



Fuente: ilustración propia (2017).

Estrategias de Trade Marketing

Este capítulo será desarrollado para la “Big C” de cuidado personal dado que tiene mayor tiempo de venta en el catálogo.

Veremos a continuación las estrategias definidas por categoría y luego las acciones tácticas que son usadas en todas para potenciar la venta y la penetración.

Estrategias por categoría

Hair (Pelo).

Representa el 34% de la venta. El foco de esta categoría es alcanzar de forma acelerada la penetración de las innovaciones, entonces:

*DOVE ®: foco en apoyar el relanzamiento de la marca, con mejor formulación, apariencia y fragancia. Apostarle al core con la variedad de Recuperación.

*TRESEMME ®: Apostarle a la línea blindaje formato 1.1 Shampoo, sin descuidar la línea core que es la variedad Keratina.

*SEDAL ®: Fortalecer con innovaciones y mantener apoyo al Core con la variedad de Keratina-lanzamientos en línea.

Deos (Desodorantes).

Representa el 29% de la venta. Su objetivo principal es generar un crecimiento sostenido y competitivo de sus variedades core, entonces:

*DOVE ®: Mantener el apoyo a los aplicadores – Clinical y seguir con Dermo como Core.

*REXONA ®: Fortalecer Clinical buscar iniciativas de Aerosol Y fortalecer el segmento de talcos con Efficient.

*AXE ®: Tener ofertas de línea y promociones relevantes en la marca.

Face (Cuidado facial).

Representa el 16% de la venta. Ha sido un canal de alta relevancia en la penetración de los distintos segmentos donde participa la marca POND'S ®. Sus focos son:

*Alineación en la comunicación de los catálogos con las campañas que tiene al aire la marca.

*Seguir apoyando línea Antiedad (foco marca) con Age Miracle y Flawless Radiance.

*Aclarado no puede descuidarse dado que la marca es líder del segmento.

*Mantener línea Básica- Toallas como Core del negocio y fortalecer Rejuveness.

Skin Cleansing (jabones)

Representa el 15% de la venta. Novaventa se convierte en un canal clave para esta categoría ya que esta tiene un peso en la venta alto vs. el promedio de otros canales. Esto hace que el index de inversión de esta categoría para noventa sea superior al 120%.

*DOVE ®: Lanzamiento y Comunicación de variedad Karite. Además, foco en líquidos que crece rápidamente en la categoría sin descuidar barras.

*LUX ®: Buscar mantener barras, pero con foco FULL a líquidos - actividades cruzadas madres y otras categorías.

Estrategias total categorías

En primer lugar se encuentran los materiales de capacitación para las madres. Es clave que ellas, más allá del poder de las marcas, pueden explicar con soportes técnicos, los beneficios de nuestros productos. Para ello se generan “ayudaventas” y “catálogos extras” que se envían a las madres con descripciones detalladas de los beneficios, ingredientes, modos de uso, entre otros.

Ilustración 24. Ayudaventas para madres

The infographic is divided into three sections, each with a discount percentage and a list of products:

- 70% DE DESCUENTO:**
 - Porefit® Cell Radiance Serum:**
 - Con una suave textura de partículas de oro, cada gota de esta fórmula se absorbe en la piel para reducir arrugas, líneas de expresión, manchas de la edad y devolver la luminosidad a la piel opaca.
 - Se aplica en todo el rostro para intensificar los resultados de las cremas faciales de día y de noche.
 - Porefit® Age Miracle Serum concentrado restaurador:**
 - Este concentrado restaurador intensivo contiene 20 veces la concentración de los mejores ácidos anti-edad de Porefit® Age Miracle, crema de día, cremas hidratantes y la capacidad de hacer la piel para regenerar los rasgos cutáneos.
 - Reduce arrugas, líneas de expresión y manchas de la edad.
- 50% DE DESCUENTO:**
 - Porefit® Age Miracle crema antiarrugas restauradora de noche:**
 - Esta crema de acción profunda prepara la piel para acelerar el proceso de renovación celular durante la noche, que es todo el momento del que el potencial de renovación celular está en su punto máximo.
 - Reduce arrugas, líneas de expresión y manchas de la edad.
 - Mejora la elasticidad y la firmeza de la piel.
 - Porefit® White Beauty tono uniforme noche:**
 - Humecta la piel y reduce las manchas.
- 30% DE DESCUENTO:**
 - Porefit® Age Miracle crema día para ojos:**
 - Esta fórmula de acción dual aboca eficazmente las zonas problema alrededor de los ojos.
 - Crema día para los ojos: enriquecida con colágeno. Ayuda a reducir la formación de arrugas y las patas de gallo.
 - Crema blanca para el contorno inferior del ojo ayuda a reducir el hinchamiento y el enrojecimiento de los ojos.
 - Porefit® Age Miracle crema de día antiarrugas:**
 - Reduce:
 - Líneas de expresión a partir de 7 días.
 - Arrugas profundas a partir de 4 semanas.
 - Manchas de la edad con el uso continuo.
 - Tiene FPS 15/PA++ para proteger la piel de los rayos UVA/UVB.
 - Porefit® White Beauty anti manchas día:**
 - Ayuda a disminuir manchas gracias a la vitamina C2 y los ácidos salicílicos.

Fuente: Unilever Andina Colombia (2017).

Luego se identifica que, adicional a capacitación, es clave que Unilever promueva sus marcas dentro de un catálogo tan amplio. Es por ello que crea incentivos específicos para cumplir objetivos específicos. Se encontró el caso de la marca IMPULSE®, en el cual en las campañas de Septiembre y Octubre, se entregaba una bicicleta a las 15 madres empresarias que más vendieran en valor la marca durante ese periodo.

Otro ejemplo donde se une aún más todas las categorías de la compañía con presencia en el catálogo para potenciar una categoría es cuando se han realizado incentivos por acumulación de mayor venta en un periodo específico.

A continuación la “ancheta Unilever” que ganaban las 150 madres con más ventas en la categoría de pelo (con las tres marcas) durante las campañas 15 a 18 del 2016.

Ilustración 25. Ancheta Unilever como incentivo

Las 150 mamás empresarias que más ventas realicen en los productos Unilever de la línea de cabello (Dove, Tresemme y Sedal) de campaña 15 a 18 de 2016 serán las ganadoras de 1 ancheta con productos Unilever:

Políticas:

- Pagar tu pedido en las fechas establecidas para que tus ventas sean efectivas.
- Los productos agotados del catálogo, las ofertas de camino a tus sueños, periódico e internet no suman para tu acumulado de ventas.
- Las devoluciones que realices de los productos se restarán del total de las ventas, ya que estas no son ventas efectivas.
- Tu ancheta será entregada en campaña 1 de 2017
- La oferta es válida desde campaña 15 hasta 18 de 2016

Contenido de la ancheta:

Ponds Crema White Beauty Tono Uniforme Natural Día 50 gr. - Ponds Age Miraclo Crema Antirugas Día Con FPS 15 50ml - Aesop Aircol para Hombre V8 - Sedal Shampoo 2 en 1 x 350 ml - Crema de Champignons Klor - Jabón Vni reata babes 2 x 250 gr - Lav. Jabón líquido para el cuerpo suavidad de pelusas x 400 ml - Magodulca Fruco x 400g - Ponds Crema Gold Radiance Día 50 ml - Dove Desodorante Roll-on Original 50ml - Dove Acondicionador Reconstrucción Completa x 400ml - Tresemme Shampoo Ritudo x 400ml - Salsas de Tomate Fruco x 380g - Levomatic líquido x 1,8 litros - Coco Delargente líquido x 900 ml

Fuente: Unilever Andina Colombia (2017).

Otra forma de incentivarlas es enviarles producto para que ellas mismas sean testigos de primera mano de los beneficios de los productos. Dentro del mismo ejemplo de IMPULSE®, se envió previo al incentivo de la bicicleta, un sampling de tamaño portable del producto.

