

**"PLAN ESTRATEGICO DEL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN DE LAS MARCAS
DE UNILEVER ANDINA EN EL CANAL TRADICIONAL DEL AREA
METROPOLITANA DE SAN JOSE DE CUCUTA"**

HENRY ALEXANDER BELTRAN REYES

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
BUCARAMANGA
2003**



Universidad Virtual del
Sistema Tecnológico de Monterrey



**"PLAN ESTRATEGICO DEL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN DE LAS MARCAS
DE UNILEVER ANDINA EN EL CANAL TRADICIONAL DEL AREA
METROPOLITANA DE SAN JOSE DE CUCUTA"**

HENRY ALEXANDER BELTRAN REYES

Maestría en Administración
Maestría en Administración

DIRECTOR

GUILLERMO RINCÓN VELANDIA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA

BUCARAMANGA

2003

Nota de Aceptación:

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bucaramanga mayo 2003

**A ella, siempre presente,
siempre en el aire y sobre la
tierra;**

Siempre allá y acá;

**Siempre bajo mi cabeza y sobre
mis pies;**

Siempre siendo ella y mía:

Mi madre

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
1. ANTECEDENTES	8
1.1. INTRODUCCIÓN	8
1.2. OBJETIVO GENERAL	10
1.3. OBJETIVOS ESPECIFICOS	10
1.4. ALCANCE	11
1.5. HISTORIA UNILEVER	13
1.5.1. Unilever en el Mundo	14
1.5.2. Unilever en Latinoamérica y Colombia	15
1.6. EL ESTOQUISTA SURTIANDES	19
1.7. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	22
1.7.1. Antecedentes y Situación Actual	22
1.7.2. Formulación del Problema	23
1.8. JUSTIFICACIÓN	24
1.8.1. Justificación de Carácter Conceptual	24
1.8.2. Justificación de Carácter Metodológico	25
1.8.3. Justificación de Carácter Prospectivo	25
1.9. MARCO TEORICO	25
1.9.1. Marco Contextual	31
1.9.2. Marco Conceptual	32
1.10. NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN	32
1.10.1. Fuentes Primarias	33
1.10.2. Fuentes Secundarias	33

1.10.3. Población	33
1.11 INVESTIGACION PRELIMINAR – CENSO BARRIDO	34
1.12. INVESTIGACION PRELIMINAR – OPINION DE EXPERTOS	34
1.13. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	34
2. ANALISIS SITUACIONAL	35
2.1. EMPRESA (UNILEVER – DISTRIBUIDOR)	35
2.1.1. Definición de la Situación Actual	35
2.2. MERCADO	61
2.2.1. Situación Actual	61
2.2.2. Análisis de la Información	67
2.2.3. Requerimientos para el Éxito en el Mercado	71
2.3. COMPETENCIA	75
2.3.1. Análisis Competitivo	76
2.3.2. Ventajas Competitivas	85
2.3.3. Análisis DOFA de Unilever frente a la Competencia	88
2.4. ENTORNO AMBIENTAL	90
2.5. DEFINICION DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO PARA LA CONSECUCION DE LOS OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO	93
3. ESTRATEGIA DE MERCADEO	94
4. DISEÑO DE LOS PROGRAMAS DE MERCADEO (MEZCLA DE MERCADEO)	95
4.1. PRODUCTO	95
4.1.1. Definición de Marcas y SKU estratégicos para el Plan Estratégico	101
4.2. PRECIOS	105
4.2.1. Definición de Precios de cada SKU de Acuerdo a Políticas de Unilever	105
4.3. DISTRIBUCIÓN	110

4.3.1.	Definición de Sistema de Venta	110
4.3.2.	Definición de Zonas	112
4.3.3.	Definición de Logística de Toma de Pedidos	113
4.3.4.	Definición de Visitas de Vendedor y Proceso de Venta	114
4.3.5.	Definición de Logística de Entrega de Pedidos	116
4.3.6.	Definición de Logística de Facturación	119
4.3.7.	Definición de Logística de Devoluciones	121
4.3.8.	Objetivos de Venta y Distribución	121
4.3.9.	Costos de Logística	122
4.3.10.	Definición del Costo de Compensación de la Fuerza de Ventas	124
4.3.11.	Establecimiento de Incentivos a la Fuerza de Ventas	125
4.4.	COMUNICACIÓN INTREGRAL DE MERCADEO	127
4.4.1.	Establecer tácticas de publicidad y Promociones	127
4.4.2.	Canales Alternos de Comunicación	128
4.4.3.	Planes de Fidelización como Mecanismo de Comunicación	129
5.	DEFINICION DE <u>KPI</u> (INDICADORES DE GESTIÓN)	131
5.1.	KPI TÁCTICOS	131
5.2.	KPI ESTRATÉGICOS DEL NEGOCIO	133
6.	CONCLUSIONES	134
	BIBLIOGRAFÍA	136
	ANEXOS	138
	LISTA DE TABLAS	165
	LISTA DE ANEXOS	167

1. ANTECEDENTES

1.1 INTRODUCCION

Teniendo en cuenta el tema de investigación se ha previsto en este primer capítulo de introducción, relacionar y dimensionar la importancia que tiene para cada uno de los agentes desarrollar un plan de distribución estratégico de las marcas de Unilever en el canal tradicional de Cúcuta.

Para esto se evidencia primero la importancia que tiene la distribución estratégica de las marcas en este canal. Según un directivo* de Mercadeo de Coca Cola el éxito de su producto se basa en el hecho que siempre que el consumidor desee obtener una Coca Cola este no deba desplazarse grandes cantidades de espacio o tiempo, el éxito se basa en tener siempre a la mano del consumidor la oportunidad de obtener el producto y allí se basa el fundamento del por que es tan importante la efectiva distribución de los productos y en este caso se esta hablando de las marcas de Unilever Andina.

En segundo termino como introducción de este trabajo se debe dimensionar la importancia que tiene este mercado tanto para Unilever como cualquier otra compañía de mercado masivo, su población se acerca a los seiscientos mil

* ENTREVISTA con Augusto Garzón, Gerente de Marca Panamco Colombia. Santa fe de Bogota, 20 de agosto de 2002

habitantes (600.000)* lo cual es una no despreciable cifra de consumidores potenciales, así mismo de allí se desprende el mercado del canal tradicional que por historia se conoce que esta ciudad en su mayoría (80%) efectúa sus compras allí y un 20% se está trasladando a las compras en el canal moderno o grandes superficies. En términos de dinero para las compañías de mercado masivo el mercado de las tiendas de barrio alcanza niveles de los \$40 mil millones de pesos en el mes según cifras de AC Nielsen, para Unilever este mercado en el momento de la investigación alcanza niveles de 800 millones de pesos al mes que realiza con ventas a través de sus distribuidoras y el canal mayorista de acuerdo a información entregada por la empresa para la presente investigación.

En tercer término se debe presentar la importancia que tiene la investigación para cada uno de los agentes comprometidos. Para Unilever radica la importancia en poder mejorar a través de los resultados y la implementación del Plan la obtención de mayores ventas en el canal desplazando a la competencia directa y haciendo de sus marcas las líderes en el mercado de cada una de las categorías; para el autor de la investigación la importancia radica en el logro del título como Magíster que trae sus consecuentes beneficios a nivel profesional y en el ámbito del conocimiento poder abordar una investigación llegando al máximo conocimiento sobre el tema específico y dejando el campo abierto para futuras investigaciones del tema que amplíen la línea de frontera del conocimiento.

Para la Universidad UNAB-ITESM el beneficio y la importancia derivada de esta investigación, radican en el potencial de este conocimiento y su subsiguiente explotación para fines académicos y lograr ampliar el espectro académico sobre el

* Estimación teniendo en cuenta el promedio de natalidad según censo DANE 2000.

tema de la distribución física de productos en el canal tradicional de una ciudad y poder implementarlo en otras ciudades con similares semejanzas de su sistema de comercio como por ejemplo Bucaramanga. Con el fin de definir los objetivos de esta investigación se hace preciso diferenciarlos de acuerdo a un objetivo general con sus subsecuentes objetivos específicos.

1.2 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan Estratégico de distribución en la Unidad Estratégica de Negocios Canal Tradicional del Área Metropolitana de Cúcuta.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis ambiental y situacional que permita identificar los factores que influyen en el desarrollo de la Unidad Estratégica de Negocios: Canal tradicional, de la ciudad de Cúcuta
- Diseñar las estrategias de mercadeo que permitan aprovechar las oportunidades que se vislumbren de un análisis ambiental.
- Diseñar los programas de mercadeo: Producto, Precio, Distribución y Ventas y Comunicación integral de mercadeo.
- Definición de indicadores de Gestión (KPI) con el fin de realizar un seguimiento mediante variables de medición.

1.4. ALCANCE

La realización de esta investigación compromete información confidencial de parte de los investigadores e información suministrada por la Multinacional Unilever lo cual de antemano obliga a cada uno de los actores de esta (Universidad, Investigador candidato a Magíster y Unilever) a dar fidelidad en la confidencialidad de la información y su estricto uso para facilitar la consecución de los objetivos de la misma.

El alcance de esta investigación basado en cifras reales y actualizadas utiliza el espectro del conocimiento ya conocido sobre temas como la distribución física de productos, comercialización de marcas en canales mayoristas y detallistas y lo que pretende lograr es a través de una investigación del canal específico en la ciudad de Cúcuta plantear la definición de un Plan Estratégico que mejore el comportamiento de las marcas de Unilever en las tiendas de barrio de Cúcuta y por ende el aumento en el volumen de ventas.

La anterior descripción del alcance de la investigación da como resultado el producto Final de la investigación que se basa en un plan definido y probado para su implementación con resultados previos y la subsecuente metodología de aplicación y logros obtenidos.

Con el fin de situar al lector en la investigación se mencionará la estructura del trabajo y como conservará la guía para su consecuente lectura:

En primer lugar se tendrá en detalle como antecedentes la historia de Unilever y la información pertinente necesaria para ubicar al lector en el negocio de esta compañía, ubicar el problema de investigación con la consecuente justificación del por que es necesario la realización de la presente investigación.

Para ubicar la investigación dentro de un marco teórico de acuerdo a diferentes autores se planteará el marco Bibliográfico que sirve de guía para el autor y lo conceptualiza según las teorías administrativas, adicional se dará la explicación de la metodología utilizada para la consecuente investigación.

Luego de conocer los antecedentes de la investigación y de tener las bases para su realización se empezará a describir el análisis situacional profundizando sobre los resultados de la investigación y que efecto tiene sobre las partes.

Para poder concebir el análisis de la situación actual, el Autor ha decidido utilizar las herramientas descritas en la metodología de la investigación a través de una Investigación preliminar que incluye una primera investigación desarrollada en 20 tiendas de barrio escogidas al azar, luego se realiza un trabajo de investigación al universo total de tiendas de la ciudad de Cúcuta el cual mediante encuestas conocerá diferentes apreciaciones de campo, así mismo se desarrollará un trabajo con la opinión de expertos; en este capítulo los temas a tratar tienen que ver con la descripción de cómo se encuentra la Empresa vista como Unilever y el distribuidor Surtiandes; el Mercado que serían las tiendas de barrio, la Competencia tanto de Unilever como otras distribuidoras que ejercen distribución en la zona de influencia de esta investigación. Para la culminación de este capítulo

el autor definirá las conclusiones de cómo se encuentra el tema de investigación en la actualidad.

Prosiguiendo con el objeto del presente trabajo de investigación el autor basándose en los resultados de la situación actual planteará la estrategia de marketing y subsecuentemente desarrollará cual es la mezcla de mercadeo apropiada con el fin de conseguir los objetivos propuestos de acuerdo a la estrategia planteada.

Para asegurar el perfecto funcionamiento del Plan Estratégico el autor definirá una serie de procesos medibles mediante indicadores de gestión con el fin de darle viabilidad y trayectoria al proyecto.

1.5 HISTORIA UNILEVER

Unilever nació en 1930 cuando la compañía alemana de margarinas llamada UNIE se unió con la jabonera británica Lever Brothers. Ambas compañías eran muy similares en sus negocios, estaban involucrados en el mercadeo a gran escala de productos para el hogar y usaban canales de distribución similares. Entre ambos, tenían operaciones en mas de 40 países. Margarina Unie creció mediante alianzas con otras compañías productoras de margarinas por el año de 1920. Lever Brothers fue fundada en 1885 por William Hesketh Lever. Lever estableció fabricas de jabones alrededor del mundo. En 1917, se comenzó a diversificar en alimentos,

helados y alimentos enlatados. En los años 30, Unilever introdujo nueva tecnología a su compañía. El negocio creció y comenzó a invertir en América Latina.

1.5.1 Unilever en el Mundo. Hoy Unilever esta considerada como una de las primeras compañías en el mundo productoras de marcas de consumo masivo, siendo su objetivo el ser la principal compañía en el hallazgo de las necesidades diarias de los consumidores en todo el mundo en alimentos, limpieza y cuidado personal. Los esfuerzos estarán dirigidos a construir posiciones de lideres en aquellos mercados de consumo e industriales que ofrezcan el escenario para un crecimiento superior de beneficios.

La mayor parte de los negocios están centrados en productos de marca y empaquetados, principalmente de alimentación, detergentes y productos de uso personal. Otra actividad importante de la compañía son los productos químicos especializados.

Unilever comercializa mas de 1.000 marcas de primera línea y de gran éxito en todo el mundo. Entre las principales marcas se tienen: Lux, Rexona, Sure, Omo, Mimosin, Cif, Power Stick, Dove, Lever 2000, Sedal, Rama, Dorina, Bonella, Flora, Blue Band y Te Lipton, Salsa para espagueti Rag, pastas dentales Close Up, Signal, Pepsodent, , así como Calvin Klein, Ponds, Anderson Clayton, Clemente Jaques, Faberge Brut y Helen Curtis.

El total de ventas que genera particularmente este tipo de actividades sitúa a Unilever entre las 40 compañías industriales más importantes del mundo.

Las ventas de Unilever se encuentran distribuidas con un 48% en el mercado europeo, 19% en Norte América, 7% en África, 15% en mercados asiáticos, y 11% en América Latina.

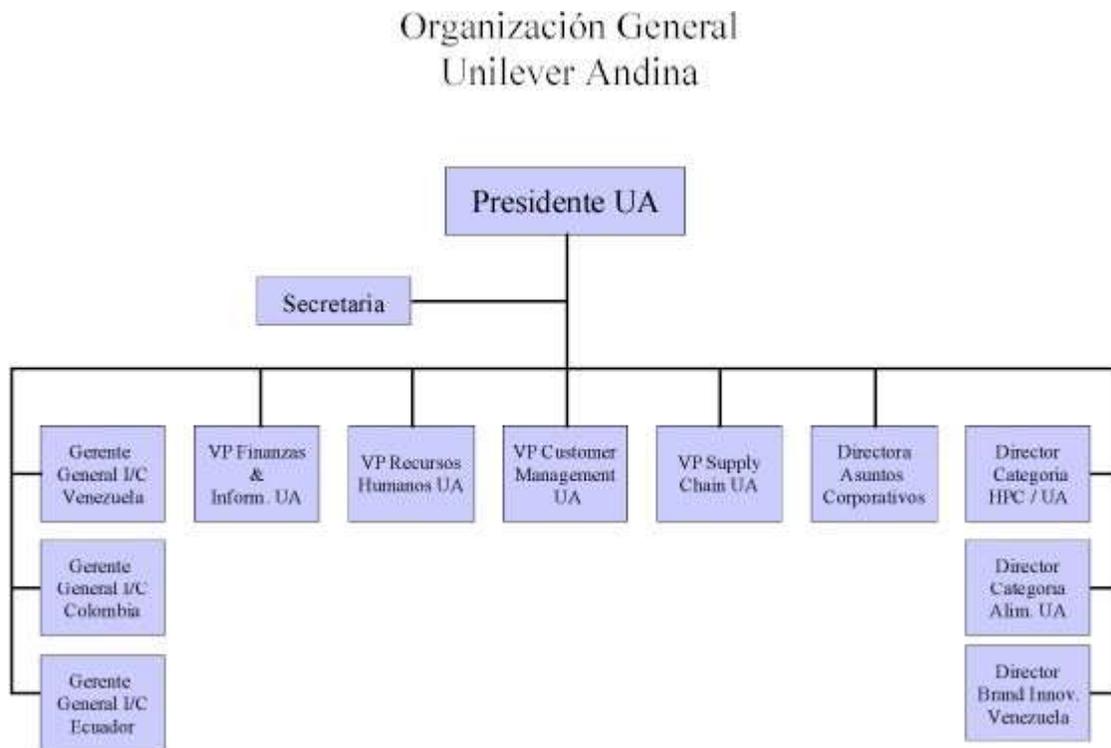
En todas las áreas de sus negocios, Unilever consigue el éxito sobre la base de comprender y satisfacer las necesidades de sus clientes y consumidores privilegiando cada día mas el respeto mutuo, pensando en los demás y en la comunidad a la cual pertenece.

Según el grupo de producto la compañía se haya dividida en tres divisiones:

- División Lever (Cuidado para el hogar)
- División Elida Ponds (Cuidado personal)
- División Alimentos (Iglo, Cica, Good Mark y Helados)

1.5.2 Unilever en Latinoamérica y Colombia (Unilever Andina S.A.). A nivel Latinoamericano la empresa se encuentra dentro de un Holding Regional, denominado Unilever Latinoamérica dentro del cual figura Unilever Andina que maneja los países de Colombia, Venezuela, Perú, Bolivia y Ecuador. Su sede principal es Bogotá, Colombia. En el organigrama siguiente se aprecia la organización de Unilever Andina (Figura 1).

Figura 1. Organigrama Unilever Andina

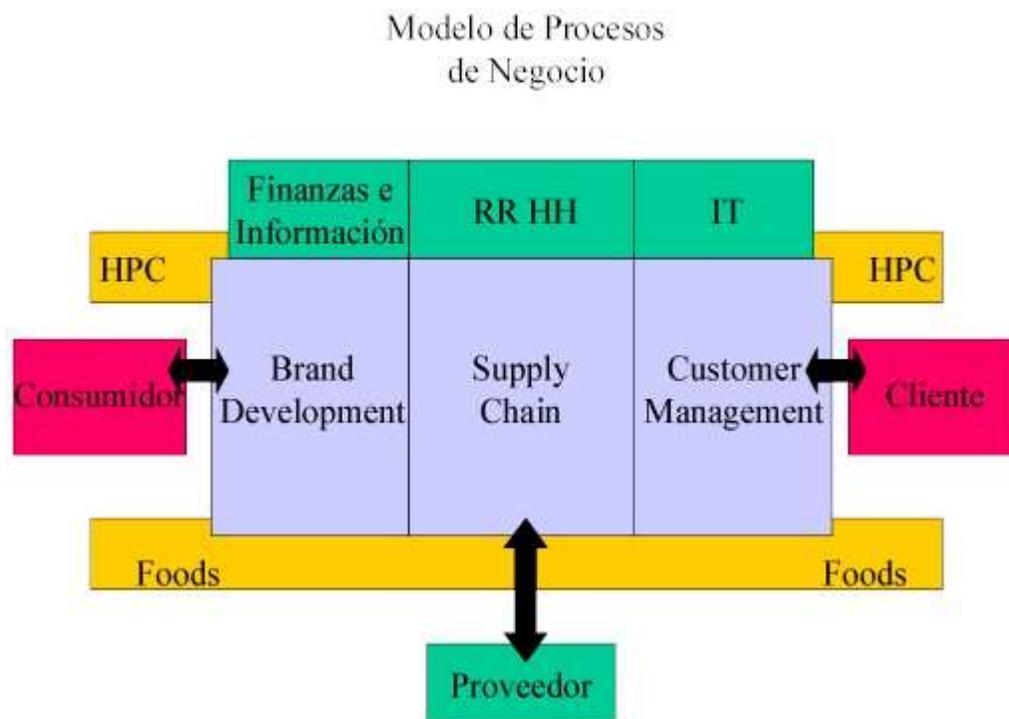


- ♣ **Misión Unilever Andina.** "Nuestro propósito en Unilever es satisfacer las necesidades diarias de la gente en cada lugar, para anticipar las aspiraciones de nuestros consumidores y clientes y para responder creativa y competitivamente con productos y servicios de marca que eleven la calidad de vida de las personas."
- ♣ **Visión Unilever Andina.** "Unilever Andina será vista como una compañía de crecimiento superando a la competencia en el manejo del entorno y haciendo las cosas mejor, más rápido y con menor costo desde la primera vez. Para

lograr lo anterior seremos decididos y persistentes en la búsqueda de nuestra perfección operacional.”

- ♣ **Vice Presidencia de Customer Management.** La organización dentro de sus procesos posee un departamento que se encarga de interactuar comercialmente con los clientes, este Departamento es Customer Management, cuya acción se puede contemplar a través del siguiente diagrama de procesos (Figura 2).

Figura 2. Modelo de Proceso de Negocios Unilever Andina



- ♣ **Misión Customer Management.** "Garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las categorías a través de planes sustentables que concilien los intereses, oportunidades del trade y objetivos de nuestra empresa. Ofrecer un nivel de servicio a nuestros clientes, garantizando los acuerdos y niveles de desempeño superiores a los de la competencia y obtener la condición de proveedor preferencia."
- ♣ **Visión Customer Management.** "Ser los líderes en la interfase con el cliente asegurando la continua disponibilidad y visibilidad de nuestros productos para todos los consumidores en la región atendiendo las prioridades estratégicas de las marcas y desarrollando una relación rentable a largo plazo."

Figura 3. Organigrama Customer Management



La Gerencia Nacional de Ventas tiene a su cargo las relaciones y el manejo de los procesos de comercialización de los productos de la compañía con respecto a la unidad de Negocios denominada como canal tradicional, básicamente esta gerencia Nacional la comprenden 6 Gerencias Regionales de ventas distribuidas así según su ubicación geográfica:

- Bogotá
- Bogotá Viajero (Huila, Meta, Boyacá, Caquetá)
- Medellín
- Costa Atlántica
- Eje Cafetero
- Bucaramanga (Oriente)

A la gerencia Regional de Bucaramanga pertenece el KATT que tiene bajo su manejo la zona de Norte de Santander y Cúcuta específicamente. Cada Gerencia regional cuenta con diferentes tipos de clientes denominados así: Canal Mayorista del cual hace parte los distribuidores y Estoquistas y el canal de comercio moderno que son Cajas de Compensación y grandes cadenas e independientes

1.6 EL ESTOQUISTA - SURTIANDES

A mediados de los ochentas Unilever inicia en Colombia el desarrollo de la figura de "ESTOQUISTAS". El término Estoquista se deriva de la palabra inglesa STOCK, que traduce "almacenamiento, inventario"; es un distribuidor especializado que funciona como la extensión de Unilever en ventas y distribución en un territorio cerrado y en condiciones comerciales definidas por Unilever Andina S.A. El primer

modelo de Estoquista en Unilever se desarrolla a finales de los años setenta y principios de los ochenta en la India, las características en su comercio tradicional, son similares a las de Colombia, lo que permite que Unilever a mediados de los ochenta conceptúe que Colombia es un país primordial para desarrollar esta estrategia de mercadeo en Latinoamérica, e inicia en Colombia el desarrollo de la figura de "ESTOQUISTAS"^{*}. Después de quince años ha sido todo un éxito y Unilever fundamenta toda su actividad en este tipo de operaciones.

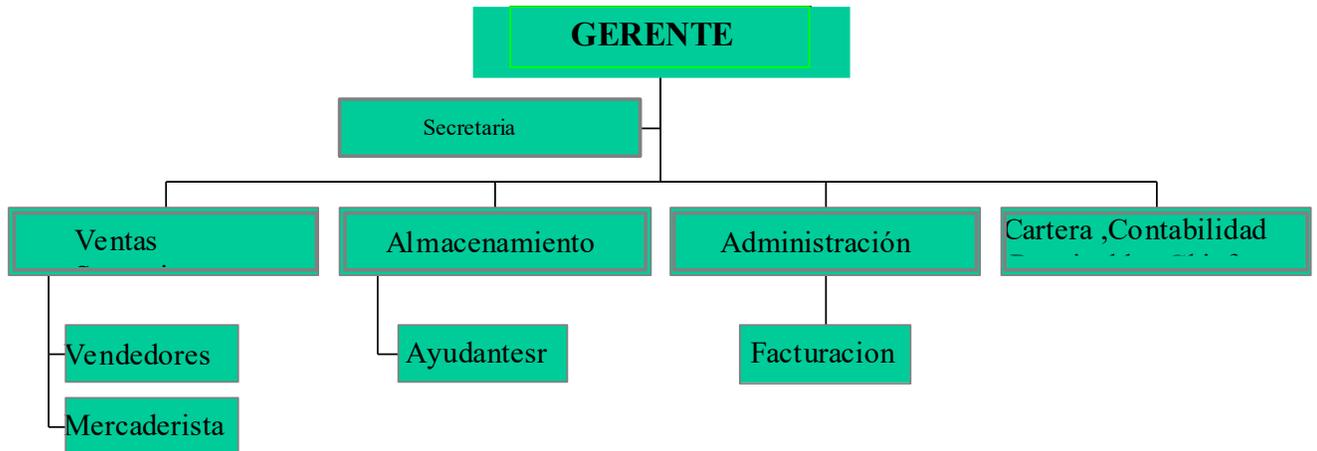
¿Qué es Surtiandes S.A.? Es un canal de distribución que nació a mediados del mes de septiembre del año 2000, para funcionar en la ciudad de Cúcuta. Su objeto social es la comercialización y distribución de productos de consumo masivo y aseo personal de la multinacional Unilever Andina S.A. Surtiandes S.A., tiene como objeto social, la distribución y comercialización de productos de consumo masivo, convirtiéndose en el canal de distribución de la Multinacional Unilever Andina S.A., con una estructura estoquista.

El Estoquista es una organización independiente, supervisada y controlada operacionalmente por la multinacional, opera con recursos propios, moralidad comercial, compromiso y aceptación de la estrategia de llegar al consumidor esté donde esté.

La siguiente es la organización convencional dispuesta para el manejo y administración de una operación de estoquista de Unilever.

* Socio estratégico en la cadena de abastecimiento que cumple las funciones de llevar los productos de Unilever al Cliente intermediario o cliente detallista según territorio asignado.

Figura 4. Organigrama Surtiandes



En el caso de Surtiandes se aplica en su totalidad esta organización. El personal completo de Surtiandes es el siguiente:

- Gerente General: 1
- Gerente Comercial: 1
- Jefe de Bodega: 1
- Auxiliares administrativas: 2
- Jefe de Cartera: 1
- Auxiliares de Facturación: 2
- Auxiliares de Bodega: 6

En total la planta de personal de Surtiandes esta compuesta por 14 puestos de trabajo.

1.7 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.7.1 Antecedentes y Situación Actual. La ciudad de Cúcuta esta atendida en el canal distributivo por dos distribuidores especiales por parte de Unilever Andina, los cuales son Surtiandes y Surtinorte el primero quien actúa como estoquista y con anterioridad se ha definido su rol.

Por otro lado Surtinorte, es un distribuidor perteneciente al grupo Tropi a nivel nacional. Este distribuidor posee una fuerza de ventas de 20 personas quienes atienden todos los canales incluyendo el canal tradicional (Tiendas de barrio). Este distribuidor no tiene ninguna exclusividad con Unilever y es así como también realiza la distribución de productos de compañías como Colgate & Palmolive, Nestle, Jhonson & Jhonson, Disa, Familia, Kimberly Colpapel y British American Tobacco. Debido al gran volumen del catalogo de estos vendedores de Surtinorte estos solamente le hacen apoyo de ventas a 1 o 2 marcas de Unilever las cuales son las más representativas y no realizan una distribución de las otras, buscando con esto concentrar los volúmenes requeridos en el menor número de referencias.

De acuerdo a un estudio exploratorio del canal tradicional, realizado en barrios escogidos a conveniencia por el investigador cuyo propósito era tener una breve descripción de la situación actual que pudiera servir como base para la realización de una investigación a nivel concluyente, que sirva de fundamento para el diseño del Plan Estratégico de Distribución. Esta investigación mostró la pobre distribución que realiza el estoquista en el canal tradicional de Cúcuta. En su mayoría los tenderos tienen que realizar las compras de las marcas de Unilever en los mayoristas de la Central de abastos – Cenabastos y en el popular sector de la sexta.

Así mismo, de acuerdo a esta investigación preliminar se evidenció que el manejo de marcas por tiendas es muy bajo, teniendo niveles de cero o una sola marca de Unilever, mientras que las marcas de la competencia tenían mayor presencia, empresas como Procter & Gamble, Colgate Palmolive o Llorede que son competidoras directos en el sector de jabones y quienes llegan tienda a tienda por medio de distribuidores exclusivos.

Se revisaron los volúmenes de venta de los vendedores del Estoquista encargados de realizar la labor de venta en este tipo de negocio y se encontró que el 10% de sus clientes les realizaban el 80% de las ventas. Igualmente, se hizo evidente que sus clientes no eran solamente las tiendas y también se incluían los minimercados y los mayoristas; lo anterior explicaba el por qué los vendedores no tenían como prioridad la atención a los tenderos y preferían concentrarse en los pocos clientes que les representaban el gran volumen de sus ventas.

1.7.2 Formulación del Problema. Desarrollar un Plan Estratégico de distribución de las marcas de Unilever Andina en el canal tradicional del Área Metropolitana de Cúcuta. Unilever Andina tiene como propósito alcanzar en el 2005 en su sistema de distribución nacional una penetración del 70% del total de tiendas en el país, donde debe estar presente con por lo menos 4 marcas, a corto plazo la empresa proyecta que a mediados del año 2003 se debe tener un cubrimiento del 40% del total de tiendas de las ciudades capitales; para esto ha propuesto definir planes de acción donde primero se debe conocer cual es la situación actual mediante un censo y luego se definirá cuales son los planes de acción para llegar a los objetivos propuestos.

1.8 JUSTIFICACIÓN

Unilever Andina obedeciendo una política de su casa matriz en la que se propone basar en gran parte el desarrollo de su estrategia global "Path to Growth"* (Camino hacia el crecimiento) en el desarrollo y presencia directa de Unilever en el canal tradicional apoyado así mismo en el mantenimiento del canal moderno (Supermercados), ha desarrollado planes de acción que conlleven al éxito de sus políticas y a la presencia de las marcas en el mencionado canal con un mix de producto excepcional y competitivo.

Por esto se ha encomendado la labor de desarrollar planes estratégicos de distribución con los respectivos planes de ejecución a los gerentes senior, ubicados en cada una de las ciudades capitales.

1.8.1 Justificación de Carácter Conceptual. El plan estratégico para ampliar la cobertura de distribución de UNILEVER ANDINA, hacia las tiendas tradicionales de barrio pretende mediante un censo, recopilar información para analizar y evaluar la cobertura de la empresa en la comercialización de los productos de consumo y aseo personal en el canal tradicional. Además, recopilar información acerca del número de tiendas potenciales en los barrios que pueden llegar a ser clientes de Surtiandes. Esto con el fin de desarrollar un plan que conlleve a la consecución de los objetivos de la gerencia de Unilever y los objetivos de la casa matriz.

* Se denomina a la Estrategia de Crecimiento dictada por la Multinacional a nivel corporativo

1.8.2 Justificación de Carácter Metodológico. El empleo de las técnicas administrativas y de mercadeo, permitirá al autor aplicar los conocimientos adquiridos en el transcurso la maestría y determinar la veracidad, confiabilidad y aplicabilidad de estos conceptos.

1.8.3 Justificación de Carácter Prospectivo. La presente información servirá de base para desarrollar el canal tradicional de Cúcuta por parte de Unilever, además el desarrollo de este plan contribuirá en la consecución de los objetivos de la División de Customer Management de la compañía.

1.9 MARCO TEORICO

La mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual las personas y los grupos obtienen aquello que necesitan y quieren, creando productos y valores e intercambiándolos con terceros. Es parte esencial de la práctica de la gerencia en empresas grandes y pequeñas. En unas y otras se debe aplicar con una misma filosofía igual, a saber: como dice Kottler¹, buscar satisfacer los deseos y necesidades del consumidor, pero con un grado de complejidad diferente, ya que mientras en la gran empresa el mercadeo exige la práctica de complejos procedimientos, solo al alcance de personal especializado, en la pequeña empresa la filosofía del mercadeo se torna sencilla y consiste más en una actitud del pequeño empresario, que debe comprender que el producto o servicio que ofrece tiene que tener aceptación en el mercado, para que se pueda vender con utilidad y permitir conseguir su crecimiento y desarrollo.

¹ KOTLER, Philip. Mercadotecnia. Sexta Edición. Prentice Hall, 1996, p.5.

Sin embargo, para llevar a cabo sus estrategias debe considerar las etapas del proceso de mercadeo a saber: investigación de mercados, análisis de mercado, diseño de una mezcla de mercadeo (producto, precio, comunicación y distribución). Todos estos elementos deben estar integrados en un plan, que debe ponerse en marcha y establecer adecuados mecanismos de control.

Muy a menudo los empresarios pequeños se dedican a realizar planes de acción con el fin de ser sostenibles en el tiempo, sin tener en cuenta que los ambientes cambian y tal vez esos mecanismos y planes de acción que sirvieron en el pasado hoy en día son inútiles.

La Planeación Estratégica busca mediante la adopción de ciertos criterios básicos y la determinación de conocer y saber para donde quiere ir mi Empresa poder enfrentar los ambientes que la rodean. Para esto analiza cual es el ambiente interno y externo que posee la empresa y basándose en análisis de estos determina su misión, visión, objetivos y planes de acción concretos previendo cambios en sus sistemas.

De acuerdo a Kotler²: "El primer paso de la Gerencia Estratégica es identificar los negocios centrales que constituyen la empresa. Las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) tienen su propia misión y objetivos que se pueden planear a parte de otros negocios de la empresa".

² Ibid, p.42

El propósito que tiene realizar Planeación Estratégica tanto de la empresa en general como de cada UEN (Unidad Estratégica de Negocio), es el de asegurar que se aproveche todo el potencial de la empresa en busca de una oportunidad en el entorno.

Uno de los factores críticos de éxito de una compañía es responderse la pregunta: ¿Cómo se va a llegar a los consumidores finales?. Para las empresas fabricantes la solución a esta pregunta se convierte en compleja y pieza fundamental de su éxito. Para describir el por que se necesitaría de distribuidores se puede citar a Kotler³ que dice lo siguiente: "Se recurre a intermediarios por que éstos son más eficientes tratándose de llevar los bienes a los mercados que se tienen en la mira. Los intermediarios, en razón de sus contactos, experiencia, especialización y grado de maniobras suelen ofrecer a la empresa más de lo que ésta puede lograr por cuenta propia."

En los sistemas de distribución se ven comprometidos diferentes tipos de agentes que intervienen en el proceso. Este proceso es de característica abierto y constantemente se ve sometido a cambios en sus bases metodológicas. Cada agente comprometido en el proceso tiene sus propias características e interactúa en cadena pero guardando su propia identidad y manera de realizar las cosas.

Una de las características de una cadena es que el uno depende del otro y si en algún momento se rompe ese eslabón entre dos agentes la cadena se rompe por completo. Es así como un fabricante esta sujeto a su distribuidor minorista para

• ³ KOTLER, Op. Cit., p: 471

poder llegar a su consumidor final y el distribuidor sin el producto elaborado no puede de su comercialización derivar sus ingresos.

Existen diferentes sistemas de distribución con diferentes agentes pero para efectos de este trabajo se especificaran los sistemas integrales (vertical) de marketing. Este sistema de acuerdo a Gultinan⁴: "Es un tipo de canal en el cual las acciones del distribuidor están altamente coordinadas con la estrategia de marketing del fabricante, debido a que se ha establecido una relación fuerte, continua y formal. Estos sistemas pueden ser de tres tipos: Corporativo, contractual y administrativo."

El sistema corporativo se caracteriza por que el distribuidor puede ser la propia compañía con un departamento especializado para ello, también se ve el caso que opere con una razón social diferente pero de igual forma es la misma compañía fabricante quien esta desarrollando la tarea de distribución. Un ejemplo de esto es el siguiente: Francia es el único país en el mundo en donde Coca-Cola cuenta con su propia embotelladora.

Durante 40 años, Pernod-Ricard, un gran productor de vinos, controló el embotellamiento de Coca-Cola en ese país. Francia tenía el consumo per capita mas bajo de Europa, y Coca-Cola atribuyó esto a la promoción de Pernod-Ricard de sus propias marcas a expensas de Coca-Cola y de otros productos de la empresa.

⁴ GULTINAN, Joseph; PAUL, Gordon; MADDEN, Thomas. Gerencia de Marketing: Estrategias y Programas. Ma Graw Hill. Bogotá, 1998. P. 329.

Después que Coca-Cola compró las operaciones embotellamiento, el volumen unitario en Francia subió en un 23% en el primer año. Este fue el incremento más grande en el continente⁵.

En los sistemas contractuales se tienen dos clasificaciones: Las franquicias y las asociaciones voluntarias, estas últimas son sistemas que utilizan los mayoristas para darle a los minoristas independientes ciertas condiciones de re-venta con apoyo de merchandising y programas promocionales. Las franquicias son contratos donde previamente se describen los lineamientos y los alcances tanto del proveedor como del distribuidor.

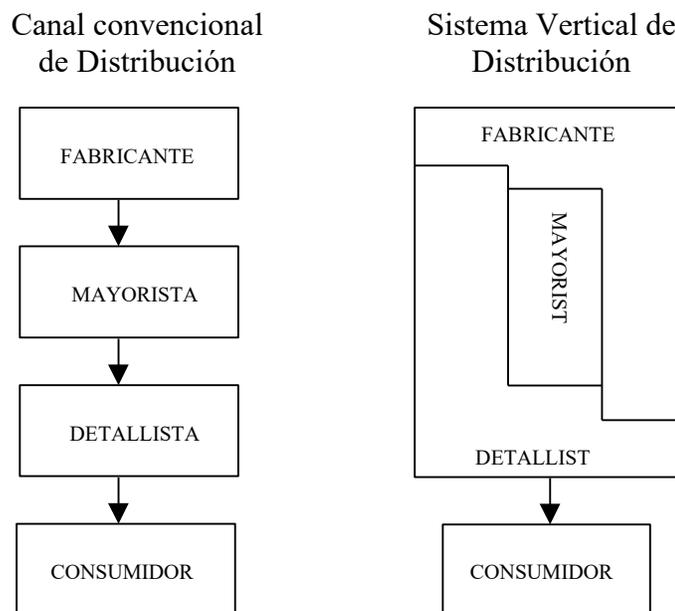
Los sistemas administrados no contemplan contratos de por medio y simplemente se rigen por que el proveedor da incentivos a cambio de merchandising promocional y mantener la línea completa con inventarios determinados.

La elección de un sistema de distribución es una de las decisiones que se deben tomar en la consecución de un exitoso Plan Estratégico de Mercadeo; de la toma de esta decisión se derivan el éxito o fracaso del plan. Existen diferentes alternativas que la empresa fabricante debe evaluar y definir cual será su interacción con este distribuidor, si se limitarán las estrategias de marketing, si se compartirá información de producto o si por el contrario la empresa proveedora realiza su venta y el distribuidor hará el trabajo respectivo de acuerdo a sus políticas.

• ⁵ SELLER, Patricia, "Coke Gets Off Its Can in Europe", citado por GUILTINAN, Ibid. P.328

A diferencia del sistema vertical que se ha descrito, en el sistema convencional de distribución cada uno actúa independientemente y no como un sistema unido, no existiendo control ni manera explícita de resolver los problemas entre canales. A continuación se mostrará gráficamente la estructura de los dos sistemas para evidenciar sus diferencias (Ver Figura 5).

Figura 5. Estructuras de Distribución



En el desarrollo de la distribución la empresa Distribuidora debe tomar decisiones en cuanto todas sus UEN, para lo cual debe así mismo desarrollar su Plan Estratégico cuyo componente fuerte es el de definir características de distribución, manejo de su fuerza de ventas, definición de zonas, presupuestos de venta, frecuencia de visitas, sistema de remuneración e incentivos. Para lo anterior la empresa debe conocer cual es el mercado objetivo, que planes y estrategias deben implementar según políticas del proveedor (si lo hay) y consecutivamente desarrollar un análisis ambiental e interno para definir la estrategia y planes de

acción con los respectivos indicadores de medición para asegurar el éxito del plan. La importancia que tiene la investigación de mercados dentro de estos procesos es muy alta ya que sirve como instrumento de acopio de información, evita y limita los riesgos y especialmente ayuda en la toma de decisiones en condiciones de menor incertidumbre.

Dentro de esta concepción total de la empresa puede verse que la investigación de mercados es una herramienta del mercadeo que se auxilia de varias ciencias para crear y establecer un sistema de información, que a través de un adecuado soporte tecnológico permite clasificar, analizar o interpretar datos cuantitativos y cualitativos obtenidos de fuentes primarias y secundarias de ventas, minimizando riesgos y permitiendo tomar decisiones adecuadas para hacer una efectiva dirección de la empresa.

1.9.1 Marco Contextual

- ♣ **Marco demográfico.** El municipio de San José de Cúcuta cuenta con una población de 662.599 habitantes. En la cabecera 644.155 y en el resto 18.444.
- ♣ **Marco Geográfico.** San José de Cúcuta limita al norte con Tibú y Puerto Santander; al sur con Villa del Rosario, Los Patios y Bochalema; al oriente con la República de Venezuela; y al occidente con El Zulia y San Cayetano.
- ♣ **Marco de Mercado.** Según cifras de Nielsen en el Área Metropolitana de Cúcuta se encuentran 8,411 tiendas de barrio (Ver Tabla 1), las cuales deben ser censadas para conocer la situación actual de la distribución de marcas de Unilever.

Tabla 1. Indicadores Demográficos

INDICADORES DEMOGRAFICOS	POBLACION	TOTAL TR	TR URBANAS	TR RURALES
CUCUTA	643.254	7.116	6.918	198
VILLA DEL ROSARIO	60.624	671	644	27
LOS PATIOS	56.383	624	603	21
TOTAL AREA				
METROPOLITANA	760.261	8.411	8.165	246

1.9.2 Marco Conceptual. Para el desarrollo del tema del glosario y el marco de conceptos que se maneja en la presente investigación el autor ha decidido adjuntarla en la ultima sección denominado Anexo 1.

1.10 NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN

- **Investigación concluyente a nivel descriptivo.** Esta investigación suministra información que ayuda al gerente a seleccionar y evaluar una línea de acción y se caracteriza por sus procedimientos formales encaminados hacia objetivos específicos, necesidades definidas o a obtener una información específica. Incluye encuestas, experimentos, observaciones y simulación.

Unilever busca a través de esta investigación recopilar información que ayude a diseñar estrategias y programas de mercadeo dirigidas a las tiendas de barrio que

funcionan en el área metropolitana de la Cúcuta, con el fin de cumplir con sus objetivos corporativos.

1.10.1 Fuentes primarias. Se utilizarán fuentes internas para recolectar los datos que la investigación necesita como: entrevistas con expertos, informes de ventas, informes de visitas de ventas, facturas, registros de inventarios y datos comerciales proporcionados por la multinacional Unilever Andina S.A. Así mismo, se realizará un censo con el fin de conocer el número real de tiendas, que marcas está manejando y cual es el comportamiento de compra de los tenderos de la ciudad de Cúcuta. Así mismo dentro de esta investigación se buscará conocer algunos aspectos de la competitividad de las marcas de Unilever en las tiendas tomando variables como precios de Unilever, precios de la competencia, aceptación del producto por parte del consumidor, visibilidad de las marcas y referencias.

1.10.2 Fuentes secundarias. Se utilizarán publicaciones, registros del Dane* (datos del último censo efectuado en Colombia, de la ciudad de Cúcuta); Investigaciones realizadas por Nielsen y suministradas a Unilever Andina, registro comercial de la Cámara de Comercio de Cúcuta, libros (mercadotecnia, metodología de la investigación e investigación de mercados) y tesis de grado.

1.10.3 Población. La población objeto de análisis está compuesta por todos los establecimientos enmarcados dentro del concepto de tienda de barrio que se encuentran ubicados en el área metropolitana de la ciudad de Cúcuta.

* DANE, Departamento Nacional de Estadística

1.11 INVESTIGACIÓN PRELIMINAR – CENSO BARRIDO.

Para el desarrollo de los diferentes temas de la investigación fue necesario la realización de una exhaustiva investigación preliminar la cual el autor ha incluido en el presente informe como Anexo 2.

1.12. INVESTIGACIÓN PRELIMINAR – OPINIÓN DE EXPERTOS

Como parte de la investigación preliminar y para definir la situación en la que se encontraban los diferentes factores de investigación se desarrolló una consulta con expertos cuyas características, definiciones y resultados son presentados por el autor en la sección de Anexo titulado como Anexo 3.

1.13. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Las actividades desarrolladas por el autor para el desarrollo de la presente investigación pueden ser consultadas en la sección anexo con el título de Anexo 4.

2. ANALISIS SITUACIONAL

2.1 EMPRESA (UNILEVER – DISTRIBUIDOR)

2.1.1. Definición de la Situación Actual. Se describirá a continuación un resumen de lo que se encontró luego de las diferentes etapas de la investigación de la situación actual de Unilever y Surtiandes para el canal que se enfoca el presente trabajo de investigación. Los resultados obedecen a un proceso de investigación exploratoria compuesta por un análisis preliminar realizado por el autor en 20 tiendas de barrio escogidas al azar lo cual concluyó la necesidad de realizar un trabajo de investigación en el universo de tiendas de la ciudad de Cúcuta y desarrollar los siguientes objetivos:

Objetivos de la Actividad.

- Hacer un barrido en el universo de establecimientos denominados como Tiendas donde se aplicara una encuesta.
- Conocer la situación actual de distribución de las marcas de Unilever. En el Área Metropolitana de Cúcuta
- Determinar el universo de tiendas que podrían ser clientes potenciales de la estrategia del Canal Tradicional de Unilever.
- Obtener la información necesaria para levantar planos de campo para los vendedores de T.T.

Unilever en la ciudad de Cúcuta tiene presencia tanto en el canal moderno (Supermercados: Ley, Vivero, Montes, Victoria Plaza) como en el canal tradicional a través de sus distribuidores (Surtiandes y Surtinorte). Para el caso de estudio de esta investigación se determinó el siguiente análisis de Unilever frente a sus distribuidores y así mismo el análisis de Surtiandes frente a Unilever

El canal moderno representa el 20% de las ventas aproximadamente 200 millones de pesos y el canal tradicional representa el restante 80% con un total aproximado de 800 millones de pesos al mes. El análisis de la situación actual en cuanto a cada uno de los componentes de la mezcla de mercadeo serán descritos de manera separada.

♣ ***Análisis DOFA de Unilever Frente a los Distribuidores.*** Para definir la situación ambiental de Unilever frente al canal distribuidor se deben definir los actores que se definen como Distribuidores. Para la ciudad de Cúcuta están designados por parte de la Multinacional la utilización de dos distribuidores que estratégicamente fueron definidos.

En primer lugar se tiene al Estoquista Surtiandes quien distribuye las marcas de Unilever y se le permite la comercialización de productos de Colombiana Kimberly Colpapel que son productos que no son competencia de las marcas de Unilever. Por otro lado se tiene el distribuidor Surtinorte quien no tiene ninguna exclusividad con la multinacional, también distribuye otras marcas competencia.

Debilidades:

- Poco asesoramiento de parte de Unilever a los distribuidores para desarrollar el canal tradicional de Cúcuta. No se tiene previsto un programa de fidelidad y visibilidad de las marcas directamente a los tenderos en el canal y se limita a desarrollar programas de volumen de ventas a los distribuidores sin importar bajos volúmenes de compra que desarrollan los tenderos como agentes independientes.
- Baja presencia de parte de los distribuidores en las tiendas de barrio en la ciudad de Cúcuta, aunque Surtinorte ha desarrollado un previo programa de acercamiento a las tiendas de barrio pero sin ningún tipo de especialización en las marcas de Unilever lo que no garantiza su presencia.

Amenazas:

- Desarrollo a través de asesorías de parte de la competencia a los distribuidores de productos de consumo masivo de Cúcuta.
- Debilitamiento de parte de los distribuidores de los sistemas de distribución masiva y conformación con el desarrollo de distribución pasiva que se hace a través de los grandes mayoristas lo cual reduce costos y aumenta las ganancias.

Fortalezas

- Desarrollo de parte de Unilever de un programa de distribución bien definido que tiene como eje de lanzamiento el Estoquista Surtiandes.
- Tener un convenio de desarrollo de actividades con Surtiandes lo que asegura la realización del plan estratégico aquí definido

Oportunidades

- Posibilidad de desarrollar los programas distribución a través de un distribuidor exclusivo que respete y desarrolle en buena forma las estrategias definidas.
- De acuerdo a lo anterior Unilever con su sistema de distribución actual puede asegurar el éxito de la implementación del Plan Estratégico de distribución dirigido al canal tradicional, así mismo se puede considerar que la baja colocación de marcas en las tiendas por culpa de la distribución pasiva se ve superadas por el hecho de utilizar como foco del desarrollo del canal al Estoquista quien obedece las normas y criterios aquí descritos para mejorar la distribución.