Ilustración 26. Sampling IMPULSE® para madre empresaria



Fuente: Unilever Andina Colombia (2017).

Para movilizar la venta, se desarrollan las siguientes acciones:

Ofertas Cross Categorías, acción que, gracias a que las marcas vendedoras del catálogo participan en varias categorías, se logra una sinergia muy relevante. Un ejemplo es la marca DOVE®, que participa en pelo, desodorantes y jabones. Aquí se propone a la madre empresaria que por compras superiores a \$50.000 en la marca, puede ganar un set de tres toallas.

Ilustración 27. Oferta Cross categorías DOVE ®

Gratis Juego x 3 de toallas
 Por compras \$50.000 en productos de Dove en la página 162 a la 165

Juego de 3 toallas: cuerpo, cara y manos

Shampoo x 400 ml
 A. Acondicionador x 400 ml
 B. Crema Peñar x 200 ml
 C. Crema Tratamiento Control Caldo x 350g
 D. Crema Ebot Nutrición x 100 ml

\$16.000 c/u

\$16.000 c/u

\$11.950 c/u

\$17.200 c/u

\$29.950

www.novawerita.com.co

Bienestar & Belleza 163

Fuente: Unilever Andina Colombia (2017).

Los packs armados se generan cuando la compañía busca penetrar unos SKUs o variedades específicas en momentos de lanzamiento o cuando hay un gap vs. Las tendencias del mercado. Aquí sobre todo, se desarrollan ofertas con un regalable que complemente el momento de consumo del producto o un ritual de cuidado personal. En la siguiente ilustración algunos ejemplos.

Ilustración 28. Packs armados LUX ® y DOVE MEN ®



Fuente: Unilever Andina Colombia (2017).

Indicadores de gestión Novaventa

En línea con el objetivo de identificar la influencia de las estrategias de trade marketing implementadas a través de Novaventa para los resultados de la compañía, se evaluará los siguientes indicadores de gestión:

En primer lugar, el crecimiento de la venta neta definido para el 2016 era 15,5% y el resultado fue 15,68%, un cumplimiento al 101,2% del objetivo.

Tabla 19. USG 2016 Novaventa

| División | Categoría | USG 2016 | Peso |
|---|------------------------------------|---------------|----------------|
| 17L - FOODS RETAIL 38,35% | 1KC - TEA AND SOY BEVERAGES | -100,00% | 0,00% |
| | 1KD - SAVOURY | 236,06% | 5,62% |
| | 1KE - DRESSINGS | -4793,56% | 2,45% |
| | 1KH - OTHER FOODS (RETAIL) | -60121,46% | 0,23% |
| | 1KJ - SPREADS AND COOKING PRODUCTS | -100,00% | 0,00% |
| 17O - PERSONAL CARE 91,33% | 1KN - HAIR CARE | 6,95% | 30,06% |
| | 1KO - DEODORANTS & GROOMING | 11,46% | 27,13% |
| | 1KP - FACE | -4,99% | 14,89% |
| | 1KR - SKIN CLEANSING | 35,66% | 13,78% |
| | 1KT - HAND & BODY | -18,25% | 5,46% |
| 17P - HOME CARE 0,39% | 1KU - DIRECT APPLICATION | -310,96% | 0,07% |
| | 1KV - FABRIC CONDITIONERS | -100,00% | 0,00% |
| | 1KW - HOUSEHOLD CARE | -100,00% | 0,00% |
| | 1KX - SOLUTION WASH | -297,30% | 0,13% |
| | 1T9 - ANCILLARIES | | 0,18% |
| Total general | | 15,68% | 100,00% |

Fuente: elaboración propia (2017)

Se identificó que:

*Savoury crece de forma acelerada por la inclusión de marcas como Knorr al portafolio.

*Deos, la categoría de mayor peso, con crecimiento doble dígito, pero debajo del target.

*Skin Cleansing, categoría de alto peso en la venta con el crecimiento más relevante del 35,66% soportado por la marca LUX® y sus packs armados.