✦ *Análisis DOFA de Surtiandes Frente a Unilever*

Debilidades:

- Baja eficiencia en el campo de tiendas (8% del universo total de tiendas se encontró que Surtiandes las atiende)
- Baja presencia de marcas en las tiendas derivado de la no efectiva distribución de parte de Surtiandes (Se encontró que en promedio arrojó 2 marcas por tienda)
- Sistema de remuneración a la fuerza de ventas no incluye un enfoque hacia la distribución de marcas y a la consecución de nuevos clientes.
- Alto nivel de cartera (6 semanas) debido a la alta concentración en los mayoristas.

Amenazas:

- El Fortalecimiento del canal moderno frente al tradicional lo cual es una tendencia de los mercados de distribución detallista en el mundo aunque en Colombia se ha demorado el apaciguamiento del canal tradicional debido a su fortalecimiento en el consumidor.
- Desarrollo del canal tradicional de parte de otros distribuidores de la competencia de Unilever, aquí también se fija la amenaza por parte de Surtinorte quien si esta desarrollando una efectiva distribución de marcas y presencia en las tiendas de barrio de Cúcuta alcanzando el 18% de distribución en el universo de tiendas de Cúcuta.
- Alto desarrollo del canal de tiendas por parte de otros distribuidores en la ciudad de Cúcuta, Pastor Julio Delgado llega a tener una distribución del 27% y este distribuidor lleva las marcas de la competencia como son Pantene, Jabón de barra Único Plus, Jabones de tocador Palmolive.
- Baja estabilidad cambiaría lo que debilita a Surtiandes por depender en gran escala de pocos clientes quienes son los que comercializan con Venezuela, aquí se asume que el riesgo financiero es muy alto por la volatilidad cambiaría.

Fortalezas

- Manejo de líneas complementarias líderes como Colpapel lo que hace más atractivo el ingreso de un vendedor a una tienda.
- Alto expertise en el manejo de una operación como Estoquista de Unilever, esto le brinda el mayor conocimiento de las políticas de Unilever.
- Posee unas adecuadas políticas comerciales con los clientes en cuanto a su manejo de cartera, facturación y despacho y su atención.

Oportunidades

- Posee un alto potencial de clientes que desarrollar, ya se ha dicho que Surtiandes tiene una muy baja distribución numérica lo que le da la oportunidad de tener un universo lo suficientemente amplio para desarrollar su negocio.
- Tendencia de los tenderos a que los distribuidores que los atienden deben ser especializados y tener las mejores ofertas en cada línea que ofrecen.
- Surtiandes a pesar de ser recientemente creado ha desarrollado una buena parte del comercio de Cúcuta, para el caso del canal tradicional la situación no es más favorable debido a que Surtiandes se ha dedicado a realizar la distribución ponderada llegando a los clientes de gran volumen y descuidando la masa crítica que son las tiendas de barrio. De acuerdo a lo anterior es imprescindible tener claridad con Surtiandes en que los objetivos del presente trabajo van encaminados a desarrollar a los clientes pequeños con bajos volúmenes de compra dado su espacio físico y su mercado.

♣ *Producto*

♦ **Consulta a expertos.** Con el fin de conocer cuales son las necesidades de los consumidores de este sector se determino conocer el concepto de los expertos que se mencionaron con anterioridad. Así mismo la investigación preliminar con el censo del universo de tiendas arrojó resultados de cómo ve el producto el tendero y que percibe este del consumidor final.

Los resultados de esta investigación se concretaron en las diferentes recomendaciones y apreciaciones:

- El consumidor de tienda es una persona con bajo poder adquisitivo

- Este consumidor por cuestiones económicas prefiere la compra en la tienda y no en las grandes superficies por que en la tienda encuentra los productos hechos a su medida tanto de consumo como de precio.
- El consumidor busca siempre las mejores marcas como factor aspiracional, no importa que las compre en la tienda. Por ejemplo este consumidor no se conforma con la compra en la tienda de una marca de Shampoo no reconocida, es así como vemos que la mayor parte de las ventas en este canal se hacen de las marcas Pantene y Sedal.
- Este consumidor compra estrictamente lo que se consume en un periodo no mayor a una semana
- Este consumidor quiere encontrar en la tienda todo lo necesario para su hogar desde útiles de ferretería, carnes, vegetales, productos de primera necesidad como leche, pan y huevos hasta llegar a productos de aseo, belleza y hasta diversión.
- El consumidor a veces no conoce marcas sobre algún producto en especial por esto el tendero tiene alta influencia en la decisión de compra.

Teniendo en cuenta lo anterior es evidente que el consumidor de tienda de barrio es una persona que recibe toda la información y publicidad del medio televisivo, radio y prensa, por esto aspira siempre a tener estas marcas pero no tiene la facilidad financiera para hacerlo, adicional a esto no le gusta tener grandes cantidades de un producto por que eso equivaldría a dejar de comprar otras cosas también de primera necesidad. Por esto se recomienda el impulso de los empaques pequeños en todas las presentaciones de las marcas de Unilever*.

* ENTREVISTA con Manuel Quiñónez, Gerente General Surtinorte S.A., Cúcuta, 10 de enero de 2003

♦ **Presentación de estudios de Unilever sobre necesidades de este tipo de cliente.** Por ser el objetivo de Unilever de llegar al sector masivo es indispensable para esta compañía el estudio del consumidor de barrio, para esto tiene dedicado un específico departamento que se dedica al desarrollo de productos y estrategias encaminadas a suplir las necesidades de estos consumidores.

Este departamento denominado LIC (Low Income Consumers)*; Consumidores de bajo ingreso) ha desarrollado estrategias de mejoramientos de envases y empaques por esto en el último año ha innovado con categorías en las cuales antes no existían rasgos de empaques pequeños. Estas categorías son la crema corporal cuya principal marca es Vasenol, para esto el departamento creo el nuevo empaque de cojín con aplicador personalizado; la otra categoría que no contaba con este tipo de empaque en el mercado es la crema dental con un cojín que le sirve al consumidor para 15 cepilladas aproximadamente.

En la investigación preliminar se decidió realizar un estudio de la visibilidad del producto en las tiendas de barrio, esto arrojó los siguientes resultados:

En cuanto a las categorías de productos de aseo personal y aseo hogar el 83% de los tenderos no les parece prioritario exhibir el producto en los puntos de mayor atención visual por parte del consumidor, el restante 17% de los tenderos acepta que es importante la ubicación de estos productos pero teniendo en cuenta el

* LIC (Low Income Consumers), se refiere a los consumidores potenciales ubicados en su 90% en los estratos socio económicos 0,1, 2 y 3; se agrega a esto el 10% de la población de estrato 4 mas el 2% de los estratos 5 y 6.

margen comercial y la rotación de estos no cree importante colocarlo en la parte más importante y por esto lo ubica en un lugar visible pero no de enfoque principal en la visión del consumidor. Como se dijo anteriormente el tendero justifica su posición en la rentabilidad del producto y por esto se debe la poca importancia a la ubicación de estas categorías.

Teniendo en cuenta lo anterior y al evaluar por parte de los encuestadores la visibilidad de las marcas de Unilever se evidenció que el tendero en un porcentaje cercano al 90% no cree necesario dar prioridad de exhibición de las marcas de Unilever, pero el restante 10% aunque no tienen en la mejor posición las marcas de Unilever estos si aceptan el material de publicidad como bandejas y gancheras con el fin de darle mayor despliegue a las marcas y mejorar su visibilidad.

♣ **Precio**

- ♦ **Analizar Políticas de Precios de Unilever.** Como se había mencionado con anterioridad Unilever maneja un porcentaje de margen de utilidad que le ofrece al distribuidor Estoquista que corresponde a un 15%. Esto lo han definido de acuerdo a una ruta de precios especialmente diseñada para que no existan diferencias ni espacios para especulaciones por parte de algún actor participante en la cadena del comercio.

Esto significa que los precios a los cuales el Estoquista llega al comercio minorista y este a su vez guarda una proporción exacta al precio por el cual los supermercados de grandes superficies llegan a este mismo consumidor.

En cuanto al precio del producto a través de los tenderos y sus comentarios tabulados en la investigación preliminar se tuvieron los siguientes resultados:

- El 44% de los tenderos considera que el consumidor acepta el precio de las referencias que se venden en tiendas.
- El 21% considera que los precios son muy buenos para las cantidades que reciben.
- El 18% se mostró inconforme con el monto que debe cancelar por esta cantidad de producto.
- El 17% evidenció su total protesta e inconformismo por los precios ya que realizan la comparación de precios por la cantidad de medida frente a los precios que se encuentran en los supermercados o en las referencias de mayor tamaño.

♣ ***Distribución***

- ♦ **Análisis Política de Distribución De Unilever.** Unilever Andina utiliza varios esquemas que le permiten llevar sus productos al consumidor final. El común denominador en estos esquemas utilizados es que se definen como Sistemas de venta Indirecta lo que indica que Unilever no aborda directamente al consumidor final con un contacto cara a cara para realizarle la venta.

Lo anterior lo hace a través de diferentes agentes que intervienen en el proceso y se describen a continuación.⁶

En primera instancia se utiliza el sistema de Ventas para Comerciantes los cuales pueden ser mayoristas o minoristas. Dentro de esta estructura Unilever tiene definido sus enlaces con estos clientes los cuales se denominan a continuación:

Estoquista: Este modelo de distribuidor se desarrolló al inicio del trabajo de investigación en la sección de Antecedentes.

Mayorista Distribuidor: Las principales características de estos clientes son:

- En su mayoría son depósitos de drogas, asociaciones de droguistas o distribuidores generalistas.
- Tienen telemercaderistas
- Algunos tienen su propia fuerza de ventas con la cual llegan a otros clientes que pueden ser: cacharrerías, Droguerías, Otros mayoristas y Tiendas
- No hacen parte de algún grupo económico específico
- En su mayoría tienen grandes volúmenes de bodegas físicas, lo que les permite tener altos volúmenes de inventario aprovechando ofertas especiales y descuentos por volumen.
- Se especializan en vender solo marcas de alta rotación sin tener en cuenta la compañía a la que pertenecen, por lo tanto no tienen ninguna fidelización de tipo contractual o de hecho.

⁶ GUILTINAN, Joseph; PAUL, Gordon; MADDEN, Thomas. Gerencia de Marketing: Estrategias y Programas. Ma Graw Hill. Bogotá, 1998. P. 326

- Estos clientes tienen como abanderados de las categorías manejantes de Unilever la Línea de Jabones de Tocador y Productos de Aseo Personal.
- En esta tipología de clientes no se maneja por el momento en la ciudad de Cúcuta pero si afecta ya que mayoristas de otras ciudades realizan gestión comercial en esta ciudad.

Mayorista Distribuidor Especial: Estos clientes se diferencian de los anteriores mayoristas distribuidores en que pertenecen a un grupo económico denominado Grupo Tropi. Este grupo económico esta representado en el área de influencia del presente trabajo por la empresa Surtinorte quien maneja diferentes proveedores competencia y no competencia de las marcas de Unilever Andina. Entre ellos podemos mencionar a Colgate Palmolive, Gillette, Johnson & Johnson, etc...

Mayorista: Este tipo de clientes se ubica generalmente concentrados en una parte geográfica determinada de las ciudades principales y especialmente en las centrales de abasto, en el caso de la ciudad de Cúcuta podemos encontrar dos zonas donde normalmente se concentran estos clientes.

Existe la Central de Abasto denominada Cenabastos donde se encuentran los mayoristas más grandes de la región y existe otra zona denominada la Sexta que es la zona tradicional de mercado del pueblo de Cúcuta, allí también encontramos gran número de mayoristas dedicados a la comercialización de productos de la canasta familiar y tienen de característica que son muy atractivos por su alta rotación, por ejemplo: Granos, legumbres, artículos de aseo personal y hogar, etc.

Estos negocios manejan un bajo margen de ganancia debido a que su interés es el manejar grandes volúmenes y a través de esto marginan su utilidad esperada.

Supérete: Normalmente estos negocios son denominados Supermercados pero debido a sus características especiales de tamaño y volumen de ventas son denominados por la multinacional como superetes, adicional los supermercados e Hipermercados son atendidos directamente por la fuerza de ventas de Unilever y los superetes son atendidos a través del Estoquista.

Las principales características de estos clientes son:

- Poseen un área aproximada entre 200 y 500 m²
- Tienen mas de una caja registradora
- Manejan mercaderistas e impulsadoras
- El portafolio es reducido
- No manejan grandes tamaños en las presentaciones de producto
- Estos clientes son en su mayoría atendidos por distribuidores

Cacharrería: Estos clientes son tipo Miscelánea pero con mayor tamaño, generalmente se pueden ubicar en sectores concentrados. En el caso de Cúcuta podemos observar este tipo de clientes en un sector lindero de la zona de la Sexta donde se ubican los principales cacharrereros de la ciudad.

Estos clientes generalmente manejan un portafolio reducido y principalmente en categorías como Productos Personales, productos de aseo, papelería, pañales, etc.

Poseen su propia fuerza de ventas de mostrador y en la calle y el volumen de mercancía que manejan es bastante alto.

Droguería: Para el caso de Unilever como clientes potenciales son visto como manejadores de las categorías de Aseo y Cuidado Personal, estas droguerías pueden pertenecer a cadenas de droguerías en el país como es el caso de Copidrogas.

Un número importante de las Droguerías de Cúcuta pertenecen a esta asociación, 40% del Universo de Droguerías pertenecen a este grupo.

Las Droguerías atendidas por distribuidores como el Estoquista o los mayoristas son la normal droguería de barrio que generalmente es atendida por su dueño quien en algunos casos particulares hace la función de Medico de su sector.

Otros: Se puede catalogar como Otros a clientes que no se han definido en las anteriores categorías y que teniendo en cuenta el tipo de producto que Unilever desarrolla no son vistos como clientes especiales que se deban definir.

En esta categoría podemos incluir a clientes como:

- Panaderías
- Ferreterías
- Billares
- Charcuterías
- Misceláneas
- Cigarrerías

Así mismo Unilever también desarrolla el sistema de Ventas Misionera el cual aplica a través de su cliente principal, El Estoquista. Unilever desarrolla a través de ellos la estrategia de PULL (Esta estrategia no es de llenado y más bien le ayuda el cliente a evacuar mercancía), para esta estrategia se desarrollan actividades con los clientes y consumidor final del distribuidor con el fin de mejorar sus ventas y como resultado incrementar las ventas de la multinacional. Para esto Unilever estimula el crecimiento de las ventas de los distribuidores a través de convenios los cuales buscan el incremento de ventas al público y esta es su base de medición, contrario al común enfoque de este tipo de empresas que sería por compras de mercancía, con este sistema se asegura el adecuado manejo de inventarios por parte del distribuidor lo que ocasiona un sano manejo financiero de la operación sin perjudicar al cliente y asegurar su estabilidad y crecimiento.

El sistema de ventas misionera no se hace desde su centro corporativo, desde allí se realiza la parte estratégica y su implementación esta a cargo de la fuerza de ventas directa de la compañía en cabeza de los denominados KATT quienes en párrafos pasados fueron descritos. La principal tarea de esta fuerza de venta KATT es el de incrementar las ventas no de Unilever sino de sus distribuidores, ellos trabajan en conjunto con la fuerza de ventas del distribuidor realizando actividades de consumidor y canal incrementando así el volumen de ventas de Surtiandes.

En este aspecto la investigación preliminar evidenció la baja distribución que realiza Surtiandes en las tiendas de Cúcuta, teniendo presencia en solo el 8% del Universo. Así mismo existen otros distribuidores que comercializan los productos

de la competencia y llegan a niveles de 30 y 40% de distribución como son los casos de Renacer del Tendero y Distribuidora Pastor Julio Delgado.

♣ **Comunicación**

- ♦ **Analizar Políticas de publicidad y Promociones de Unilever.** Unilever maneja estándares de políticas en cuanto a la comunicación hacia el consumidor como el comercio.

En cuanto a la comunicación que realiza el canal tradicional y las promociones que implementa en los clientes la investigación arrojó los siguientes resultados.

Unilever utiliza la fuerza de ventas del Estuquista con el fin de informar a los clientes innovaciones, cambios y estrategias de mercado. Para esto asume la responsabilidad de la capacitación de esta fuerza de ventas y semanalmente los reúne y actualiza la información.

Así mismo Unilever desarrolla un programa de ofertas al canal que sigue los siguientes parámetros:

Las ofertas pueden ser de dos especies, en descuento o en especie; la oferta en descuento afecta directamente al precio y para facilitar el poder hacer llegar esto al tendero Unilever afecta el descuento directamente a las facturas de Surtiandes, de allí el distribuidor tiene la obligación de comunicar y transmitir este

descuento a los tenderos. Por ejemplo, durante el proceso de la investigación y donde se encontró la presencia de Surtiandes 8% del universo de tiendas se hizo común el descuento en el shampoo Sedal de la variedad Dos en Uno el cual contaba con el 10% de descuento promedio teniendo un precio anterior para el tendero de \$395 pesos por cojín y el precio de promoción era de aprox. \$350. La duración de estas promociones varían entre uno y dos meses y obedecen según el Gerente Regional de Unilever a estrategias de Trade con el fin de incrementar la distribución numérica de tiendas con el producto.

Al igual que la ofertación en el precio, Unilever desarrolla otro estilo de promociones al canal que consiste en dar producto adicional con el fin de realizar mayor penetración; en la mayoría de los casos se encontró durante la investigación que este tipo de ofertación es de gran aceptación por el consumidor. Por ejemplo se encontró durante la investigación la ofertación de tener un cojín de desodorante con extra contenido, normalmente el cojín viene con un contenido de 10 ml y la oferta para el consumidor final corresponde a dar con el mismo precio un cojín de 14 ml. La vía que cumple esta ofertación es muy sencilla saliendo directamente de las bodegas de Unilever el producto con empaque y comunicación especial y durante la cadena de abastecimiento se traslada como el producto regular sin variaciones de precio.

Según la opinión de los expertos este tipo de promociones son más llamativas al consumidor final de la tienda ya que el tendero no tiene la oportunidad de romper o eliminar a oferta por que viene expresamente comunicada al consumidor.

En cuanto a la competencia, se encontró que Procter & Gamble no realiza promociones al consumidor y si implementa una acción táctica con los tenderos y es el de dar otro producto en especie que genere un descuento sin afectar el precio pero si incrementando la colocación del producto, un ejemplo de ellos es la promoción con pilas alcalinas en la cual el tendero por la compra de dos displays de Pantene de dos variedades diferentes con un costo normal de \$18.500 recibe totalmente gratis un par de pilas alcalinas que en el mercado tienen un precio de \$1.800 convirtiéndose así en el 10% de descuento. Según la entrevista realizada con Eduardo Botello Gerente General de Surtiandes estas promociones incrementan la colocación en el tendero pero no son efectivas ya que este tendero no transmite el descuento al consumidor teniendo este una rotación normal de su producto y demorando la recompra.

La empresa Colgate & Palmolive realiza promociones y comunicaciones al tendero y al consumidor con políticas muy similares a las utilizadas por Unilever y esto se evidenció en la investigación preliminar realizada por el autor en 20 tiendas de barrio, allí se encontraron do ofertas de Colgate dirigida una al consumidor final ofreciendo un cojín extracontenido de 75 ml de la marca Soplan, al igual que Unilever con el empaque ampliamente comunicando la oferta al consumidor final, así mismo se investigo sobre la oferta en la crema dental Colgate la cual durante dos semanas el Distribuidor Surtinorte ofrecía con un 15% de descuento pero al consumidor en 12 de las 20 tiendas consultadas no lo transmitía y se volvía como parte del margen comercial del tendero.

En cuanto a la comunicación realizada al consumidor, Unilever en algunas de sus comunicaciones generales involucra una comunicación directa al consumidor de

este canal, por ejemplo en su anterior campaña publicitaria de Rexona Desodorantes muestra un comercial netamente enfocado a consumidor de grandes superficies mostrando las bondades de utilizar la barra de desodorante pero al final de la presentación del comercial se muestra la referencia en cojín con un pie de pagina "Disponible también en cojines".

Cada una de las categorías que integran los negocios de Unilever (Cabello, Desodorantes, Jabones de Lavar, Jabones de tocador, Cremas Corporales, Cremas Dentales y Cuidado Facial), desarrolla la publicidad local teniendo en cuenta lineamientos establecidos por la casa matriz en Latinoamérica que se encuentra en Brasil, allí un centro de investigación dedicado tiempo completo examina y analiza el comportamiento del consumidor latinoamericano y basándose en ello determina los mensajes que se deben transmitir al comprador.

En Colombia aproximadamente un 90% de la publicidad que se trasmite proviene de Argentina y Brasil lo cual reduce costos de desarrollo de comerciales y optimiza el recurso ya que las marcas se han internacionalizado y han tratado que las marcas locales sean migradas hacia marcas de desarrollo mundial.

En Colombia el departamento de Mercadeo examina y aplica cambios a la publicidad de acuerdo al consumidor Colombiano, para poder entender mejor estos criterios se tratara el ejemplo de Sedal cuya marca es una de las lideres de la compañía y se encuentra en la categoría de "Hair" Cabello.

Para el lanzamiento de una nueva variedad para un tipo de cabello específico se realizó un estudio de mercados en las principales capitales del País incluyendo la ciudad de Cúcuta y se cambió el esquema de desarrollo de mercado que venía preestablecido de Brasil debido a que se encontró que el consumidor Colombiano en un 66% recibe mensualmente menos de 2 salarios mínimos lo que ubica como un consumidor de bajos ingresos, por tal motivo las presentaciones con volúmenes por encima de la botella de 200 ml, no se podían ubicar en las tiendas tradicionales de barrio.

Adicionalmente se determinó que el 45% de las mujeres en Colombia tenían el cabello del tipo que tenía como foco la nueva variedad de Shampoo.

Como resultado de esta investigación se determinó que en Colombia se debía desarrollar esta variedad en la presentación especializada para venderse en las tiendas tradicionales de barrio el cual es el cojín de 10ml. Para el desarrollo de esta variedad se tuvo previsto la emisión de comerciales de Televisión los cuales fueron ajustados incluyendo la variedad de cojín para que el consumidor pudiera conocer todas las presentaciones en que se vendía la variedad. Este es un ejemplo de la adaptación que se hace de los programas de publicidad en medios que recibe Unilever Colombia de la matriz ubicada en Brasil.

Para entender mejor aun la situación y comunicación de Unilever al consumidor se evidenció de acuerdo a las investigaciones la siguiente matriz DOFA:

♦ **Análisis DOFA de Unilever Frente al Consumidor de Canal Tradicional**

Debilidades:

- Portafolio de productos no enfocado en manejo de productos para el consumidor de la tienda
- Bajo enfoque en sistemas de distribución que den cero agotados para los clientes de tiendas
- Pocas tiendas donde pueden comprar las marcas de Unilever Andina los consumidores de tiendas de Cúcuta (8% según la investigación realizada).

Baja comunicación y enfoque de las marcas al consumidor de bajo ingreso (Low Income Consumers), esto se evidencia que solo en un comercial de desodorantes se comunica al consumidor de tienda de barrio la existencia de una referencia especialmente dirigida a ellos. Así mismo Unilever desarrolla su comunicación para este canal comunicando al tendero a través de la fuerza de ventas de Surtiandes y desarrollando material P.O.P el cual no tiene la duración adecuada para comunicar los beneficios, promociones o lanzamientos.

Amenazas:

- Tendencia del consumidor a comprar los empaques y presentaciones de uso diario (Low Income products)
- Realización de planes estratégicos de distribución por parte de la competencia los cuales alcanzan niveles entre 30% y 40% para Colgate y Procter respectivamente.

- Desarrollo de productos de bajo ingreso a los consumidores por parte de los consumidores
- Baja estabilidad cambiaría debido a los problemas económicos de Venezuela que impregnan de estos malestares a la economía fronteriza de Cúcuta.

Fortalezas

- Portafolio de productos de alto impacto y necesidad por parte del consumidor
- Desarrollo de marcas bien reconocidas en los consumidores (ver figuras 7 – 10 Niveles de participación de mercado según Nielsen).
- Motivación por parte de Unilever en querer llegar al consumidor de bajo ingreso, demostrado con el interés de la presente investigación.

Oportunidades

- Oportunidad por parte del conglomerado internacional de Unilever de desarrollar productos para el consumidor del canal tradicional, de acuerdo a la investigación realizada, los tenderos y el consumidor de tiendas solicitan productos con empaques y tamaños que tengan bajo desembolso monetario para adquirirlos, lo cual no indica que sean productos de baja calidad, ratifican que sean las mismas marcas aspiracionales que se encuentran en las grandes superficies pero a precios y tamaños de bajo rango.
- Desarrollo en la canasta familiar por parte de los consumidores de las categorías que maneja Unilever, ejemplo de esto es el aumento entre el año 2001 vs. 2002 del consumo de productos para el cabello como son el Shampoo (7% de incremento en los volúmenes) y los acondicionadores (26% de incremento)*.

* REVISTA DINERO, Publicación Abril de 2003

Teniendo en cuenta las variables que se presentan como DOFA de Unilever frente al consumidor del canal tradicional de Cúcuta, se pueden definir estrategias a seguir y que van en concordancia con el presente trabajo de investigación. Se debe definir un portafolio adecuado y especial para el tipo de clientes que tiene una tienda de barrio de la ciudad de Cúcuta.

Por ejemplo en la parte de cuidado capilar, se utiliza en los supermercados el tamaño de 200ml y 400ml pero para las tiendas es necesario plantear la posibilidad de utilizar en todas las referencias de Sedal la presentación en cojín, debido a que la consumidora de tiendas tiene las mismas necesidades de una consumidora de supermercado; por ejemplo durante la investigación preliminar realizada por el autor se encontró el caso de una consumidora quien tenía el cabello rizado y llegó a la tienda buscando la referencia de Crema de Peinar Sedal Hidraloe la cual es especializada en el cuidado de este tipo de cabello, el tendero contaba con la presentación de supermercado de 300 ml a un costo de \$6.500, lastimosamente la consumidora iba a la tienda con la idea de pagar los mismos \$650 que paga por el cojín de Shampoo de otra referencia; por esta razón y por el fundamento y a necesidad que tiene el consumidor de poder adquirir marcas de calidad con excelente surtido se recomienda la aplicación de estos tamaños a todas las variedades de Sedal. Con respecto a las acciones de la competencia teniendo en cuenta la tendencia del mercado a desarrollar el canal tradicional se debe afianzar los resultados del presente trabajo, llevándolos a la práctica y éxito por que la competencia se ha adelantado en la implementación de planes estratégicos de distribución, es el ejemplo de la compañía Colgate Palmolive quienes han desarrollado una estrategia de distribución a través de aliados y llevando unas pocas marcas y portafolio reducido.

Como resultado de la investigación preliminar se evidenció que el consumidor final ve como aspiracional la consecución de las marcas de Unilever, esto se evidencia en los resultados a las preguntas sobre aceptación del producto tanto del tendero como del consumidor que compra en las tiendas.

Según lo anterior el 85% de los tenderos entrevistados evidenció testimonios de consumidores que compran en sus tiendas refiriéndose como la voluntad de comprar las marcas de Unilever como buen producto, reconocido en el mercado; el restante 15% que no acepto la calidad del producto reconoce las marcas como de popularidad en el mercado pero prefieren la compra de otra marca.

- ♦ **Análisis DOFA de Surtiandes Frente al Comercio.** Con el fin de definir la situación actual de Surtiandes frente al comercio de Cúcuta se debe tener en cuenta que este distribuidor a pesar de ser recientemente fundado, posee una experiencia trasladado de parte de sus propietarios quienes han desarrollado el negocio de Estoquistas de Unilever por mas de 20 años en otras regiones de Colombia como es el caso de Surtimeta con campo de acción en los llanos orientales, Surtisander quien tiene campo de acción en los departamentos de Boyacá y Santander.

Debilidades:

Bajo conocimiento del comercio de la existencia de Surtiandes como distribuidor y adicional como distribuidor de las marcas de Unilever.

Deficiente distribución numérica, apenas el 8% del universo total de tiendas llega Surtiandes.

Alta concentración ponderada (Top 10 de clientes equivale al 40% de las ventas totales de la compañía). Actualmente la fuerza de ventas de Surtiandes no tiene en sus labores la búsqueda de nuevos clientes lo que asegura la misma distribución numérica y la competencia teniendo niveles de 30% y 40% de distribución. Esta fuerza de ventas se encuentra focalizada en el cubrimiento de clientes con volúmenes altos como mayoristas y supermercados.

Amenazas:

- El Fortalecimiento del canal moderno frente al tradicional lo cual es una tendencia de los mercados de distribución detallista en el mundo aunque en Colombia se ha demorado el apaciguamiento del canal tradicional debido a su fortalecimiento en el consumidor.
- Desarrollo del canal tradicional de parte de otros distribuidores de la competencia de Unilever, aquí también se fija la amenaza por parte de Surtinorte quien si esta desarrollando una efectiva distribución de marcas y presencia en las tiendas de barrio de Cúcuta.
- Baja estabilidad cambiaria lo que debilita a Surtiandes por depender en gran escala de pocos clientes quienes son los que comercializan con Venezuela, aquí se asume que el riesgo financiero es muy alto por la volatilidad cambiaria.

Fortalezas

- Manejo de líneas complementarias líderes como Colpapel lo que hace más atractivo el ingreso de un vendedor a una tienda.
- Alta experiencia en el manejo de una operación como Estoquista de Unilever, esto le brinda el mayor conocimiento de las políticas de Unilever.
- Posee unas adecuadas políticas comerciales con los clientes en cuanto a su manejo de cartera, facturación y despacho y su atención.

Oportunidades

- Posee un alto potencial de clientes que desarrollar, ya se ha dicho que Surtiandes tiene una muy baja distribución numérica lo que le da la oportunidad de tener un universo lo suficientemente amplio para desarrollar su negocio.
- Tendencia de los tenderos a que los distribuidores que los atienden deben ser especializados y tener las mejores ofertas en cada línea que ofrecen.

Surtiandes a pesar de ser recientemente creado ha desarrollado una buena parte del comercio de Cúcuta, para el caso del canal tradicional la situación no es más favorable debido a que Surtiandes se ha dedicado a realizar la distribución ponderada llegando a los clientes de gran volumen y descuidando la masa crítica que son las tiendas de barrio. De acuerdo a lo anterior es imprescindible tener claridad con Surtiandes en que los objetivos del presente trabajo van encaminados a desarrollar a los clientes pequeños con bajos volúmenes de compra dado su espacio físico y su mercado.

2.2 MERCADO

Para el análisis de este ítem primero se presentará una descripción resumida de los resultados arrojados de la investigación, luego se determinará de acuerdo al marco teórico, cuales serían las actividades a realizar para dimensionar el mercado objetivo que son las bases para determinar la estrategia de marketing en este concepto.

2.2.1 Situación Actual. De acuerdo a la investigación realizada por medio del censo, los datos recolectados fueron analizados y tabulados con los siguientes resultados: Aunque el objeto de esta investigación es el de levantar un censo barrido solamente de las tiendas de Cúcuta de acuerdo a disposiciones de Unilever fue necesario levantar la información de todos los establecimientos de la ciudad.

Se encuestaron un total de 4.291 negocios entre los cuales 2.754 fueron incluidos dentro del universo total de tiendas potenciales que manejan las líneas que ofrece Unilever.

Los datos siguientes equivalen a la discriminación de acuerdo al tipo de negocio (Ver tabla 2).

Tabla 2. Censo de Negocios de Cúcuta

TIPOS DE NEGOCIOS	#	%
TIENDAS	2.754	64%
SUPERMERCADOS	193	4%
DROGUERIAS	266	6%
CACHARRERIAS	19	0%
CHARCUTERIAS	38	1%
CASSETAS	172	4%
VARIEDADES	131	3%
PANADERIAS	309	7%
MAYORISTAS	144	3%
OTROS	265	6%
TOTAL	4.291	

EL 64% del total de negocios censados equivalen al objeto de esta investigación.

La clasificación por tipo de tienda es la siguiente (Tabla 3):

Tabla 3. Clasificación de Tiendas de Cúcuta

TIPO DE TIENDA	#	%
A	321	12%
B	951	35%
C	942	34%
D	540	20%
TOTAL	2.754	

En total se tiene que 321 tiendas equivalentes al 21% del total son las tiendas cabeza de barrio, y encontramos que las tiendas tipo B y C que se diferencian por su potencial de compra y el número de líneas que manejan, suman un total de 1.893 equivalente al 69% del total de las tiendas.

Los encuestadores desarrollaron el barrido en bloque, los cuatro mas el supervisor tomaban una zona determinada, se dividían los espacios para no repetir los negocios y se censaba, este método permitió dividir el área metropolitana en 6 macro zonas, que son:

- Atalaya
- Libertad.
- Guaimaral
- Centro
- Villa del Rosario
- Patios

En estas zonas se tabuló la información para clasificar las tiendas universo de acuerdo a su ubicación dentro de estas zonas predefinidas.

Tabla 4. Ubicación de las tiendas de Cúcuta

ZONA / TIENDAS	A	B	C	D	TOTAL
ATALAYA	56	220	223	275	774
LIBERTAD	85	227	326	67	705
GUAYMARAL	42	143	71	16	272
CENTRO	69	174	134	21	398
VILLA DEL ROSARIO	36	86	77	72	271
PATIOS	33	101	111	89	334
TOTALES	321	951	942	540	2.754

De la anterior tabla se puede apreciar la importancia que tienen dos zonas de acuerdo al número total de clientes potenciales, estos son: Atalaya y La Libertad cada una con el 28% y 26% de participación respectivamente.

La zona de atalaya por su ubicación y de acuerdo a donde se encuentra ubicada se ve que el porcentaje total de sus tiendas que son de tipo D es muy alto 36% y sumando las tipo C y D da 65%. Aunque su número total de tiendas de tipos C y D es muy alto Atalaya presenta posibilidades importantes para cubrir como una zona foco de distribución.

La zona de Atalaya esta compuesta por un total de 70 barrios los cuales conforman la denominada Ciudadela de Atalaya que constituye aproximadamente el 40% del

total del área territorial de Cúcuta. Es una ciudadela con estratos del 0 al 3 con la mayoría de la población ubicada en el estrato 1 y 2. Sus fuentes de ingreso provienen del comercio minorista y que su población se constituye en la fuerza laboral no calificada de la ciudad de Cúcuta y de la frontera Colombo Venezolana.

La zona de la Libertad presenta características similares a la zona de Atalaya en cuanto a su conformación, ubicación y estratificación de la población donde se ubica. En esta zona encontramos que a diferencia de la zona de Atalaya el porcentaje de tiendas D es menor 9% y sumando las tipo C y D 56%, encontramos que las tiendas de mayor participación son las tipo C. La zona de la Libertad se encuentra ubicada en el oriente de la ciudad, conformada por 11 barrios donde se ubica principalmente el barrio San Luis. La población esta conformada por los estratos 2 y 3.

La zona de Guaymaral esta conformada por 25 barrios que en su mayoría se encuentran en el estrato 4, es una zona con el mayor ingreso per capita de la ciudad teniendo así una composición de la clasificación de las tiendas diferentes a las demás zonas, el % del total de tiendas tipo B suma el 53% concentrando allí el mayor número de tiendas. Esta zona proyecta resultados de volumen mejor que las otras zonas debido a su composición natural. En esta zona se evidencia un fenómeno de influencia del comercio en las tiendas ya que según los datos de la encuesta la mayor parte de los tenderos realiza sus compras en el sector de Cenabastos la cual es la central de Abastos de Cúcuta.

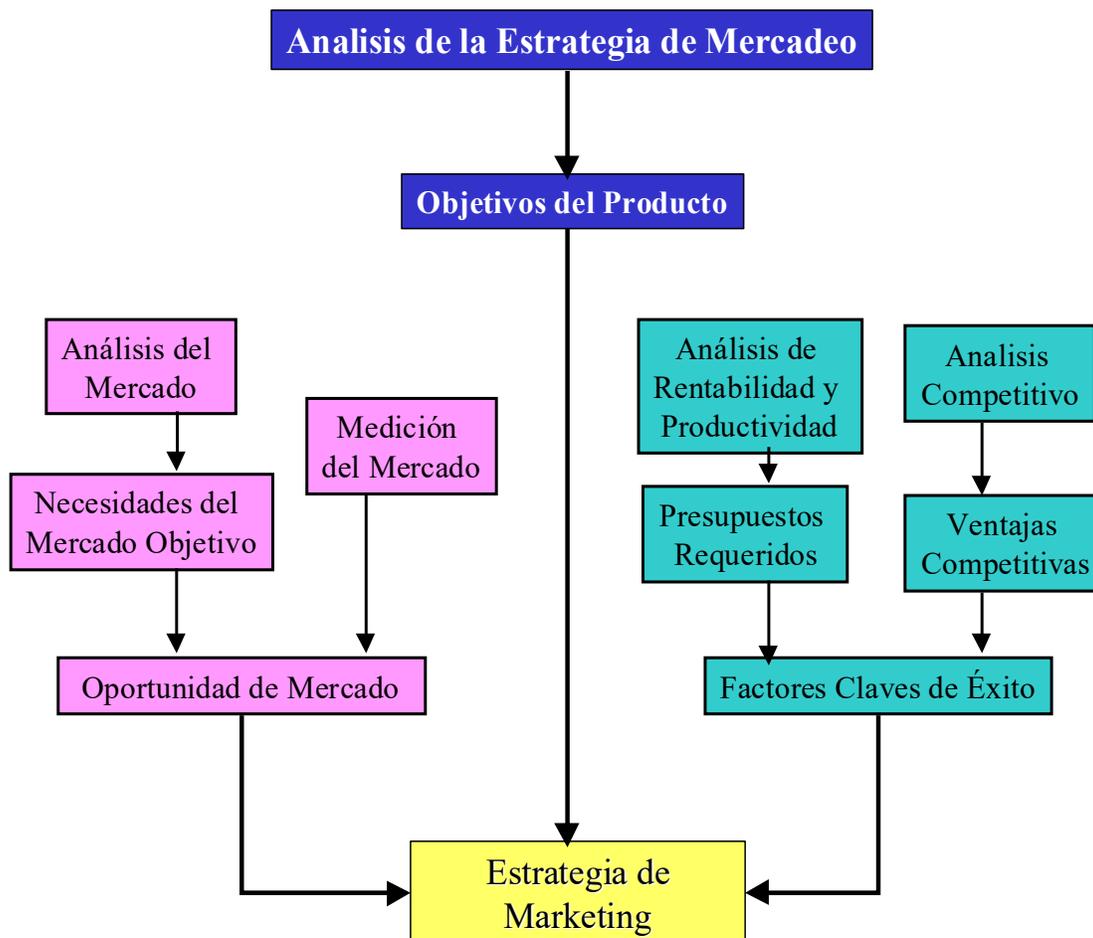
La zona del Centro como su nombre lo dice esta ubicada en el sector comercial de la ciudad y adicional algunos sectores residenciales aledaños a la zona comercial. Allí la influencia del comercio mayorista es muy alto debido a la cercanía a los centros de mercadeo mayorista ubicada dentro de la zona Centro la cual se denomina como la Sexta.

De acuerdo a lo anterior se definieron los planos de campo

- 60% de las tiendas son tipo A y B (2 entradas, atendido por 1 o 2 personas con refrigerador, mas 5 líneas)
- 41.7% compran semanalmente, un alto porcentaje de compras diarias.
- 61% compran de contado
- 67% compran mas de 30.000/mes
- 42% compra en la sexta

2.2.2 Análisis de la Información. Para realizar el análisis de mercadeo se decidió basar el estudio en el esquema planteado por Joseph Gultinan en su libro Gerencia de Marketing el cual se resume en la siguiente gráfica (Figura 6):

Figura 6. Análisis de la Estrategia de Mercadeo⁷



⁷ GULTINAN, Joseph; PAUL, Gordon; MADDEN, Thomas. Gerencia de Marketing: Estrategias y Programas. Ma Graw Hill. Bogotá, 1998. P. 187.

- ♣ ***Oportunidad de Mercado.*** Teniendo en cuenta que el objeto de la presente investigación es desarrollar un Plan Estratégico de distribución de las marcas de Unilever Andina en el canal distributivo de la ciudad de Cúcuta, se deben tener en cuenta para el desarrollo de una estrategia de mercadeo los diferentes ítems expuestos con anterioridad a este capítulo.

- ♣ ***Medición del Mercado.*** Analizando como primera medida el mercado y sus mediciones se tiene que la ciudad de Cúcuta es una ciudad intermedia con una población de aproximadamente 700 mil habitantes y de una composición socioeconómica que en su mayoría se encuentra en los estratos bajos (0, 1, 2 y 3) en total el 85% de la población se localiza en estos sectores, esto indica un gran potencial para el canal distributivo y en especial para el canal tradicional de tiendas de barrio dado que este mercado es el objetivo de estos comerciantes.

Por otro lado así como se tienen una alta densidad de población en los estratos foco también se tiene una alta concentración en estos sectores de tiendas cuya compra semanal supera los \$30.000 en las categorías que le interesan al presente estudio y este monto lo comparten aproximadamente el 67% del universo de tenderos censados y existentes en Cúcuta. Con esto tenemos un potencial fuerte y oportunidad de distribución con un monto presupuestal anual de:

Número de tiendas: 2.800

Monto semanal de compra: 67% de las tiendas \$30.000 + 33% de las tiendas \$15.000

$$\begin{aligned} &= 30.000 \times (2.800 \times 0,67) + 15.000 \times (2.800 \times 0,33) \\ &= \$30.000 \times 1.876 + \$15.000 \times 924 \\ &= \$56.280.000 + \$13.860.000 \\ &= \$70.140.000 \end{aligned}$$

Monto Mensual de compra: \$70.140.000 x 4 semanas al mes
= \$280.160.000

Monto Anual de compra: \$280.160.000 x 12
= \$3.366.000.000

Las anteriores cifras de \$280 millones de venta en una mes lo que equivaldría al 50% de las ventas totales del Estoquista Surtiandes.

En este momento en el mejor de los casos que se presento en el mes de noviembre la venta total al canal de tiendas sumo en porcentaje el 15% lo que va en concordancia con el estudio preliminar y con la opinión de los expertos que indica una muy baja distribución en las tiendas de barrio y una excelente oportunidad de negocio. Esta medición de mercado en términos de población y de oportunidad de compra por periodo permite desarrollar las mejores estrategias de mercado con tal de poder ser líder en este mercado tan considerable.

- ♣ **Análisis del Mercado.** Teniendo en cuenta las consideraciones hechas por los expertos en cuanto a las expectativas y necesidades de los clientes de estas tiendas de barrio es importante considerar en primer lugar su bajo nivel de ingreso y por consiguiente su bajo poder de compra para esto se hace necesario poner a disposición de esta clientela productos que igualmente satisfagan sus intereses de calidad y a la vez estén al alcance de su bolsillo.

Para lo anterior es importante tener en cuenta el desarrollo de productos y empaques según las necesidades del consumidor la cual es una premisa muy importante para el momento de considerar la mejor estrategia de mercadeo.

Otra de las necesidades de estos consumidores es poder contar siempre con los productos favoritos en las estanterías de las tiendas debido a que como compra envases y tamaños pequeños su frecuencia de compra es aún mayor que las compras hechas en los supermercados de grandes superficies, teniendo en cuenta lo anterior es una premisa importante para la estrategia de mercado poder siempre tener mercancía en las tiendas con un sistema de distribución agresivo para no perder ventas por agotados de producto.

Teniendo en cuenta estos factores claves que son:

- Necesidades del mercado objetivo
- Empaques pequeños
- Productos de Calidad
- Precios bajos
- Poder encontrar siempre el producto en las tiendas

Potencialidad del mercado. Mercado potencial de tiendas 2.800 (actualmente solo llega directamente al 8%). Una población de 700.000 habitantes con un alto porcentaje 80% en los estratos foco del canal tradicional de tiendas de barrio.

Las anteriores dos consideraciones brindan un panorama muy favorable de oportunidad de mercado que esta sin explotar y sabiendo que necesidades tienen este mercado.

2.2.3 Requerimientos para el Éxito en el Mercado. El segundo factor necesario de análisis para poder definir la mejor estrategia de mercado es el análisis de los requerimientos claves de éxito en el mercado, allí se encuentran los análisis de rentabilidad y productividad, presupuestos de marketing, el análisis competitivo y las ventajas competitivas.

❖ **Análisis de Rentabilidad y Productividad.** En primer lugar se examinarán los requerimientos de rentabilidad y productividad del negocio que se tomarán desde el punto de vista del distribuidor ya que los análisis enfocados a la multinacional Unilever cuentan con restricciones de información y adicional a ello analizando la situación del negocio desde el Estoque se puede vislumbrar los beneficios tanto para el cómo para Unilever.

Teniendo en cuenta que la rentabilidad del negocio para el Estoque parte de la premisa fundamental del margen que dedica Unilever para el sector de las tiendas de barrio. Esta información aunque es de manera confidencial y no se pueden

divulgar los datos exactos se trabajara un margen aproximado en cada categoría del orden del 15%.

Para describir la relación de márgenes entre los precios a que Unilever le vende a Surtiandes y por consiguiente este a las tiendas se define: Unilever le vende los productos a Surtiandes con un precio de \$100 este distribuidor puede realizar la labor de venta a la calle (al canal de tiendas) a un precio de \$115. Este margen comprende asumir los costos directos e indirectos a la operación que son así:

- Gastos de Personal
- Gastos Indirectos de distribución (Servicios Públicos, Papelería, Equipos y otros)
- Gastos directos
- Gastos de transporte
- Gastos de bodegaje
- Gastos de inventario

Para la optima realización de este análisis es importante recalcar que esta medición se hace porcentual al monto de las ventas que desarrolla en este canal, por consiguiente si en el presente el porcentaje de ventas en el canal tradicional del monto total de las ventas de la distribuidora equivale a un 15%, este mismo porcentaje será utilizado para definir los costos directos e indirectos a la operación.

A continuación se presentará el informe financiero de gestión de Surtiandes incluyendo las ventas que son hechas en el proveedor Colpapel, este cuadro se presenta con el fin de determinar la rentabilidad del negocio del distribuidor y adicional para conocer como esta compuesta en pesos porcentuales cada uno de

los costos y gastos de la empresa, así se podrá mas adelante determinar los costos que afectan directamente al negocio de venta en el canal tradicional, se recuerda que en el momento del análisis el total de ventas al canal tradicional sumaba un 15% de las ventas totales y el 40% de las ventas se hacían solamente a 10 clientes que son en su mayoría Subdistribuidores o mayoristas de la central de abastos.

En el cuadro se puede observar el costo operacional de la distribuidora discriminado por cada uno de los ítems. El costo operacional corresponde a un 8% del total de las ventas, pero el margen de utilidad que trabaja Surtiandes se ve reducido debido a que un 30% de sus ventas las realiza del proveedor Kimberly Colpapel el cual le da un margen de utilidad del 12% 3 puntos por debajo de la utilidad que le brinda Unilever; por esta razón no se podría tomar como la ganancia de la empresa del 7% restando el costo operacional. Adicional a la reducción ocasionada por el bajo margen de Colpapel se suma a que la compañía tiene un factor de endeudamiento del 84% (Pasivo Total / Activo Total ; (\$1.442 / \$1.723), el cual resulta muy alto y sacrifica las ganancias por los altos volúmenes de pago de intereses y gastos financieros.

En este costo operacional se observa que el costo por salario corresponde al 47% del total de los costos operacionales convirtiéndose en el mayor rubro de costos generados. Específicamente para calcular la rentabilidad y la productividad de ventas en el canal tradicional seria inconveniente solo tomar el 15% del total de los costos de acuerdo al % de las ventas debido a que los costos operacionales específicos para este canal son más bajos en el ítem de salarios y prestaciones sociales. Así mismo el costo de transporte se incrementa por lo que se desarrollara

un mecanismo para poder aproximarse al costo operacional total en capítulos posteriores. Por ahora para efectos del análisis de rentabilidad de este capítulo se tomara la similitud de los costos operacionales totales.

Antes de impuestos se tiene una rentabilidad del 5.6% sobre las ventas totales de la compañía lo que indica que el 9.4% del margen del negocio.

En cuanto a la rentabilidad total del negocio, Unilever ha desarrollado una política de rangos de rentabilidad con el fin de hacer más atractivo el negocio para los clientes o de lo contrario que le sirva para revisar la funcionalidad del negocio y que no se salga de los márgenes permitidos. En general se hace la evaluación de los márgenes de rentabilidad utilizando la herramienta de la rentabilidad sobre la inversión medida en términos de porcentaje. Este ROI se determina calculando en primer lugar el Capital de Trabajo y el monto por activos fijos:

Activos Fijos: \$28.015.900

Capital de Trabajo: Inventario + Bancos + Deudores – Acreedores
= \$362.078.936

Inversión (Capital de Trabajo + Activos Fijos): \$390.094.836

ROI (Utilidad / Inversión): \$103.550.000 / \$390.094.836

ROI: 26.5%

Este ROI* se encuentra entre el rango permitido por Unilever que se debe encontrar entre 2 y 3 veces el DTF medido como un costo de oportunidad.