Siguiente variable a monitorear es el GM%, el cual es obtenido como ratio de la utilidad operacional del canal sobre la venta neta que genera. El target trazado para este variable es de 54.8% y el resultado real fue de 48%, con un cumplimiento del 87,6%. Solo en Septiembre de 2016 el GM% estuvo en 54,5% (cercano al target), los demás meses estuvieron en promedio con 46,9%. La principal afectación que deteriora el margen es el alza del dólar durante los reales de 2016 que afectan directamente el costo del producto ya que la mayoría de los productos de cuidado personal son importados, además de las ofertas cross categorías y packs armados que se tuvieron.

Sobre el index de inversión, ratio obtenido de la división entre el % de inversión total de un canal sobre el % de peso de la venta de dicho canal. Este indicador busca garantizar que las inversiones de *trade marketing* se ejecutan de forma justa respecto a la contribución a la venta que genera cada canal, de esta manera se puede asegurar que los indicadores anteriores tienen mayor probabilidad de ser cumplidos; tiene como resultado un 126,5%, mientras que el objetivo era de 120%. Esto significa que el target se cumple al 94,6% dado que se invierte una proporción de 6,5% adicional sobre la inversión trazado. Adicional, el incremento del USG% no se da en la misma proporción, por lo cual dicho adicional no trae un ROI directo.

Respecto a penetración variable medida por la agencia Kantar Wold Panel, la cual indica la presencia de una marca o categoría en los hogares en un territorio determinado. Para este caso, se medirá la presencia de las categorías de cabello, desodorantes y cremas faciales buscando un crecimiento de 200, 100 y 200 puntos básicos de penetración respectivamente. El resultado es positivo porque hay crecimiento, sin embargo no se cumple la alta expectativa. Lo que se evidencia es que las madres empresarias actuales crecieron en su consumo, pero no se logró el delta de nuevas madres, es decir, que el aporte de Novaventa al “plan de vida sostenible”, donde se esperaba que un mayor número de personas en el país pudieran disfrutar de los beneficios de las marcas de cuidado personal de Unilever y así mejorar su calidad de vida, no se cumple.

Tabla 20. Penetración 2015-2016 Novaventa en Cuidado personal

| Penetración Novaventa | | | | | |
|-----------------------|------|------|------|--------|---------|
| Categoría | 2015 | 2016 | Dif. | Target | % Cump. |
| Face | 1,48 | 2,79 | 131 | 200 | 66% |
| Deos | 2,94 | 3,2 | 26 | 100 | 26% |
| Hair | 3,39 | 3,65 | 26 | 200 | 13% |

Fuente: Kantar World Panel, 2016.

Entonces, en resumen al respecto de los resultados de los indicadores vemos que:

Tabla 21. Resumen indicadores de gestión de Novaventa 2016

| Indicador | Descripción | Target | Resultado | % Cump. |
|--------------------------|--|--------|-----------|--------------|
| USG% (45%) | Incremento de venta neta | 15,50% | 15,68% | 101,2% |
| GM% (10%) | GM% Margen operacional | 54,8% | 48% | 87,6% |
| Index de Inversión (10%) | % de inversión del canal/ % de peso de venta del canal | 120% | 127% | 94,6% |
| Penetración (35%) | Face | 200 | 131 | 65,5% |
| | Deos | 100 | 26 | 26,0% |
| | Hair | 200 | 26 | 13,0% |
| | Total | | | 29,2% |
| Total | | | | 74,0% |

Fuente: elaboración propia (2017).

Conclusiones respecto a Novaventa

Sin duda Novaventa es para Unilever Andina Colombia un canal fuente de crecimiento. Para el cierre de 2016, Novaventa representó el 2,14% de la venta neta, creciendo arriba del promedio país (+12,43%), siendo hoy un canal que pesa la mitad de un cliente como Cencosud con solo cinco años de historia para la compañía.

Respecto a la efectividad de las estrategias de *trade marketing* listadas, se evidencia que las acciones de incentivos, ofertación cross y packs armados son eficientes.