♣ ***Análisis de Presupuestos de Marketing requeridos.*** Los presupuestos de marketing serán relacionados como los presupuestos de venta presupuestados los cuales serán analizados desde la teoría del equilibrio comercial (Break Even Point) donde se igualan la utilidad del negocio por las ventas versus los costo de operación.

Este análisis será ampliado con mayor detenimiento en el capítulo quinto, adicional se tendrán los presupuestos específicos por vendedor para que cada uno alcance el punto de equilibrio.

2.3 COMPETENCIA

De acuerdo a las investigaciones realizadas para la presente investigación se evidenció una marcada competencia con las empresas Colgate & Palmolive y Procter & Gamble las cuales también son multinacionales y se comportan como en la mayoría de países en el mundo como las empresas Norteamericanas que le quitan mercado a Unilever.

* ROI, medida financiera que determina un porcentaje entre la utilidad antes de impuestos sobre la inversión que se tiene
(Para consultar el ROI y el análisis financiero real de Surtiandes favor consultar la sección Anexos, con el título Anexo 5)

Colombia y en especial el caso de Cúcuta no es la excepción pero según la entrevista con los expertos existen otras compañías locales nacionales que también tienen una excelente presencia en las tiendas de barrio y según ellos es normal que se presenten estos casos debido a que en cada región existen empresas especializadas en desarrollar pocos productos para competir con los grandes actores a nivel nacional.

A continuación se presentará la situación actual mediante un análisis competitivo categoría por categoría:

2.3.1 Análisis Competitivo. A nivel competitivo las cifras en el canal distributivo están determinadas por la participación de mercado que alcanzan las marcas en cada una de las categorías. Para efectos de este estudio se han tomado los datos de AC-Nielsen quienes tienen en cuenta la regional Oriente que comprende el departamento de Santander, Norte de Santander, Boyacá y Arauca.

Aunque no trabaja específicamente la región de Cúcuta como Área Metropolitana si es de vital ayuda esta información y su validez se desprende de también ser una misma regional a nivel de Unilever con comportamientos de venta muy similares, por esta razón es que los datos de Nielsen toman mayor valor.

A continuación se mostrarán y examinarán las cifras de participación de mercado en el canal tradicional de la zona Oriente según Nielsen que según el gerente Regional de canal tradicional de Cúcuta estas cifras son el resultado de un

exhaustivo programa de penetración en el mercado a través de publicidad y de asegurar a través del sistema de distribución la existencia siempre del producto en las tiendas.

En la categoría de Shampoo agregando Acondicionador se observa la tendencia de penetración realizada por Unilever en este canal logrando desde el bimestre de mayo-junio de 2002 a noviembre-diciembre del mismo año un aumento de 22.1% al 30.5% superando los dos principales competidores que son Pantene y Head & Shoulders de la empresa Procter & Gamble.

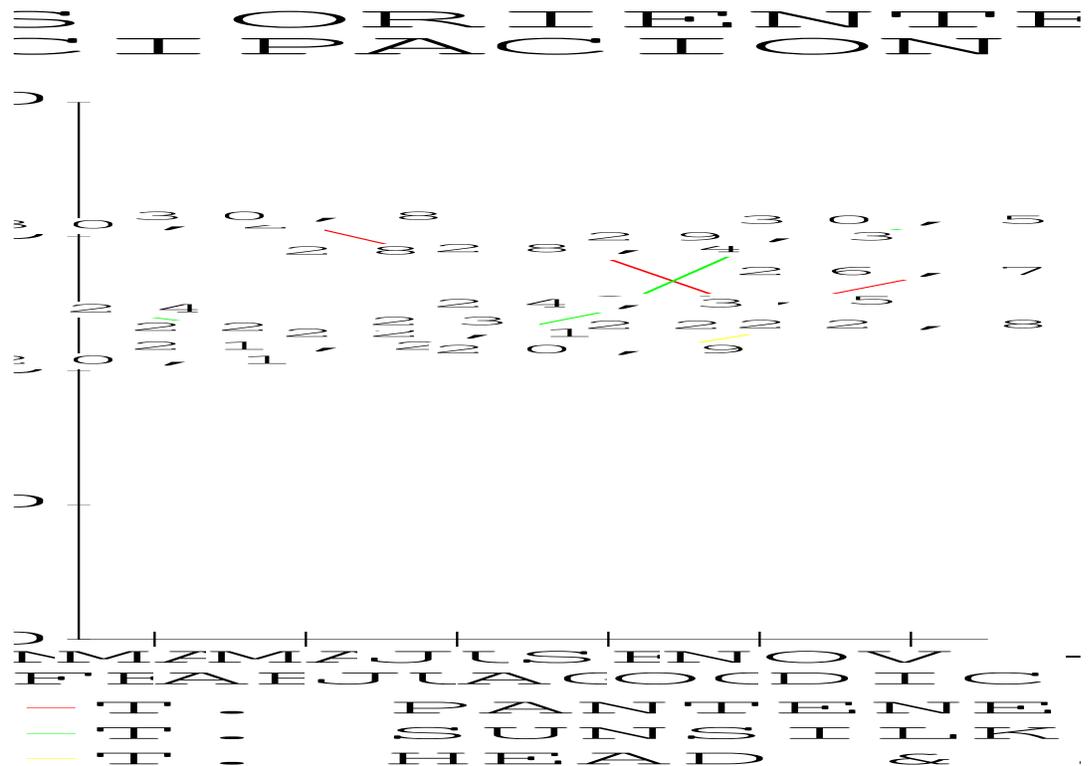
En este aspecto es importante relacionar los resultados obtenidos en la investigación preliminar indica la competitividad de la marca Sedal frente a su competidor Pantene en las tiendas de barrio.

En cuanto a Precio el tendero resume en un 25% de diferencia entre las dos marcas y evidencia que es más favorable la comercialización de Sedal ya que tiene mayor acogida por el consumidor de barrio, este resultado se evidenció en el 85% de los tenderos encuestados

En cuanto a Calidad el 95% de los tenderos considera que las dos marcas están en igualdad de condiciones y un 5% sustenta que la marca Pantene es de mayor calidad por su relación a mayor precio.

Rotación del producto, en este aspecto el 75% consideran que las dos marcas se venden por igual y tienen igualdad de condiciones de aceptación por parte del consumidor; un 15% evidencia que la marca con mayor rotación en su tienda es Pantene principalmente en las variedad de Liso y Sedoso y un 10% considera que la marca Sedal es la de mayor rotación principalmente la variedad de Dos en Uno. En cuanto a Facilidad de consecución el 42% de los tenderos considera que es muy fácil conseguir la marca Sedal frente a un 35% que opina que Pantene es muy fácil de conseguir en los mayoristas; así mismo cuando se pregunto si de conseguir a través de distribuidores cual era el más sencillo de localizar el 42% decidió por Pantene con el distribuidor Pastor Julio Delgado, el 12% dijo que era más fácil conseguir Sedal a través de Surtiandes. Esto evidencia una vez más la alta distribución que tiene Surtiandes en los canales mayoristas pero su pobre distribución activa hacia las tiendas de barrio y que la competencia a través de este distribuidor si esta realizando l labor de distribución activa.

Figura 7. Participación de Mercado Categoría Champú según Nielsen

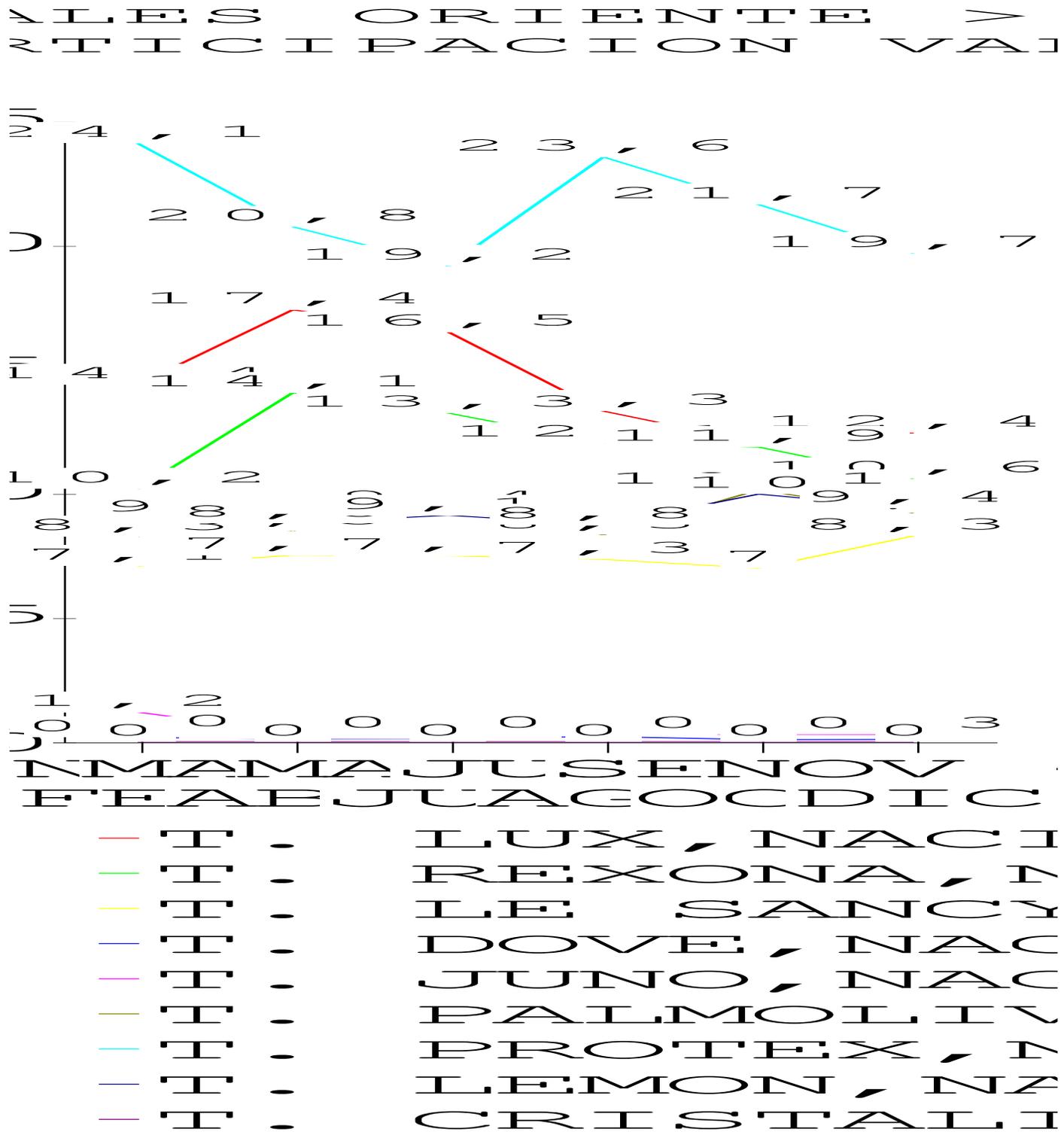


La siguiente gráfica (Figura 8) muestra el comportamiento de la categoría de jabones de tocador en donde es evidente que existe un líder del mercado llamado Protex perteneciente a la compañía Colgate & Palmolive, este cuenta con una participación de mercado 19.7% pero también es cierto que este líder está perdiendo participación de mercado a un ritmo de 3.9% en 4 meses, por otra parte los dos principales competidores de Protex son las marcas de Unilever Andina Lux y Rexona con una participación de mercado de 12.4% y 10.6% respectivamente; Rexona muestra una pérdida de mercado seguida de 2 puntos en solo 4 meses en su lugar la marca Lux que viene de mostrar una caída muy fuerte de 5% de participación en el último semestre muestra que en el último bimestre de Noviembre-Diciembre de 2002 se ha estabilizado alcanzando una participación de 12,4%. En cuanto a otras marcas se tiene la marca Lemon que tiene una ventaja comparativa con Le Sancy de 1% no siendo tan dramática la diferencia dadas las condiciones de precio de los dos jabones que muestran diferencia de menor valor Lemon frente a Le Sancy de 35%.

Existe otra marca que por su participación de mercado tiene gran importancia y es Palmolive de la misma empresa Colgate & Palmolive, este jabón en su segmento compite directamente con Lux pero a pesar de los últimos movimientos favorables de esta marca no alcanza a peligrar el puesto de Lux como líder ante este producto.

A pesar que Unilever no tiene el liderazgo de la categoría si muestra que es la compañía con mayor participación de mercado sumando la participación de cada una de sus tres marcas principales que da en total 31.3% frente a su principal competidor que es Colgate con un total de 29,1% sumando la participación de Protex y Palmolive.

Figura 8. Participación de Mercado Categoría Jabones de Tocador según Nielsen

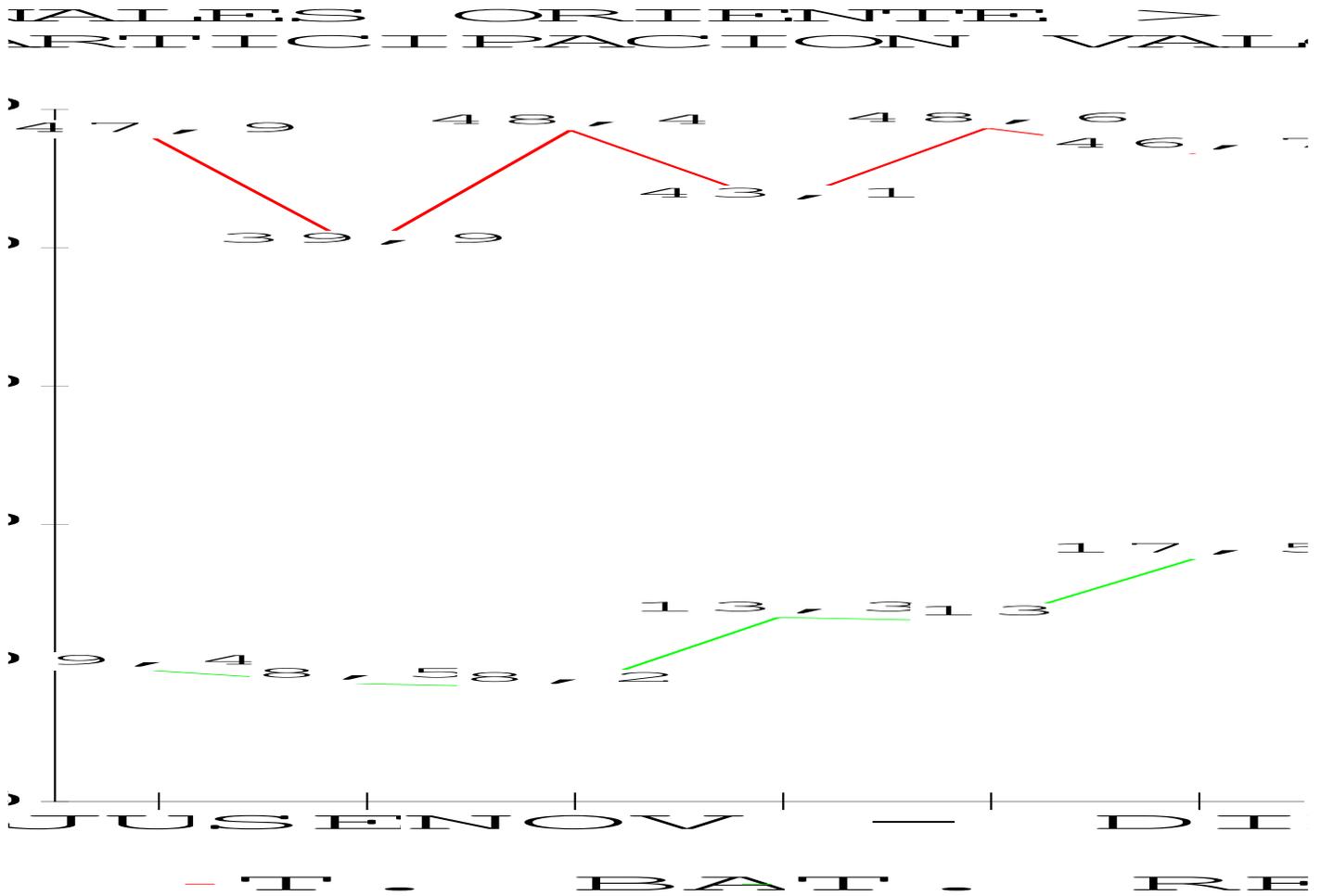


La siguiente gráfica demuestra el liderazgo de Gillette con su marca Balance frente a su principal competidor y se podría catalogar como el único debido a que las cifras de otras compañías en este canal y segmento son despreciables.

Es muy particular el comportamiento de Rexona debido a que en los meses de mayo-Junio tuvo un impulso importante a nivel de mercadeo posicionando una nueva variedad y por esto los resultados que se expresan en lograr incrementar en 6 meses 9% de participación en el mercado perjudicando directamente a Balance que tienen un comportamiento cíclico debido a las operaciones tácticas de descuento al canal.

Como se expresaba en capítulos anteriores la posición competitiva de Unilever con su marca Rexona es bastante riesgosa debido a que se encuentra en un proceso de posicionamiento dando a conocer su nueva variedad y compitiendo con un líder de mercado que lleva mas de 5 años prácticamente solitario y teniendo el 50% del mercado.

Figura 9. Participación de Mercado Categoría Desodorantes en Cojín según Nielsen



En la categoría de jabones en barra (Figura 10), se analizarán los diferentes competidores que poseen las marcas de Unilever que son: Puro, Barrigón, Brisa, Coco.

En primer lugar el líder del mercado es la marca Puro con una amplísima ventaja sobre sus competidores teniendo un 20,9% de participación del mercado, enseguida se encuentra la marca Rey pero presenta una pérdida de participación

de 3% en solo un bimestre lo que indica que la leve caída de Puro no se debe a pérdida de participación frente a su principal competidor.

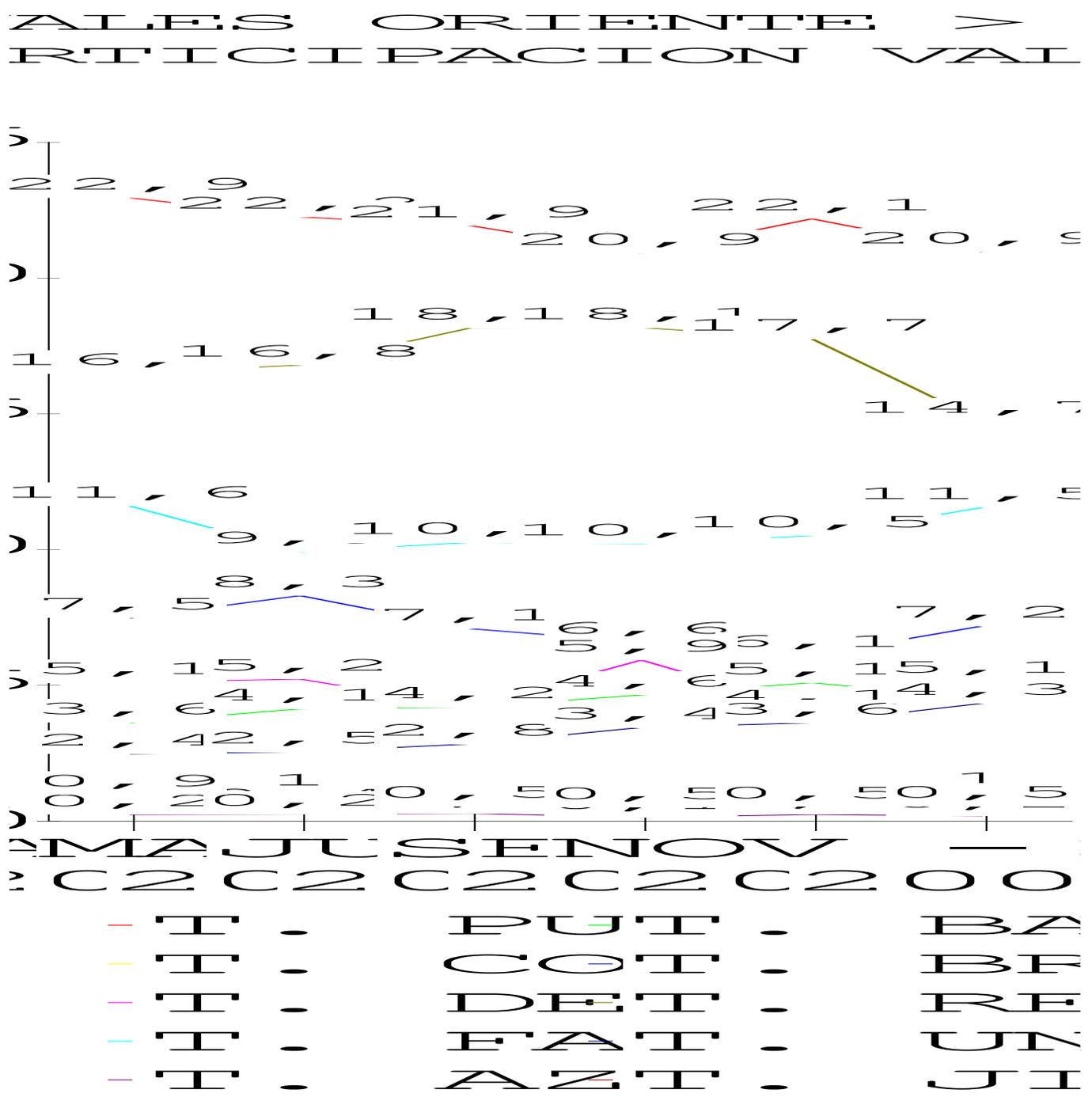
En un segundo término tenemos a la marca Fab de la empresa Colgate & Palmolive la cual aunque no presenta inclinaciones favorables dramáticas si demuestra una buena estabilidad en el mercado, lo cual no demuestra la marca Brisa que tienen muy buena presencia en las tiendas en la ciudad de Cúcuta, se observa que la marca aunque no pierde dramáticamente su participación si muestra en el último semestre una pequeña caída que se estabiliza en el ultimo bimestre.

En la parte de jabones económicos la competencia es bastante evidente donde existen 3 marcas con una participación muy similar y peleando codo a codo puntos en el market Share. Unilever se encuentra presente en esta competencia con su marca Barrigón, la empresa Dersa con el jabón de su mismo nombre y la marca Único Plus de la empresa Lloreda. Dersa presenta comportamiento cíclicos debido a su estrategia de precios y descuentos que vienen por ciclo, en cambio Barrigón aunque más estable y muy cerca en la participación de mercado presenta un leve desmejoramiento en el ultimo bimestre y el competidor que si se convierte en la marca a cuidar es Único Plus que presenta una tendencia alcista continua en el ultimo semestre.

Existen otras marcas que aunque tienen presencia en las tiendas no se convierten en un competidor de las marcas de Unilever.

En general en la categoría de Jabones de Lavar Unilever tienen una posición de mercado de privilegio competitivamente frente a sus principales competidores logrando una participación total de 33%.

Figura 10. Participación de Mercado Categoría de Jabones en Barra según Nielsen



2.3.2 Ventajas Competitivas. Las principales ventajas competitivas que tienen las marcas de Unilever en el canal tradicional de Cúcuta son las siguientes: Fuerte trabajo de marca por parte del Departamento de mercadeo de Unilever, que tienen bien desarrolladas las marcas en el consumidor de la ciudad.

Las marcas tienen todo el desarrollo de calidad y técnico necesario para poder pasar la prueba de uso por parte de los consumidores, esto genera recompra y mejores ventas del distribuidor.

Poseer un distribuidor establecido con amplio expertise en el manejo de la operación y conocedor del mercado. El plan estratégico tiene todo el apoyo de la gerencia regional quien le apunta a desarrollar el canal a través de los resultados del presente estudio.

Analizando todos los ítems que se desarrollaron como los factores claves del éxito en este mercado se puede definir que a nivel competitivo las marcas de Unilever poseen un privilegio posicionamiento en la mente del consumidor.

A nivel de comercialización las marcas poseen todos los argumentos para ser atractivas para todo comerciante que las distribuya dando unos márgenes de negocio aceptables e interesantes que se ubican en un ROI entre 2 y 3 veces el DTF, haciendo más atractivo invertir en esta comercialización que depositar el dinero en el sistema financiero.

En la parte de rentabilidad es claro que las marcas de Unilever poseen una buena rentabilidad pero se ven descompensadas para el distribuidor al mezclarse con los productos de otros proveedores en este caso en el de Colpapel. A nivel financiero se va en detrimento esta relación comercial pero cuando los autores consultaron a los expertos estos unánimemente afirmaron que a nivel de venta en el canal tradicional es mejor ir acompañado de marcas como Kimbies, Scott, Kotex entre otras.

Para verificar esta versión se hizo un análisis en terreno con la siguiente actividad: Se escogió la Ciudadela Atalaya para realizar una prueba a de venta usando como vendedor uno de los vendedores de base de Surtiandes quien conoce el sector y los tenderos lo conocen. En la primera semana el vendedor visitó a 40 tenderos del sector ofreciendo solamente productos de las marcas de Unilever y los resultados fueron:

Venta Total del Día: \$212.500

Número de marcas colocadas: 7

Promedio de marcas colocadas por tienda: 1.85

Número de pedidos efectivos: 13

Efectividad de pedidos: 33%

A la semana siguiente el mismo vendedor visitó nuevamente los mismo tenderos pero a diferencia de la semana anterior este ofrecía las marcas de Unilever y las marcas de Colpapel y se obtuvieron los siguientes resultados:

Venta Total del Día: \$357.650

Venta Total Unilever: \$283.600

Venta Total Colpapel: \$74.050

Número de marcas colocadas de Unilever: 8

Número de marcas colocadas de Colpapel: 3

Promedio de marcas de Unilever colocadas por tienda: 3.21

Promedio de marcas de Colpapel colocadas por tienda: 1.36

Número de pedidos efectivos: 19

Efectividad de pedidos: 48%

Examinando estos resultados es evidente que el comportamiento de compra del tendero al vendedor mejora notablemente con las marcas de Colpapel que sin ellas; pero esto no se expresa por que las marcas de Unilever no tengan el posicionamiento requerido, esto indica que como las marcas de Colpapel sin ser competencia de Unilever si prestan algo suplementario y mejoran la receptividad del tendero hacia la visita comercial del vendedor.

También se observó que Colpapel tienen más que todo una marca posicionada que es Scott y ayuda notablemente a mejorar la venta. El monto vendido con Colpapel es mucho mejor y aun estando Colpapel se mejoró el monto de venta de Unilever, lo que indica una perfecta combinación de marcas.

El número de marcas por tienda mejoró notablemente por que se paso de haber colocado en promedio 1.85 a 3.21 marcas por tienda de Unilever. Así mismo la efectividad muestra el número de tiendas visitadas que efectivamente hicieron un pedido se mejoró pasando de un 33% al 48% todo esto gracias a la perfecta combinación de productos.

Comercialmente es muy efectiva la sinergia que se hace con los productos de Colpapel y esta fortaleza opaca la desventaja que se tienen al sacrificar 3 puntos de margen comercial.

2.3.3 Análisis DOFA de Unilever Frente a la Competencia

Debilidades:

- Portafolio de productos con marcas no especializado en el canal tradicional de la ciudad de Cúcuta, esto se evidenció en la investigación preliminar donde el 60% de los tenderos evidenció la necesidad de crear referencias que por su contenido y precio sean más accesibles al poder de compra del consumidor de tienda de barrio.
- Bajo desarrollo de un sistema de distribución adecuado al consumidor y cliente tradicional, la competencia a través de distribuidores no exclusivos llegan a tener un 30% a 40% de presencia en el universo de tiendas
- Bajo cubrimiento de tiendas en Cúcuta, alcanzando niveles de solo el 8% de distribución por parte de Surtiandes.
- Poco desarrollo de actividades de mercadeo a los consumidores de Cúcuta, ya que estos eventos y actividades se concentran en las grandes capitales de Colombia; Bogotá, Medellín, Bucaramanga, Cali.

Amenazas:

- Tendencia de la competencia a desarrollar productos al consumidor de bajos recursos, como es el caso del cojín de suavizante para ropa Soplan de la compañía Colgate & Palmolive.

- Tendencia de la competencia a desarrollar planes de distribución agresivos al canal y dando un mejor servicio al cliente y por ende al consumidor del canal tradicional de Cúcuta.

Fortalezas

- Inquietud y disposición por parte del personal de Unilever de enfocar su desarrollo a través del sistema de distribución de Estoquistas para poder suplir las necesidades del cliente y consumidor de bajos ingresos.
- Portafolio con marcas bien reconocidas en el ámbito nacional y con una participación importante en el comercio nacional.
- Desarrollo de la tecnología para poder desarrollar productos destinados a los consumidores objetivo.

Oportunidades. Debilitamiento de la competencia de Unilever en el ámbito y mercado de la región, luego de un trabajo en los otros canales, lo que reduce su poder de reacción.

Tomando como base el anterior análisis DOFA de Unilever frente a la competencia podemos afirmar que la posición de la multinacional esta estratégicamente disponibles para desarrollar el plan Estratégico de Distribución de las marcas, debido a que la competencia aunque comprende la tendencia del mercado y ha empezado a desarrollar sus actividades y estrategias tácticas no ha montado un Plan Estratégico integral que asegure en el tiempo el éxito del plan de distribución.

2.4 ENTORNO AMBIENTAL

De acuerdo a la investigación realizada con fuentes secundarias principalmente con el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística), se evidencia un deterioro en la economía del Departamento de Norte de Santander principalmente afectada por el intercambio comercial entre Venezuela y Colombia. Aunque el PIB* de los últimos años muestra periodos con bajos crecimientos y decrecimientos es indudable que la economía de la región se ve afectada por los continuos cambios y trastornos de la economía Venezolana.

Como factor determinante en el desarrollo del comercio en el canal tradicional es importante anotar la opinión de los expertos quienes expresan que el factor de contrabando afecta en gran medida el sector del comercio unitario, se estima que en una tienda se presenta entre un 30 y 40 % del total de su mercancía corresponde a mercancía que no paga impuesto y en su mayoría proviene del vecino país, lo cual afecta las ventas hechas por los distribuidores ya que esta mercancía ase puede encontrar a precios mas económicos. Unilever estima que aproximadamente un 15% de la mercancía de sus marcas que se comercializa en la ciudad proviene de Venezuela.

* PIB, Producto Interno Bruto Nacional

Tabla 5. Datos económicos y Demográficos de la Región

DESCRIPCION	1994	1995	1996	1997	1998	1999
PIB DEPARTAMENTO (Pesos\$)	1.202.298	1.512.967	1.770.063	2.126.384	2.487.820	2.848.547
% DE CRECIMIENTO PIB	3,57	-1,97	0,27	-0,30	0,68	
POBLACION CUCUTA	482.490					
POBLACION AREA METROPOLITANA	600.000					

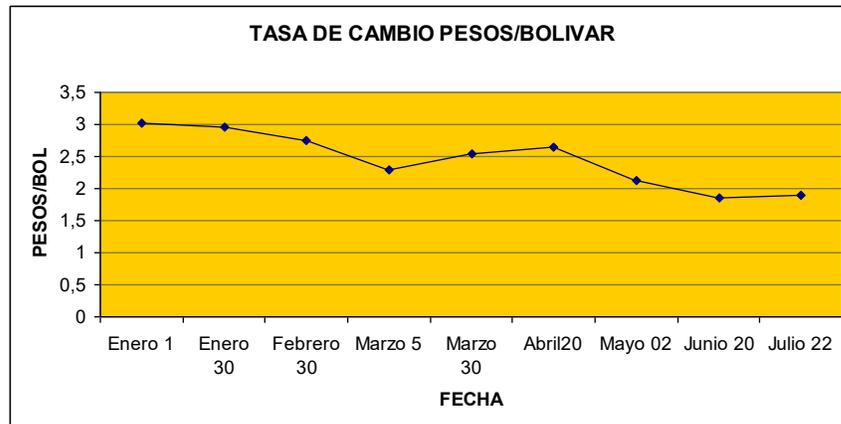
Cúcuta por ser la principal ciudad de frontera entre estos dos países sufre los constantes cambios entre sus economías y para realizar un análisis económico y como este factor ambiental afecta el objeto de estudio de esta investigación es necesario contar con lo que pasa en el vecino país. Es claro que los múltiples problemas políticos de Venezuela terminara afectando en gran medida la economía de Cúcuta y para cualquier posibilidad de implementar un plan de distribución se vuelve un factor muy importante el tema de la situación cambiaría, la economía venezolana y el comportamiento del contrabando.

A continuación se presentan de manera gráfica las fluctuaciones de la tasa de cambio entre el peso colombiano y el bolívar venezolano.

Tabla 6. Histórico Tasa de Cambio

FECHA	COTIZACION Pesos / Bol	OBSERVACION
Enero 1	3,02	
Enero 30	2,96	
Febrero 30	2,75	
Marzo 5	2,3	Devaluacion Forzosa del Ban republica
Marzo 30	2,55	
Abril20	2,65	
Mayo 02	2,12	Generación de disturbios en Caracas
Junio 20	1,86	Caida de la confianza y debilitamiento del poder
Julio 22	1,89	

Figura 11. Histórico Tasa de Cambio



2.5 DEFINICIÓN DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO PARA LA CONSECUCIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

- Definir con criterio de conocimiento del canal tradicional efectivas estrategias de mercadeo que permitan la implementación exitosa de las tareas tácticas.
- Definir estratégicamente los SKU o referencias que tengan un seguro camino del éxito en la góndola o vitrina del tendero
- Implementar un efectivo sistema de distribución en las tiendas que asegure la presencia del producto al alcance del consumidor cuando este lo solicite
- Clarificar un modelo de precios que sea atractivo para el comercio como para los consumidores
- Constante gestión de control sobre las políticas del plan como del mercado y que el aparato productivo acepte de manera rápida y efectiva los cambios que deban realizar.

3. ESTRATEGIA DE MERCADEO

Teniendo en cuenta el análisis situacional presentado en el anterior capítulo, el autor recomienda que para la implementación del plan estratégico debe seguir una estrategia foco y esta es la de penetración en el mercado.

Para esto se tuvo en cuenta que actualmente su sistema de distribución no le permite llegar al menos el 80% de las tiendas tradicionales de la ciudad de Cúcuta y este es su objetivo corporativo como mandato a nivel internacional.

Para esto se apalancará en el distribuidor ya existente y de acuerdo a una mezcla efectiva de mercado las marcas de Unilever mejoraran su distribución trayendo consigo ganancia en la participación de mercado frente a la competencia.

Según Guiltinan esta estrategia se enmarca en una estrategia de Tipo de Demanda Selectiva cuyo foco táctico es el aumento o ampliación de la distribución, en el caso de la presente investigación para determinar el mercado se realizó el censo, ya se tiene la base de un sistema de distribución que presenta estándares muy bajos para lo que se quiere por consiguiente en el siguiente capítulo el lector podrá conocer cual es la mejor combinación de los factores de marketing que se deben presentar para cumplir con el objetivo de la multinacional Unilever.

4. DISEÑO DE LOS PROGRAMAS DE MERCADEO (MEZCLA DE MERCADEO)

4.1. PRODUCTO

En general Unilever se ha preocupado por desarrollar aun más productos que vayan directamente a este tipo de consumidores.

A continuación se listaran algunos ejemplos de productos que vienen en presentaciones especiales para este tipo de segmento:

- Shampoo en cojín (3 aplicaciones)
- Acondicionador o Bálsamo en cojín (4 aplicaciones)
- Crema dental en cojín (15 aplicaciones)
- Jabón de Tocador en presentación de 90 grs.
- Jabón de Lavar por unidades y en presentaciones de 250grs, 300gr, 450grs
- Crema Corporal
- Crema Lavalozza de 250gr
- Desodorante en Cojín

Figura 12. Crema Corporal Vasenol



Así mismo existen otras categorías que maneja Unilever en la cual no posee envases especiales para este consumidor y que le gustaría poder comprar:

Suavizante de ropa que viene en su empaque más pequeño por 500cc y la competencia lo tiene en cojín personalizado.

Detergentes líquidos que viene en su empaque más pequeño por 500cc y la competencia lo tiene en cojín personalizado.

Desodorantes en aplicadores de barra y roll on que vienen en su tamaño normal de 55gr pero la competencia Speed lo tiene en presentaciones pequeñas de 20gr. Ejemplos del manejo de las categorías que hace un tendero serán presentadas de manera visual mediante las siguientes fotos de una tienda en la ciudad de Cúcuta:



Teniendo en cuentas las categorías de Unilever que son:

Shampoo y Acondicionador para Cabello



Desodorantes



Talcos para pies



Cremas dentales



Cremas Corporales



Cremas básicas para la cara que ofrecen limpieza, nutrición y humectación
Cremas premium antiarrugas y de protección de la piel de la cara



Jabón de Tocador



Jabón de barra para la ropa



Limpiadores de superficies Suavizantes de ropa



Lavalozas



Se decide que algunas de las categorías no son aptas para comercializar en tiendas entre las que tenemos las cremas básicas y Premium para la piel de la cara debido

a que su costo no favorece el consumo en una tienda. Algunas presentaciones de jabón de tocador y cremas corporales de marcas premium no son aptas por su precio en este segmento.

Básicamente el 90% del portafolio de productos de Unilever es factible su comercialización en las tiendas de barrio.

En cuanto a la calidad del producto estos han sido sometidos a estrictas reglamentaciones de calidad propuestas por la Multinacional cumpliendo con exigentes pruebas hidrostáticas de manejo y uso de este. Así mismo se han desarrollado técnicas de certificación y de auditoria de la calidad del producto en planta que deja en un mínimo de riesgo de defectos en el producto.

Lo mas importante es que la calidad se ha posicionado en el mercado durante los años que lleva la comercialización de esto en todo el mundo.

4.1.1 Definición de Marcas y SKU* estratégicos para el Plan Estratégico.

Teniendo en cuenta las apreciaciones de los expertos y algunos de los estudios realizados por Unilever se evidenció que el número de referencias que llegarían a las tiendas no debía comprender el total de referencias que maneja Unilever (460), para esto se realizó un minucioso chequeo de estas referencias dejando un total de 55 las cuales se presentan en la tabla 7: Otro aspecto que permitió hacer la selección y reducción del portafolio es la practicidad que debe tener el vendedor al

* SKU, se refiere a una referencia de una marca específica de Unilever; ej: Jabón Puro Azul x 250gr

llegar a la tienda, este posee en promedio un total de 13 a 14 minutos para realizar la venta respectiva, esto no le permite hacer la venta de mas de 70 referencias.

A continuación se listaran las referencias que llegaran a la tienda clasificadas por cada categoría:

Tabla 7, Referencias (sku´s) seleccionados

PRODUCTO	TAMAÑO	UNIDADES POR EMBALAJE
JABONES DE TOCADOR		
LUX SUAVE ALOE VERA	90GR	48
LUX SUAVE AVENA Y MIEL	90GR	48
LUX SUAVE HIDRATANTES DE LECHE	90GR	48
LUX SUAVE ALOE VERA	150GR	48
LUX SUAVE AVENA Y MIEL	150GR	48
LUX SUAVE HIDRATANTES DE LECHE	150GR	48
REXONA CLASICO	90 GR	48
REXONA SPORT	90 GR	48
REXONA FRESH	90 GR	48
REXONA CONTRA LAS BACTERIAS	90 GR	48
LE SANCY AZUL	160 GR.	72
LE SANCY ROSADO	160 GR.	72
LE SANCY BLANCO	160 GR.	72
JABON BRISA 4 X 3	300 GR	24
JABON BRISA 12 X 10	900 GR	8
PETALO BLANCO PLEG. 120 GR X3X4	120 GR	18
PETALOS PAQUETE 2 BOLSAS 5 X 6	120 GR	7

PRODUCTOS	TAMAÑO	UNIDADES POR EMBALAJE
CREMAS DENTALES		
CLOSE UP ROJA	50 GR	72
CLOSE UP EUCALYPTUS MINT	50 GR	72
CLOSE UP MICROPARTICULAS	50 GR	72
CLOSE UP LEMON MINT	50 GR	72
CLOSE UP COJIN	15GR	24
DESODORANTES		
REXONA		
DES. REXONA COTTON COJIN x 12 GR-TIRAS	12 GR	21
DES. REXONA IONIC COJIN x 12 GR-TIRAS	12 GR	21
DES. REXONA COTTON COJIN x 12 GR-DISPLAY	12 GR	24
DES. REXONA IONIC COJIN x 12 GR-DISPLAY	12 GR	24
SHAMPOOS		
SEDAL		
SEDAL HIDRALOE	10ML	24
SEDAL CERAMIDAS	10ML	24
SEDAL DUO (ANTES 2 EN 1)	10ML	24
SEDAL CONTROL HUMECT.	10ML	24
SEDAL CONTROL HUMECT. TIRAS	10ML	30
ACONDICIONADORES		
SEDAL		
SEDAL ACONDICIONADOR HIDRALOE	10ML	24
SEDAL ACONDICIONADOR CERAMIDAS	10ML	24
SEDAL ACONDICIONADOR COLOR VITAL	10ML	24
EFFICIENT		
EFFICIENT	60 GR	72
POLVOS COMPACTOS		
ANGEL FACE		
CORAL	13 GR	144
ARENA	13 GR	144
MORENO	13 GR	144
ROSADO	13 GR	144
CANELA	13 GR	144
CREMAS CORPORALES		
VASENOL		
VASENOL PIEL SECA SACHET	10CC	24
VASENOL PIEL SECA	100 CC	72
VASENOL EXTREMA RESEQUEDAD	100 CC	72
VASENOL CAMOMILA	100 CC	72

PRODUCTO	TAMAÑO	UNIDADES POR EMBALAJE
JABONES DE LAVAR		
ELEFANTE AZUL x 300	300 GR.	25
ELEFANTE AZUL x 300 PAQ. X 3	300 GR.	16
BRISA	300 GR.	20
BARRIGON AZUL x 300	300 GR.	25
BARRIGON VETEADO x 300	300 GR.	25
BARRIGON VETEADO x 200	200 GR.	24
PURO FUERZA AZUL	250 GR	25
PURO NATURAL	250GR	25
PURO LIMON	250GR	25
PURO AVANCE	250GR	25
LAVALOZA		
FASSI ANTIBACTERIAL	250 GR	24

En total se hizo una reducción del 88% pasando de 460 a 55 referencias o SKU´s especiales y definidos estratégicamente para las tiendas de Cúcuta.

Es importante afirmar que un solo SKU que se llama el jabón Brisa x 300gr hace el 33% de las ventas totales de Surtiandes en este canal, por ser una marca bien posicionada en el mercado y debido adicional a la influencia venezolana en el consumo de esta marca. *

* El Jabón Brisa x 300gr que se vende en la ciudad Cúcuta, representa el 80% de las ventas de este a nivel nacional, según cifras Unilever Cúcuta.

4.2. PRECIOS

4.2.1 Definición de Precios de SKU de acuerdo a políticas de Unilever. Por razones de seguridad de la información fue negado el suministro de esta información por parte de Unilever. Para poder conocer el posicionamiento que tienen la marcas de Unilever en la tienda en cuanto a precio se hizo una investigación de inspección a 10 tiendas de barrio de diferente sitios de la ciudad de Cúcuta y en resumen de la comparación fue el siguiente:

Tabla 8, Chequeo de Precios categoría Jabones de Lavar

PRODUCTO	TAMAÑO	PRECIO
JABONES DE TOCADOR		
LUX SUAVE ALOE VERA	90GR	1.100
PALMOLIVE	90GR	1.150
LUX SUAVE ALOE VERA	150GR	1.850
PALMOLIVE	150GR	1.850
REXONA CLASICO	90 GR	2.100
LE SANCY AZUL	160 GR.	1.050
LEMON	150 GR	750
DESEO	160 GR.	900
JABONES DE LAVAR		
ELEFANTE AZUL x 300	300 GR.	750
BRISA	300 GR.	900
AZUL K	300 GR.	850
BARRIGON AZUL x 300	300 GR.	750
UNICO PLUS	300 GR.	750
JIRAFÁ	300 GR.	700
PURO FUERZA AZUL	250 GR	900
FAMA	250GR	850
LAVALOZA		
FASSI LIMON ANTIBACTERIAL	250 GR	1.600
AXION SACA GRASA	250 GR	2.000

Jabón de Tocador: En esta parte existen un jabón muy fuerte en la parte de distribución que es el Jabón Lux Suave en sus dos presentaciones de tamaño 90gr y 150gr, se comparó con el principal competidor que es Palmolive y guarda un diferencial de precio inferiores de 5%, lo cual equivale que Lux tiene una ventaja de precio para el consumidor de tienda.

En cuanto a jabones económicos el principal competir de Le Sancy es la marca Lemon de la fabrica Lloreda, con este producto se encuentra en una desventaja evidente de un 35% por encima del precio del competidor, lo que equivale que en este segmento de jabones de tocador Unilever se encuentra en desventaja competitiva frente a Lloreda.

Para el otro sector de Jabones de Tocador desodorante, Unilever tiene como marca fuerte a Rexona con un precio equivalente a Palmolive pero no se encontró la presencia de su principal competidor que es Protex.

Jabón de barra para la ropa: Esta es una categoría muy importante para el comercio de la tienda por consiguiente son numerosas las marcas que se encuentran allí, pero se va a hacer el análisis frente a los principales competidores en cada uno de los segmentos.

En jabones económicos Unilever maneja dos marcas que son Barrigón y Elefante que compiten de frente con dos marcas que son Jirafa y Único Plus.

Barrigón y Elefante manejan los mismo precios en las tiendas y su principal competidor que es Único Plus maneja un precio idéntico y fue una constante en las 10 tiendas encuestadas, la otra marca que es Jirafa y esta en su etapa de siembra posee un precio \$50 por debajo de Barrigón y Elefante pero aunque se encuentra en todas las tiendas aun no se conoce entre el consumidor y no ha tenido recompra.

En la parte de jabones suaves para lavar Unilever tienen la presencia fuerte de la marca Brisa quien es el líder absoluto de la categoría de jabones de lavar en Cúcuta. Su precio es bastante sensible a cambios y se pudo observar que varia en gran medida de tienda en tienda, se hizo un promedio de venta y dio como un resultado un precio de \$900 al publico, su principal competidor aunque no se encontró en 6 tiendas es Azul K de la compañía que lleva el mismo nombre, este jabón se encuentra \$50 por debajo del precio promedio de Brisa pero no resulta competitivo frente al status de marca que posee Brisa en el mercado.

En el segmento de jabones de barra premium se encuentra la principal marca de Unilever llamada PURO, este jabón tiene en Fama su principal competidor que aunque según los tenderos no tiene el mismo nivel de calidad que Puro, las amas de casa lo llevan por su precio económico frente a PURO. En estas tiendas se encontró a Fama con un precio inferior en \$50 pero según información suministrada por los tenderos la mayoría del tiempo el diferencial de precio se sube a \$100 llegando en ocasiones a ser \$150 por unidad, esto se debe a estrategias de precio y descuentos que ofrece el fabricante de la marca llamado Lloreda.

Lavalozas: En esta categoría Unilever no es líder del mercado y solamente se encontró la marca Fassi en tres tiendas de las entrevistadas mientras que la marca Axion de la compañía Colgate tiene presencia en 8 de las 10 tiendas. El posicionamiento de la marca de Axion es tan fuerte que mantiene un diferencial de precio frente a Fassi de un 0% y aun así las ventas de este producto son muy superiores a las de Fassi.

Tabla 9, Chequeo de Precios de Cremas Dentales, Desodorantes, Shampoos, Acondicionadores y Cremas Corporales

PRODUCTOS	TAMAÑO	PRECIOS
CREMAS DENTALES		
CLOSE UP ROJA	50 GR	1.600
COLGATE	25 GR	850
CLOSE UP COJIN	15GR	450
DESODORANTES		
DES. REXONA COTTON COJIN x 12 GR-DISPLAY	12 GR	550
BALANCE	12 GR	700
SHAMPOOS		
SEDAL DUO (ANTES 2 EN 1)	10ML	700
PANTENE DOS EN UNO	10ML	950
KONZIL	10ML	600
ACONDICIONADORES		
SEDAL ACONDICIONADOR HIDRALOE	10ML	850
PANTENE DOS EN UNO	10ML	1.100
KONZIL	10ML	700
CREMAS CORPORALES		
VASENOL PIEL SECA SACHET	10CC	450
VASENOL PIEL SECA	100 CC	1800
LUBRIDERM	100 CC	1800

Shampoo y Acondicionador para Cabello: Sedal fue encontrado en todas las tiendas consultadas y su principal competidor es la marca Pantene que esta presente en referencias similares y los mismo tamaños que Sedal. Pantene tiene un promedio de precios un 25% por debajo de los precios de Pantene a pesar del diferencial de precios Sedal y Pantene comparten honores en el primer lugar de mayor venta.

Existe otra marca de la empresa Konzil que aunque mantiene un diferencial de precio por debajo de sedal entre el 5 y 10% no posee mayor demanda de parte del consumidor aunque en la parte de acondicionador tiene especial mercado superando inclusive a Pantene y Sedal.

Desodorantes: Se encontró como líder de presencia en las tiendas la marca Balance de la compañía Gillette, aunque según los tenderos Rexona después de 7 meses de haber sido lanzado ya ocupa el segundo lugar y como única segunda marca de presencia en las tiendas.