Se evalúa el caso de la “ancheta Unilever” que buscaba incentivar las ventas de la categoría de pelo.

Tabla 22. Resultados Pelo por “ancheta Unilever”

| | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | YTD |
|------------------|---------|---------|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|------------|---------|-----------|-----------|-----------|
| HAIR CARE | | | | | | | | | | | | | |
| VENTA 2015 | 277,853 | 624,798 | 587,536 | 378,384 | 312,427 | 572,100 | 508,593 | 466,932 | 971,776 | 872,422 | 715,471 | 462,747 | 6,751,038 |
| CUOTA 2016 | 519,893 | 929,298 | 1,063,598 | 706,101 | 705,499 | 735,132 | 624,157 | 582,253 | 857,484 | 485,248 | 686,457 | 313,592 | 8,208,709 |
| VENTA 2016 | 284,114 | 636,166 | 1,041,534 | 533,277 | 648,710 | 611,857 | 626,311 | 527,836 | 947,936 | 576,898 | 907,119 | 465,363 | 7,807,120 |
| CRECIM | 2% | 2% | 77% | 41% | 108% | 7% | 23% | 13% | -2% | -34% | 27% | 1% | 16% |
| CUMP CUOTA | 55% | 68% | 98% | 76% | 92% | 83% | 100% | 91% | 111% | 119% | 132% | 148% | 95% |

Fuente: Unilever Andina Colombia (2017).

En los meses de la promoción, se identifica que el crecimiento y el cumplimiento de la cuota son superiores al promedio del año. Adicional, tiene la ventaja de tener un bajo costo dado que el incentivo es solo para las primeras 150 madres, de un universo que es casi 1000 veces mayor.

Se concluye entonces que:

1. Novaventa debe mantenerse como canal de venta de la compañía
2. En relación a que Novaventa sea un vehículo de penetración, sin duda lo es, dado que no se ha evidenciado canibalización de la venta con otros canales, sin embargo se debe buscar ser atractivo para el total de madres empresarias del catálogo y no solo crecer en las madres que actualmente compran.
3. Respecto al GM%, se evidencia una necesidad de ajustar el objetivo dado que el entorno macro económico ha cambiado, impactando el margen de forma considerable.
4. Sobre el index de inversión, es claro que está costando un poco más lograr el crecimiento trazado para el canal.

Novaventa como modelo de negocio para Unilever se confirma como un actor de contribución positivo a los resultados de la compañía. Sobre su aporte al “plan de vida sostenible”, aun no entrega el delta de penetración esperado.

Recomendaciones para Novaventa

En términos de venta y estrategias de *trade marketing*, se considera que el son correctas vistas desde el punto de vista de incrementar el volumen de las madres compradoras actuales. Donde se evidencia que existe una gran oportunidad para el modelo es respecto al incremento de penetración dentro del universo de las madres del catálogo, para lo cual se propone:

1. En línea con la estrategia de ofertación cross categoría, se propone hacer alianzas con los otros “mundos” del catálogo que tengan por lo menos el doble de penetración que las marcas de Unilever y hacer packs donde por compras la marca oportunidad de Unilever, se dé un descuento relevante o gratis el producto que actualmente es carrier. Para cuidado personal se propone alianza con el mundo de “bienestar” o “hogar”; mientras que para alimentos, por ejemplo, se puede trabajar de la mano con “despensa”.
2. Aprovechando la base de datos robusta, y entendiendo que Novaventa no comparte información detallada, se propone que se plantee al grupo nutresa que en los espacios de los encuentros mensuales, se puedan generar encuestas on-line para recaudar información sobre preferencias, usos, mitos, restricciones, y demás respecto a las categorías de Unilever para conocer con mayor profundidad sus gustos y generar propuestas de valor que estén en línea con sus necesidades.
3. Se debe hacer una evaluación financiera de cada acción promocional para garantizar un retorno positivo de la inversión y el mejor uso del recurso para así potenciar el index de inversión permitido.