El diferencial de precio equivale a un 20% de menor valor Rexona frente a Balance, este es un lugar de privilegio ya que la marca se encuentra aun en estado de siembra pero según la opinión de los tenderos muy pronto desplazara la competencia ya que Rexona si tiene publicidad en televisión y Balance no.

Crema dentales: Aunque el líder indiscutible de la categoría es Colgate y se pueden encontrar hasta presentaciones de 100 ml, Close Up ha buscado un lugar

en la estantería del tendero quien la tiene en dos presentaciones de 50gr y 15gr, ninguna de estas dos presentaciones tiene comparativo con la competencia pero llevando la comparación gramos por gramos mantienen un precio muy similar. Según la opinión de los tenderos la innovación con la crema dental en sobre no la ha hecho ninguna otra compañía y auguran mucha demanda de este producto por parte de la clientela, aunque no le han hecho ninguna publicidad por televisión.

Cremas Corporales: En este segmento no se encontró presencia masiva de ninguna de las marcas, en solo 3 de las 10 tiendas se encontró producto y las tres tenían Vasenol y Lubriderm. Vasenol tiene un paso adelante en innovación frente a su principal competidor que es Lubriderm por que tiene la presentación en sobre, que ha tenido muy buena aceptación por parte del consumidor, según los tenderos esto les ha permitido a las consumidoras poder usar la crema corporal lo cual no hacían antes debido al alto precio de las botellas grandes. En cuanto a diferencial de precio de Vasenol vs Lubriderm no existe por que manejan precios iguales en la presentación de 100 ml.

4.3 DISTRIBUCIÓN

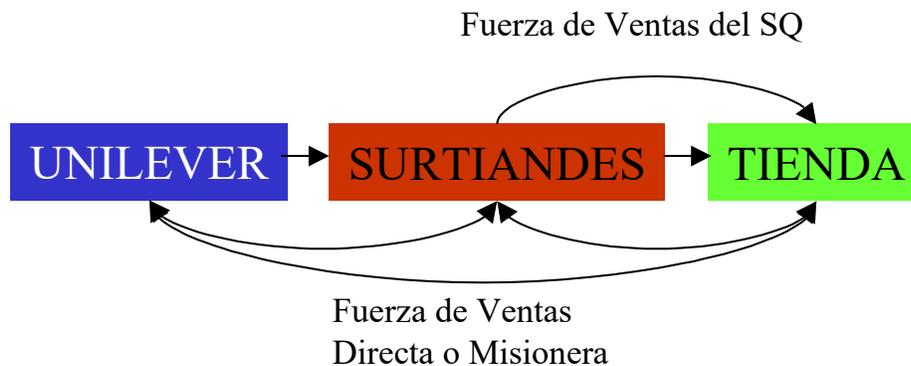
4.3.1 Definición de Sistema de Venta. De acuerdo a los sistemas y estructura de comercialización utilizados por Unilever Andina y teniendo en cuenta los objetivos de la presente investigación, se define que la mejor estrategia de sistema de venta a las tiendas es la combinación de los sistemas de distribución descritos en el marco teórico.

En primera instancia se realizará un sistema de venta a través de un distribuidor que en el caso de Unilever es llamado Estoquista cuyas características ya fueron definidas con anterioridad; y en el caso específico de la ciudad de Cúcuta el distribuidor se llama Surtiandes.

A través de Surtiandes se pretende llegar al canal tradicional de la ciudad de Cúcuta, para esto no solo puede contar con sistemas de venta tradicionales, debe adicionalmente combinar diferentes sistemas que comprometan las ventas misioneras los cuales aseguran el estímulo por parte de los tenderos de comprar las marcas comprometidas y distribuidas por Surtiandes.

A través de estas campañas y programas de fidelización y motivación de compra se pretenden que se alcancen los objetivos propuestos en ventas y rentabilidad. Teniendo como base el estudio preliminar valorado con expertos académicos y de la región de Cúcuta, se ha definido este sistema de venta que a nivel mas específico se materializa de la siguiente forma.

Figura 13, Sistema de Distribución de Unilever



4.3.2 Definición de Zonas. De acuerdo al estudio preliminar se han determinado las zonas y rutas que se deben desarrollar para cumplir con los objetivos del Plan.

Se ha determinado que geográficamente sea dividido el territorio de influencia de este estudio y de acuerdo a una investigación preliminar que se hizo entrevistando a jefes y supervisores de venta de otras empresas se determinó dividir la ciudad en 6 grandes macro zonas geográficas que son:

De acuerdo a esta división geográfica podemos discriminar por tipo de negocio como esta compuesta cada macro zona:

Tabla 10, Chequeo Distribución de Tiendas por Tipo de Negocio

ZONA / TIENDAS	A	B	C	D	TOTAL
ATALAYA	56	220	223	275	774
LIBERTAD	85	227	326	67	705
GUAYMARAL	42	143	71	16	272
CENTRO	69	174	134	21	398
VILLA DEL ROSARIO	36	86	77	72	271
PATIOS	33	101	111	89	334
TOTALES	321	951	942	540	2.754

4.3.3 Definición de Logística de Toma de Pedidos. De acuerdo con las tendencias de compra del cliente del canal tradicional y según la exploración que se hizo en el análisis preliminar se evidenció diferentes necesidades que el tendero tiene.

El Inventario estos clientes no pueden desarrollar las políticas de inventarios altos en primer lugar por su capacidad de pago y rentabilidad financiera, en segundo por el espacio físico, tercero la liquidez del negocio no es la mejor por esto su dinero en efectivo entra a una caja y nunca se contabiliza por que debe cancelar diariamente las facturas de los proveedores.

El inventario no se justifica tenerlo muy alto teniendo en cuenta el tipo de productos que se esta comercializando con este plan (Productos de Aseo Hogar y Aseo Personal) los cuales no pertenecen a líneas de productos con una alta rotación lo que no justifica tener niveles de inventario con volúmenes altos.

Teniendo en cuenta lo anterior se plantea que se tenga una secuencia de pedidos alta, lo que demanda que la fuerza de ventas debe tener como rutina la visita semanal (Frecuencia 4 F4).

La logística de la toma de pedidos debe tener como base fundamental que el vendedor realice la visita a una tienda determinada con una frecuencia semanal lo que implica que el tendero tenga en su mente que el vendedor de Surtiandes lo visitará cada día específico de la semana en una hora determinada. Para mejorar

el posicionamiento del vendedor en la mente del tendero se debe buscar la rutina pedidos que asegure que en un horario determinado y en el día asignado siempre estará el RdV de Surtiandes atendiéndolo.

Además de la programación que se tendría en la mente del tendero, se logran varios beneficios entre los cuales se tienen la programación del efectivo para pagar el pedido, programación del pedido de acuerdo al inventario, se mejora la cartera del cliente quien no tendría que hacer grandes emisiones de dinero para pagar las facturas sino que pagaría facturas de inventarios de una semana lo cual disminuye el porcentaje de devoluciones al distribuidor.

4.3.4 Definición de Visita del Vendedor y Proceso de Venta. En la logística de toma de pedidos se define el concepto que debe desarrollar el vendedor en su visita semanal, para esto se definirá una secuencia lógica de los temas a abordar por parte del vendedor para mejorar la venta de marcas y así obtener un % positivo en la distribución de marcas de la compañía.

Primer paso

Saludo: Se recomienda que el vendedor debe hacer un saludo de mano con el tendero y saludarlo con su nombre, para esto en las primeras semanas se debe consultar la tarjeta de clientes para memorizar el nombre del tendero y así romper el hielo mediante este acto.

Revisión del Inventario: Luego del saludo y de una charla mínima muy cordial el tendero hace la revisión del inventario haciendo un chequeo visual que le permite saber que marcas y productos le dieron la suficiente rotación para hacer un nuevo pedido y evitar el agotado.

Entrega de Información: Luego de saber cual es la necesidad del tendero de acuerdo a su inventario, el vendedor se dispone a hacerle un sugerido de compra al tendero el cual lo revisa hojeando el catalogo de productos y verificando la existencia o no en su tienda.

Así mismo el vendedor debe informarle al cliente novedades de producto u ofertas especiales que tenga para esa semana; por lo general Surtiandes desarrolla actividades especiales a los tenderos cada semana, esto motivado e impulsado por Unilever desde su corporativo.

Visibilidad. El tendero antes de la despedida debe desarrollar el trabajo de marcas a través de la visibilidad para esto tiene varios caminos que puede seguir: Por ejemplo puede disponerse a aprovechar el espacio vacío en la tienda para colocar material promocional de POP tipo afiches, pendones, volantes que motiven al consumidor a tomar la decisión de compra en el punto de venta.

Despedida: El tendero luego de concretar la venta de la semana para el tendero se dispone a hacer el calculo de dinero que cuesta el pedido, le entrega al tendero un

desprendible donde le e informa la cantidad de dinero que debe prever para pagar el pedido al siguiente día.

4.3.5 Definición de Logística de Entrega de Pedidos. Con la premisa que el vendedor realiza el pedido y promete que la siguiente día la mercancía ya puede disponer de ella, se debe realizar un plan de distribución exhaustivo que cumpla con la promesa de venta.

Para esto se debe definir el mejor sistema de distribución física que vaya en línea con los objetivos de esta investigación.

Se deben resolver varios interrogantes que son:

Que es mejor camiones propios o subcontratados?. Para responder a este interrogante se deben plantear cuales son las ventajas y desventajas de cada tipo de estilo.

Camiones Propios:

Ventajas

Se asegura el cumplimiento en la entrega de pedidos

Al contar con camiones nuevos propios se reduce el índice de accidentalidad

Se mejora el servicio al cliente

Se puede capacitar al entregador y poder dar el mejor servicio de entrega

Desventajas

Costos muy altos

Perdida de visión del negocio de distribución de productos

Alto consumo de horas hombre en la parte administrativa para tener un control de esto.

Alto riesgo de robos y pérdidas por asumir estos costos

Camiones Subcontratados

Ventajas

Bajos costos

Tercerización del proceso y eliminación de cargos de control administrativos

Mejoramiento del proceso de entrega por colocar cuotas y monto por pedido entregado

No involucramiento en negocios a parte del core de Surtiandes

Desventajas

Bajo involucramiento de este personal con los objetivos de la compañía

Bajo control de la entrega de pedidos y su manera de hacerse

Teniendo en cuenta las anteriores características de cada opción se evidenció optar por la opción de tercerizar el proceso, para disminuir las acciones negativas que tiene esta opción se plantea la necesidad de capacitar a estas personas en atención y servicio al cliente y así poder tener un mejor control sobre su trabajo ya asegurarnos que este pueda culminar de la mejor forma el proceso de pedidos a Surtiandes.

Para definir la parte de costos es necesario hacer un planteamiento de costeo de la entrega para poder fijar una tasa atractiva en el mercado y así obtener el mejor recurso, con satisfacción por su trabajo y lograr los mejores índices.

El costeo de esta actividad es el siguiente teniendo en cuenta proyecciones de venta de pedidos y los costos de un día de actividad (Tabla 11).

Tabla 11, Costeo de pedidos

DETALLE	VALOR	UNIDAD
Kilómetros de recorrido	100	Km
Consumo diario de Gasolina	5	Galones/día
Costo de Galón de gasolina	2500	pesos/Gal
Gasto gasolina	12500	Pesos /día
Gastos de personal	15000	Pesos /día
Gastos en rodamiento del carro	3500	Pesos /día
Costo del vehículo (amortización)	6393	Pesos /día
Utilidad o pago jornal propietario	18000	Pesos /día
Total costos	55392,69406	Pesos /día
Número de pedidos estimados	70	Pedidos
Costo por pedido entregado	791,3242009	Pesos/Pedido

De acuerdo al anterior análisis se puede definir un valor por pedido entregado de \$800.

Con este valor se esta estimulando al transportador a realizar efectivamente el pedido, si este llega a encontrar algún tipo de devolución por parte del cliente este tendrá la obligación de persuadir al tendero de recibir el pedido y así poder ganar el valor por el pedido entregado. Una premisa que se debe tener en cuenta es que este análisis parte de la base de obtener un número de 70 pedidos diarios lo cual compromete la parte comercial a lograr este objetivo, de lo contrario el transportador se vería perjudicado.

4.3.6 Definición Logística de Facturación

Teniendo como base el anterior análisis es importante dimensionar el alcance de facturación que se tendría con este Plan de Distribución y así decidir si la plantilla actual de empleados y procesos de Surtiandes soporta esta demanda de facturación.

Tabla 12, Logística de Facturación

DESCRIPCION	VALOR	UNIDAD
Número diario de pedidos	70	Pedidos/día
Días laborales del mes	22	Días/mes
Pedidos mensuales	1540	Pedidos/mes
Promedio de tiempo por pedido	10	Min
Promedio estimado de Tiempo por pedido T.T.	7	Min
Tiempo estimado de pedidos	154	Minutos día
Horas en pedidos	2,6	Horas/pedidos día
Horas laborales	8	Horas/día
Tiempo en persona	32%	% de utilización

Teniendo en cuenta que el porcentaje de ocupación actual del cargo de la persona que realiza facturación es de 65% y de acuerdo al análisis estimado de ocupación de facturación según los objetivos comerciales se determina que la misma persona que en el momento esta realizando la actividad puede soportar el montaje del Plan de distribución.

Así mismo se deben definir los procesos para asegurar el éxito de facturación. En la actualidad la facturación se desarrolla en las horas de la mañana, cuando se viene a facturar los pedidos que los vendedores han ingresado la noche anterior, en esta labor el operario se esta gastando todo el día para lo cual se esta entregando la mercancía dos días después de haber realizado la venta.

Para corregir este proceso es necesario poder contar con los pedidos facturados en el mismo día cuando se realiza la venta, los horarios de este proceso deben cambiar sustancialmente y se deben fijar de la siguiente manera :

Hora de entrega de pedidos por parte de los vendedores: 6:00 PM

Hora de facturación de estos pedidos: 6:00 – 8:30pm

Con lo anterior podemos asegurar que al otro día en la bodega de descargue se tendrá a primera hora la mercancía en los camiones listos para entregar los pedidos, así también podemos entregar en el tiempo que se había prometido por parte del vendedor y el tendero estará en el momento con la mercancía a disposición de su cliente.

4.3.7 Definición de Logística de Devoluciones. El transportador al final de la tarde reporta al jefe de bodega los pedidos entregados, aquellos pedidos que por diferentes situaciones no se entregaron son reportados uno a uno, devuelve la mercancía y las facturas donde se especifica el motivo de la devolución, el bodeguero firma en señal de recibo en la planilla de despacho para posterior verificación en caja.

4.3.8 . Objetivo de Venta y Distribución. Para definir el objetivo de venta se partirá de la base de lograr (Brek Even Point) Punto económico de equilibrio donde se igualan los costos con las utilidades del proyecto.

Para esto se deben definir los costos del proyecto que son:

Tabla 13, Costos del Proyecto

DESCRIPCION	VALOR		UNIDAD
COSTO DE PERSONAL		15.448	\$/DIA
Salario Básico	10.333		\$/DIA
Prestaciones Sociales	5.115		\$/DIA
COSTO DE LOGISTICA		20.034	\$/DIA
Facturación	989		\$/DIA
Bodega separación	1.545		\$/DIA
Costo de Facturas	1.500		\$/DIA (20 Pedidos)
Transporte	16.000		\$/DIA (20 Pedidos)
TOTAL COSTOS VARIOS	0	35.482	\$/DIA
MARGEN DE RENTABILIDAD/VENTAS		35.482	15%
COSTO DE VENTA		201.064	85%
X VALOR VENTA (= $63,833 + 0,85X = 0$)		236.546	Venta Diaria Mínima

Para aclarar los resultados del anterior cuadro se tomarán todos los ítems y así comprender de mejor forma.

Costos de Personal: Se toma como guía para determinar el salario básico, el salario mínimo legal colombiano.

En cuanto a los costos de prestaciones sociales se llego a expresar en términos de un porcentaje del salario básico y teniendo en cuenta los siguientes ítems:

- Pensión de Vejez
- Cesantías
- Vacaciones
- Aportes parafiscales (Sena, ICBF, Caja de Compensación Familiar)
- Salud
- ARP

4.3.9 Costos de Logística. Como se había visto en el numeral 4.3.8 la necesidad de facturación será asumida en un porcentaje de 32% con respecto a la persona que actualmente opera en Surtiandes.

El costo de separación que corresponde a una persona en la bodega y su función principal es hacer el llamado Picking (proceso de separación de la mercancía en la bodega) será asumido por el proyecto de Canal tradicional en un 50% ya que esta persona trabaja en el proyecto en horario delimitados y no utiliza todo el tiempo de trabajo para este proyecto.

El costo de factura es un costo fijo y es fijado de acuerdo al costo del proveedor respectivo, en este caso el proveedor será la tipografía Dulcey quienes ya desde hace el inicio de Surtiandes les esta suministrando el mencionado material, el valor por factura es de \$75 y para este caso se ha tomado un número aproximado de facturas día por vendedor de 20.

El costo de transporte de acuerdo a lo expuesto en el numeral 5.3.6 se fijo en un valor de \$800 por pedido entregado y presupuestando un aproximado de 20 pedidos diarios llegamos al monto diario que ajusta los costos totales.

En la parte de margen de rentabilidad se deben hacer varias apreciaciones para llegar a calcular exactamente el valor de venta mínima para alcanzar el punto de equilibrio.

Como corresponde a todo negocio el distribuidor tiene un valor en porcentaje el cual le da el margen de rentabilidad, asume los costos de la operación y saca la utilidad respectiva. Para este caso se ha tomado un porcentaje de venta de margen de la mercancía frente a su costo de un 15% . Haciendo el regreso en la formula encontramos el valor de venta diaria mínimo para poder asumir los costos de personal, costos de logística y costo de venta de la mercancía.

Como resultado nos dio 236.546 de venta diaria mínima para alcanzar el punto de equilibrio. Al mes se tendría que obtener un total en ventas de \$7.096.372 por vendedor y así alcanzar el Break Even Point*.

4.3.10 Definición de Costo de Compensación a la fuerza de ventas. De acuerdo a lo analizado en el ítem anterior (5.4.1) se determino un valor de pago o compensación por la labor a la fuerza de ventas, para llegar allí se tomaron las siguientes consideraciones.

El margen de utilidad del negocio, teniendo en cuenta que el negocio de distribución tiene altos costos variables se evidenció la necesidad de contar con un salario bajo que pueda bajar el punto de equilibrio que se quiere lograr mediante este sistema de distribución.

Por otra parte realizando un sondeo local con otras compañías se evidenció que el salario promedio de los vendedores de otras distribuidoras oscila entre el salario mínimo y los 400.000 como salario básico y variable; en la gráfica siguiente se pueden apreciar las variaciones de los salarios de acuerdo a las distribuidoras.

* BREAK EVEN POINT, punto de equilibrio financiero donde los ingresos son iguales a los gastos en los que se incurrió para generar los ingresos

Tabla 14, Comparativo de Nivel Salarial a la Fuerza de Ventas

DISTRIBUIDORA	PAGO BASICO	PAGO VARIABLE	PAGO TOTAL PROMEDIO	% VARIABLE DEL BASICO
Pastor Julio Delgado	150.000	240.000	390.000	2
Surtiexpress	350.000	50.000	400.000	0
Distribuciones Dinde	250.000	120.000	370.000	0
Surtinorte	100.000	280.000	380.000	3
Dispromar Distribuciones	320.000	50.000	370.000	0
PROMEDIO	234.000	148.000	382.000	1

En la tabla 14, se puede apreciar que los sueldos en el mercado tienen un comportamiento atípico debido a que por según la Ley 50 de 1991 de la constitución colombiana expresa que el trabajador no puede recibir menos del salario mínimo por obras y tareas de tiempo completo, para este caso se encontró la explicación el porqué aparecen en la mayoría salario por debajo del mínimo y corresponden a que el trabajador lo mínimo que recibe es el salario mínimo pero para efectos de liquidación y de factor motivante se coloca un salario básico mas bajo y el resto lo obtiene de acuerdo al esfuerzo y tener la oportunidad de ganar mas que el mismo mínimo. Pero se hace claridad que el trabajador recibe su salario mínimo no dependiendo de sus resultados comerciales.

4.3.11 Establecimiento de Incentivo a la Fuerza de Ventas. De acuerdo a lo analizado en el sondeo con empresas comercializadoras de Cúcuta se pudo evidenciar que los vendedores son altamente motivados por pagos variables y que con estos incentivos su motivación se eleva produciendo mejores resultados de

venta final. De acuerdo a lo anterior se ha decidido implementar un proceso de incentivo de remuneración a la fuerza de ventas que consiste en lo siguiente: Tomando como base los sistemas de remuneración efectivos en la zona se ha determinado el siguiente plan de bonificación:

El salario básico es fijado en un valor de \$200.000

El salario variable esta determinado según las variables de medición utilizadas en los KPI y tiene la siguiente descripción:

No. Pedidos mes: Con este ítem se mide la efectividad del vendedor de acuerdo a sus visitas diarias. Si se tiene proyectado realizar un total de 50 visitas diarias se pagara un monto adicional por alcanzar la meta de 50% de visitas efectivas lo que indica que el vendedor ese día obtuvo 25 pedidos. EL monto a pagar por este ítem es de \$50.000 por llegar al 50% y por cada 10 puntos porcentuales el vendedor puede obtener \$10.000 adicionales. Según esto el vendedor podría obtener un monto máximo de \$100.000 por la efectividad de pedidos en el mes.

La otra variable a considerar es el monto de venta mensual, si el vendedor obtiene el punto de equilibrio de venta (\$236.546/día), al final del mes el vendedor por llegar al punto de equilibrio en ventas puede obtener la suma de \$50.000, pero por cada 10 puntos porcentuales de cumplimiento de este objetivo teniendo como tope un cumplimiento de 150% el vendedor recibe \$10.000 con lo que llegaría a un máximo de \$100.000 por cumplimiento de monto de venta.

Con lo anterior se esta asegurando que como mínimo el vendedor reciba como contraprestación a sus servicios el salario mínimo pero si llega a realizar un

esfuerzo adicional y obtienen mejores cumplimientos el vendedor puede llegar a obtener una cifra de \$400.000 mes lo que equivale a un 130% del salario mínimo legal.

Se debe aclarar que para efectos del presente trabajo se ha descrito como factores motivantes de la fuerza de ventas no solo la parte de dinero, también se han tenido en cuenta otros factores que se determinan a continuación.

- Planes de Capacitación de la fuerza de ventas
- Desarrollo de la familia como motor de desarrollo
- Participación de eventos sociales y deportivos

4.4 COMUNICACIÓN INTEGRAL DE MERCADEO

Como último componente de la mezcla de mercadeo, la comunicación jugará un papel fundamental en el desarrollo del plan de distribución y para esto se tiene previsto lo siguiente:

4.4.1 Establecer tácticas de publicidad y Promociones. A pesar que las políticas de Unilever son estrictas en cuanto a lo que tiene que ver con comunicación al consumidor, se debe realizar un plan de ataque de comunicación al cliente que en el caso de la investigación es el tendero. Este plan debe contener un fuerte programa de promociones que le hagan atractivo al tendero comprar semanalmente al vendedor de Surtiandes.

Por lo tanto a que son competencia del personal de Mercadeo de Unilever, la realización de estas ofertas debido a los presupuesto que éstos demandan, solo se pondrán en consideración para su posterior aprobación.

Según el estudio realizado a los tenderos estos encuentran atractivo las ofertas que le traigan a éste el regalo de otro producto del que el esta comprando.

Para esto se propone que Unilever haga ofertas que contengan productos de diferentes categorías como por ejemplo: Por la compra de 2 cajas de jabón el cliente se le obsequia una crema dental Close Up que el puede vender mas adelante en el valor comercial, con esto el cliente compra una marca pero en realidad su compra es de dos mejorando el posicionamiento de marcas en la tienda y el se ve beneficiado por que al vender la crema dental percibe un descuento. Este tipo de promociones son las recomendadas por el autor las cuales atacan los objetivos del programa de colocar mas marcas por tienda y adicional mejorar el volumen de compra del tendero.

4.4.2 Canales Alternos de Comunicación. Adicionalmente a los canales que viene trabajando Unilever con el fin de comunicar sus promociones y mejorar la colocación de marcas se propone la utilización de otros medios con el fin de mejorar los índices de gestión.

Se propone desarrollar una agresiva campaña publicitaria en medios escritos especializados en tenderos, para esto se debe contactar a los principales medios

escritos de la región con el fin de vender la idea de realizar un periódico especializado para tenderos que no tenga ningún costo y que en el, el tendero tenga la oportunidad de conocer mas a fondo temas relacionados con esta actividad comercial, así mismo que le brinde espacios de entretenimiento. Para Unilever trae de beneficio por que a través de su fuerza de ventas puede hacer entrega del periódico lo que crea un vinculo de emotividad con el vendedor y mejora la venta de este.

4.4.3 Planes de Fidelización como Mecanismo de comunicación. Dentro de uno de los objetivos de Unilever a nivel corporativo está en mejorar su presencia en este canal, a través del la fidelización de tenderos.

El autor de la presente investigación hace la propuesta de desarrollar un club de fidelización en el que los tenderos tengan la oportunidad de acumular puntos por las compras al vendedor de Surtiandes, luego de esta acumulación de puntos el podría cambiarlos por premios que se recomienda que sean electrodomésticos. Esta herramienta fue validada con los experto y estos se mostraron en acuerdo con la idea.

Adicional al club de fidelización y su ganancia de puntos se deben desarrollar actividades para mejorar el posicionamiento del club en la mente del tendero y estas actividades consisten en el desarrollo de tomas a los barrios donde se realiza una contienda con artistas que llamen la atención al consumidor y visiten la tienda, adicional se deberían trabajar planes de Bingos para los tenderos de los respectivos barrios o realizar un bingo para toda la ciudad donde se de por parte

de Unilever la oportunidad de pasar un día en familia y la disculpa para tener un día de descanso en su semana, claro esta que esta participación seria equivalente a las compras que cada uno desarrolle.

5. DEFINICION DE KPI (INDICADORES DE GESTIÓN)

Teniendo en cuenta que el foco base para el desarrollo del Plan Estratégico es el factor de Distribución, los indicadores que servirán de base para evaluar la efectividad de este plan serán los mencionados a continuación. Además de los indicadores propuestos como tácticos de Distribución

5.1 KPI TÁCTICOS

Con el fin de poder realizar una evaluación del equipo de ventas o los resultados alcanzados por este se describirá la metodología y parámetros a utilizar.

Los siguientes son los indicadores que deben obtenerse para evaluar la operación y el plan Estratégico planteado:

Cobertura numérica: Se define como el número de tiendas del total del universo que los vendedores están visitando todas las semanas, la meta para este ítem es el 70% de acuerdo a los objetivos del Plan, por debajo de este % se tendrá que reevaluar el número de vendedores o el número de tiendas visitadas por día teniendo en cuenta así el otro factor que es el financiero.

Efectividad Visita: Del total de visitas realizadas por el vendedor tiene un número determinados de tiendas que le hicieron pedido, el mínimo requerido es

que el 50% de las tiendas visitas en la semana hayan hecho el respectivo pedido sin importar el monto.

Rentabilidad (mínima): Este KPI señala la salud financiera del distribuidor (Estoquista) y la media de esta medición debe estar en 2 y 3 veces la tasa DTF (DTF: Tasa promedio de las entidades financieras de pago a depósitos realizados a tiempo fijo 3 meses sin posibilidad de hacerlos efectivos antes de la fecha)

Visitas Diarias: Este ítem debe representar en 45 – 50 visitas diarias mínimas a tiendas para poder alcanzar los niveles financieros deseados y adicional para poder cubrir el universo deseado.

Monto Promedio Diario: Es el monto de compra promedio de una tienda al respectivo vendedor y a la operación, esto sirve al supervisor de la actividad para evaluar y hacer seguimiento del comportamiento de venta de cada uno de sus vendedores, en Colombia el promedio de compra de una tienda a Unilever se fija en \$26.500 y se supone que con la implementación del plan al menos se debe incrementar en 15% llegando a niveles por encima de \$30.000.

Monto de Ventas por Mes: Es la sumatoria de las ventas realizadas durante el mes, que realizando la examinación financiera debe subsanar los gastos en los que se incurre (llegar al punto de equilibrio financiero).

Total Vendedores: Este total depende del objetivo de cubrimiento que se este manejando y de acuerdo al área de servicio, se define que para una operación de

distribución se debe tener un supervisor por cada 8 vendedores de Tienda a Tienda.

Venta Promedio Día Total : Es la venta promedio por día que le hace a cada tienda que no debe estar por debajo de \$30.000

Venta Promedio Día Unilever: Es el valor porcentaje del promedio diario de venta a cada tienda cuanto fue de las marcas de Unilever, mínimo debe estar en el 70% del promedio de venta diaria.

5.2 KPI ESTRATÉGICOS DEL NEGOCIO

Además de los indicadores propuestos como tácticos de Distribución se deben desarrollar otros indicadores que le den al autor o al lector la idea de en que estado esta de éxito la implementación del plan. Estos indicadores son sugeridos por el autor y para su consecución se deben consultar las fuentes primarias que son datos de Nielsen y cifras oficiales de la compañía Unilever. Para cada uno de los indicadores se debe hacer el análisis por separado en cada categoría que maneja Unilever que son: Desodorantes, Hair, Jabones de Tocador, Jabones en barra

- Participación de Mercado en la Región Oriente
- Distribución numérica en manejantes
- Distribución Ponderada en manejantes
- Venta total promedio mensual del canal tradicional de Cúcuta

6. CONCLUSIONES

Como se demostró en el capítulo 4 del presente trabajo de investigación, existe la oportunidad de mercado la cual fue ratificada en los análisis internos y ambientales que afectan el problema; esta oportunidad de posicionamiento y penetración de las marcas de Unilever se debe hacer mediante el marco que dicta El Plan Estratégico del Sistema de Distribución en el Canal Tradicional del Área Metropolitana de San José de Cúcuta.

Este Plan abarca todas las características tradicionales en la implementación de una estrategia de este estilo llevando al ejecutador la posibilidad de tener un panorama externo y las variables de cómo afectan el transcurso del desarrollo de ejecución.

Así mismo plantea las acciones internas a desarrollar para llevar a cabo con éxito el objetivo del desarrollo del presente trabajo de Investigación.

El autor concluye que el canal tradicional de Cúcuta presenta en este momento una oportunidad de mercado única para las marcas de Unilever, ya que se encuentra en un % muy bajo de cubrimiento del universo de tiendas existentes; se tienen las herramientas necesarias para llegar a estas tiendas como son: Productos reconocidos en el mercado, Disponibilidad logística para que lleguen los productos a donde el consumidor lo requiera, Los precios son competitivos frente a los de la

competencia y se tiene el apoyo base necesario para desarrollar actividades de comunicación tanto al canal como al consumidor de este canal. Es primordial añadir que no todo se encuentra hecho ya que los sistemas de distribución y de logística deben ser cambiados drásticamente y en este punto es donde mayores esfuerzos de cambios se deben realizar.

Adicional a lo anterior y de acuerdo a la revisión financiera del proyecto es viable el desarrollo del Plan Estratégico dando los márgenes requeridos por la multinacional y de acuerdo al costo de oportunidad que en este caso esta por encima del rendimiento de un depósito a término fijo en el sistema financiero colombiano.

BIBLIOGRAFÍA

GUILTINAN, Joseph; Paul, Gordon; Madden Thomas, Gerencia de Marketing, Estrategias y Programas. Editorial McGraw-Hill. Bogota 1998.

KOTLER, Philip; Camara, Dionisio; Cruz, Ignacio; Dirección de Marketing. Décima Edición, Editorial Prentice Hall, Madrid. 2000.

Mc CARTHY, Jerome; Perreault, William. Marketing, Un Enfoque Global. 13ª Edición. Editorial McGraw-Hill, 2001.

MALHOTRA, Naresh. Investigación de Mercados Un Enfoque Practico. Segunda edición. Editorial Prentice Hall. 1997

MENDEZ A., Carlos E. Metodología, Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Editorial McGraw-Hill. Bogotá. 1988.

JANY C. José Nicolás. Investigación de Mercados, un enfoque operativo. Editorial McGraw-Hill. Bogotá 1994.

GRIFFIN P. Jhon. Comercio internacional y redes de distribución. Ediciones Macchi Tercer Mundo S.A. Bogotá. Año 1996.

SERNA G. Humberto. Gerencia Estratégica, planeación y gestión – Teoría y metodología. 3R EDITORES LTDA. Bogotá. Año 1997.

ANEXOS

Anexo 1. MARCO CONCEPTUAL

Accesibilidad. Es la posibilidad de llegar efectivamente al segmento que se desea servir.

Alcance. Es el cubrimiento geográfico del medio publicitario.

Campaña publicitaria. Es el esfuerzo realizado mediante un proceso previamente planeado para llevar un mensaje al público objetivo, de acuerdo con una pauta predeterminada.

Canal Mayorista. Es aquel que vende a quién compra para revender.

Canal Minorista. Es aquel que vende al consumidor final.

Canal Tradicional. Se le llama así al sistema de comercialización a la calle realizado por pequeños empresarios ubicados en los barrios de los municipios, popularmente se les conoce con el nombre de Tiendas.

Canal vertical. Es el sistema de distribución en el que uno de los canales es dueño o controla a los demás, ya porque es dueño de ellos o por contrato o franquicia.

Demanda. Es la requisición de productos o servicios que hace el consumidor, dada su capacidad de compra de los mismos.

Descremar el mercado. Es entrar al mercado con un precio alto, buscando lograr altos ingresos, pero de segmentos más pequeños.

Estrategia de medio. Es la forma como se decide mezclar los medios publicitarios en la campaña.

Góndola. Es el estante en el que se exhiben los productos en el autoservicio o supermercado.

Merchandising. Es la técnica que aplica métodos que incentivan la compra en supermercados y autoservicios.

Mezcla de mercadeo. Es el conjunto de variables que se proponen como integrantes del modelo que permite ejecutar el proceso de mercadeo: producto, precio, canales y promoción.

Posicionamiento. Es el esfuerzo que hace el empresario para fijarle a la marca una posición en la mente del consumidor.

Precio de competencia. Es entrar en el mercado con el mismo precio que tiene el competidor.

Proceso de mercadeo. Es la serie de pasos que debe dar el empresario desde la planeación del producto hasta su exhibición en los puntos de venta.

Producto. Es todo ente tangible e intangible susceptible de ser mercadeado.

Segmentación. Es el proceso de diferenciación de grupos de consumidores con características similares, para los cuales el producto tiene más atractivo que para otros.

Tienda Tradicional: tiendas pequeñas que manejan una línea limitada de bienes básicos, de mucha rotación. Se ubican cerca de zonas residenciales y están abiertas muchas horas del día, los siete días de la semana.

Supermercados: son tiendas de autoservicio, más grandes, que manejan una gran variedad de productos alimenticios, de limpieza y para el hogar.

Anexo 2. REALIZACIÓN INVESTIGACIÓN PRELIMINAR

DISEÑO DE LA ACTIVIDAD. La actividad exploratoria esta compuesta en dos partes, en primer lugar una fase preliminar donde el autor a su conveniencia realizo visita presencial en 20 tiendas de barrio de la ciudad de Cúcuta escogidas al azar con el fin de determinar a nivel preliminar la presencia de las marcas de Unilever, su competitividad y la competencia.

Este estudio preliminar guió al autor a determinar la necesidad de realizar un estudio exploratorio mas profundo que le indica la situación actual de la distribución de las marcas de Unilever en el canal tradicional de Cúcuta.

Entre los resultados de la investigación preliminar que hizo el autor se tuvo que 8 de las 20 tiendas (40%) tenían al menos una marca de Unilever Andina, así mismo se evidenció que la principal marca en todas las tiendas en cuanto a productos de aseo personal era la marca Pantene de Procter & Gamble que se encontró en el 95% de las tiendas visitadas.

Así mismo se evidenció la pobre asistencia de la fuerza de ventas del Estuquista Surtiandes debido a que solo en 4 de las 20 tiendas (20%) los vendedores visitaban a los clientes.

La ficha técnica de la investigación preliminar de observación y análisis es la siguiente:

Muy Buenos días Sr (a),

Se esta realizando por parte de un grupo de estudiantes de postgrado de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, la investigación de cómo esta la distribución de las marcas de la compañía Unilever Andina en las tiendas de barrio, para esto le haré unas preguntas tipo encuesta de las cuales esperamos su valiosa respuesta y colaboración con la investigación.

Preguntas:

1. Cuantas marcas de Unilever posee en este momento para la venta?
2. A quien le compra estos productos?
3. Conoce o a tenido relación comercial con el distribuidor Surtiandes?
4. Cada cuanto realiza compras en las categorías de aseo personal y aseo hogar?
- 5.Cuál es la marca preferida por los consumidores en Shampoo, Desodorante, Jabón en barra y jabón de tocadador?
6. Dónde exhibe los productos de las categorías de aseo personal y aseo hogar?

Luego de realizarse la investigación preliminar por parte del autor se definió la necesidad de realizar la investigación concluyente que determinará la verdadera situación actual de la distribución y competitividad de las marcas de Unilever en las tiendas de barrio de la ciudad de Cúcuta; con este fin y teniendo en cuenta la necesidad de desarrollar los objetivos del trabajo de investigación se realizo un censo barrido que determine algunos ítems con referencia al universo del canal tradicional de Cúcuta, uno de los fundamentos de este trabajo preliminar es contar con todos los negocios existentes en la ciudad, no solamente se censara las tiendas de barrio adicional a esto se podrán conocer las panaderías, loncherías, misceláneas, esto debido a que teniendo en cuenta las marcas y los productos de

Unilever se pueden comercializar en estos establecimientos y algunos de ellos cumplen con ciertas características para ser incluidos en el canal tradicional.

Con esta herramienta se podrán definir y explorar mejor las bases de este trabajo de investigación, así mismo basándose en este trabajo y al igual que hace parte del trabajo preliminar se puede consultar la opinión de expertos convirtiéndose estas dos fuentes como las fuentes de información primaria.

Así mismo se tendrán de información preliminar las definiciones y resultados de estudios realizados con anterioridad las cuales hacen parte de las fuentes de información secundarias.

Retomando el estudio preliminar en su segunda etapa de barrido de la ciudad de Cúcuta se ha definido al utilización de una encuesta donde se pueda resumir y encontrar la situación de las marcas de Unilever en el presente canal, como se encuentran estas marcas en las tiendas si las hay o no, y a conocer de manera de observación el comportamiento del canal en la ciudad de Cúcuta, así mismo se integrarán algunas variables que no indirectamente pertenecen al plan Estratégico de Distribución para conocer la competitividad de las marcas en cuanto a visibilidad, aceptación del producto, empaque, tamaño.

La encuesta de investigación preliminar se ha definido que posea los siguientes interrogantes:

- Nombre del Negocio

- Propietario
- Cédula
- Dirección (Mediante la dirección se puede realizar una locación georeferenciada de la ubicación exacta de las tiendas, aunque esto no hace parte ni es objetivo de la presente investigación deja abierta la posibilidad de realizar este trabajo).
- Barrio
- Teléfono
- Ciudad (Este ítem aparece debido a que el universo geográfico de esta investigación comprende 3 municipios que son: San José de Cúcuta, Villa del Rosario y el municipio de Los Patios.

A Quien le Compra : El objetivo de este interrogante es poder conocer con mayor exactitud la situación comercial de Surtiandes en el mercado y revisar su distribución numérica; así mismo se ha evidenciado según la presentación de algunos expertos en el comercio tradicional la existencia de fuertes distribuidoras que llevan los productos de Unilever pero no manejan el portafolio exclusivo de este, son los llamados mayoristas que realizan en la ciudad de Cúcuta un sistema de distribución pasiva.

Para este fin se ha determinado hacer una codificación y poder mejorar los tiempos de recolección de información, los códigos son los siguientes:

- Surtiandes
- Surtinorte
- Cenabastos varios
- EL Renacer del Tendero
- Bodega La Esperanza

- Bodega Rivera Gómez
- Distribuidora La Estrella
- A.R.G Distribuciones
- Ibañez Castilla
- Otros

Tipo de Negocio. Para definir el tipo de negocio se han definido tanto los negocios que son tradicionales como otros negocios potenciales .

Tienda: TR (Negocio tradicional de barrio que maneja los productos básicos de la canasta familiar y tiene un tamaño pequeño con una o dos entradas y es atendido casi siempre por su propietario).

Supermercado: SM (Son grandes superficies con mas de dos entradas con maquinas registradoras y una gama de productos mas amplia que la tienda)

Mayorista: MN (Negocios de venta al por mayor con grandes volúmenes, manejan un portafolio reducido pero en grandes cantidades)

Cacharrería: CH (Establecimientos mixtos que cruzan varias categorías dentro de las cuales están los productos personales)

Droguería: DR (Sitios de venta de medicamentos pero comercializan OTC)

Caseta o Kiosco: KZ (Sitios que principalmente comercializan refrescos y snacks)

Miscelánea o variedades: VA (Son similares a las cacharrerías pero de un tamaño menor y se proveen de las cacharrerías)

Charcutería: CA (Establecimientos ubicados principalmente en la plaza mayorista y se dedican a la comercialización de productos derivados cárnicos y lácteos).

Otros: OT (En esta categoría se ubican otro tipo de establecimientos que por sus características no se relacionan en las otras categorías.)

Clasificación del Negocio. De acuerdo a la siguiente clasificación determinada en la encuesta, se puede discriminar las tiendas de acuerdo a su tamaño o volúmenes de compra.

Tienda A: Tienda que maneja todas las líneas de aseo personal, Aseo Hogar y Alimentos con 2 entradas, 1 o mas refrigeradores y la atienden 2 o mas personas, esta tienda es la que se define en el ambiente comercial como tienda cabeza de barrio. Potencial aproximado de compra semanal \$80.000

Tienda B: Tienda que maneja todas las líneas de aseo personal, Aseo Hogar y Alimentos con 1 entradas, 1 refrigerador y la atienden 1 persona, Potencial aproximado de compra semanal entre \$50.000 y \$80.000.

Tienda C: Tienda que maneja al menos 4 líneas aseo personal, Aseo Hogar y Alimentos con 1 entradas, 1 refrigerador y la atienden 1 persona, Potencial aproximado de compra semanal entre \$20.000 y \$50.000.

Tienda D: Tienda que maneja al menos 1 línea aseo personal, Aseo Hogar y no maneja Margarinas; con 1 entradas, no tiene refrigerador y la atienden 1 persona, Potencial aproximado de compra semanal menos de \$20.000.

Esta clasificación nos permitirá ser selectivos en el momento de definir las tiendas objetivos por zonas de acuerdo a la estrategia final derivada del presente proyecto.

Presencia De Las Marcas: Con este ítem se pretende ubicar la distribución actual de las marcas de Unilever en las diferentes categorías, de acuerdo a los negocios se han clasificado los siguientes ítems parámetro para medir la distribución: Jabones de Lavar: Aquí se le preguntará al propietario del negocio que marcas de jabón de lavar comercializa lo cual se verificará a manera de observación por parte del encuestador. Las marcas de Jabón a indagar son las siguientes: Puro PU, Barrigón BA, Elefante EF, Coco CO, Brisa BR. Jabones de Tocador, en esta categoría Unilever cuenta con las siguientes marcas: Brisa BR, Pétalos PE, Rexona RX, Lux LX, Dove DV.

Así mismo a nivel de competitividad de las marcas de Unilever frente a los de su competencia se decidió incluir en el presente trabajo exploratorio las siguientes variables que determinarán su competitividad: visibilidad, aceptación del producto, empaque, tamaño

Visibilidad: En este aspecto se quiere determinar la visibilidad de las marcas de Unilever frente a los de la competencia y otras categorías de producto, para esto se determinó que la mejor manera de verificar esta variable es a través de un estudio de observación el cual se hará paralelamente al censo barrido.

El encuestador analizará la posición de los productos de marcas de Unilever evaluando bajo el criterio de la experiencia y observación la posición estratégica del producto con el fin de hacer más fácil la ubicación por parte del consumidor. En este aspecto es vital señalar la importancia que tiene para las compañías el posicionamiento de los productos a nivel físico en las tiendas detallistas debido a variables como: Manejo de la marca frente al consumidor lo cual asegura que el producto llegue al usuario final en la fórmula, empaque y situación ideal; así mismo se quiere ganar posicionamiento en la mente del consumidor ya que viendo el producto produce recordación de marca e impulso de compra posterior. Debido a esto el autor decide incluir esta variable y determinar la situación actual.

Aceptación del Producto: En este aspecto el autor ha querido conocer cual son los comentarios que a través del tendero se puede conocer de las decisiones de compra de parte del consumidor final, así mismo conocer que piensa el de diferentes aspectos acerca del producto. Con este fin se desarrollo dentro de la encuesta un espacio abierto donde el encuestador realiza una conversación con el tendero tratando de encontrar diferentes comentarios sobre las variables planteadas y que el haya recibido de parte de los consumidores. Para la tabulación de la pregunta se desarrollaron ítems repetitivos como son:

- Tamaño de la presentación
- Calidad del producto

- Precio
- Accesibilidad del producto
- Necesidad de contar con el producto en la tienda de barrio

Competencia: En este aspecto se realizó una investigación en solo una categoría y marca que maneja Unilever Andina y corresponde a la marca Sedal cuyo competidor fuerte es la marca Pantene. Sobre este aspecto se trato de conocer la competitividad del producto Sedal frente a Pantene en los siguientes aspectos:

Precio

Calidad

Rotación del producto

Facilidad de consecución

Los resultados de la investigación preliminar que llevaron al desarrollo de la investigación exploratoria son explícitos en cada una de las partes del trabajo donde se cita esta investigación.

Objetivos de la Actividad.

- Hacer un barrido en el universo de establecimientos denominados como Tiendas donde se aplicara una encuesta.
- Conocer la situación actual de distribución de las marcas de Unilever. En el Área Metropolitana de Cúcuta
- Determinar el universo de tiendas que podrían ser clientes potenciales de la estrategia del Canal Tradicional de Unilever.

- Obtener la información necesaria para levantar planos de campo para los vendedores de T.T.
- Determinar la competitividad de las marcas de Unilever en las tiendas en aspectos como visibilidad de las marcas y las categorías que se manejan; así mismo conocer aspectos de aceptación de producto, competencia.

Reclutamiento y Selección de Encuestadores. El personal fue seleccionado durante la primera semana del proyecto, se entrevistaron a un total de 6 personas aspirantes al cargo de Supervisor de la actividad y se determino que el señor Juan Pablo Álvarez con experiencia como supervisor de preventa de las empresas Coca – Cola, Polar y Alpina las cuales ya tienen un sistema avanzado de distribución en este canal tenia las características adecuadas para realizar la labor.

En cuanto a los encuestadores estos fueron escogidos de acuerdo al criterio del supervisor de la actividad y con el visto bueno del director del proyecto. En definitiva se escogieron a 4 encuestadores así:

Mario Estupiñan – preventista de Coca Cola

Alexander Duran - Censador

Wilmer Laguado – preventista de Bavaria, Coca Cola

Roberth Montaguth - Mercaderista SQ

La experiencia en el canal tradicional por parte de los encuestadores y el supervisor fueron una garantía para el buen desarrollo de la actividad la cual se inicio según lo estipulado en la segunda semana de actividades y concluyó según lo presupuestado en la 6 semana.

Anexo 3. ESTUDIO PRELIMINAR – OPINIÓN DE EXPERTOS

Definido como una fuente de investigación primaria se realizó una investigación preliminar consultando la opinión de expertos reconocidos teniendo ciertos criterios básicos como son:

- Experiencia en la comercialización de productos de consumo masivo
- Conocimiento de la zona de influencia (Área Metropolitana de Cúcuta).
- Experiencia en el manejo de productos de Unilever.
- Directores de agremiaciones de tenderos
- Tenderos lideres destacados
- Comercializadores de historia en la región

Se tuvieron en cuenta estos criterios y un experto puede cumplir en gran medida con un ítem o puede haber cumplido con todos, en este criterio lo importante es definir la capacidad de análisis del experto y su conocimiento en el tema.

Para lo anterior utilizando una lluvia de ideas con el personal de encuestadores, el director de la tesis y el gerente del Distribuidor se llegó a la conclusión de consultar como expertos a las siguientes personas:

Manuel Quiñones – Gerente de la Distribuidora Surtinorte, tiene mas de 18 años trabajando en la ciudad de Cúcuta como comercializador de productos de Consumo Masivo, dentro de sus proveedores más fuertes además de Unilever se

puede mencionar a las multinacionales Colgate & Palmolive, Johnson & Johnson, British American Tobacco, Nestle, Disa, Sc Jonhson´s.

Diego Díaz Gordillo – Gerente de la Distribuidora Pastor Julio Delgado Cúcuta, como Gerente de esta Distribuidora ha logrado significativos logros manejando mas de 20 proveedores de primer orden entre ellos esta el principal competidor de Unilever en la categoría de Shampoo como es Procter & Gamble.

Eduardo Botello – Gerente de Surtiandes, aunque tiene un desarrollo básico en esta empresa si posee basta experiencia como presidente durante 9 años de la agremiación Asotenderos que agrupa a mas de 1.500 tenderos de la ciudad.

Javier Sarmiento – Gerente del Canal Tradicional de Cúcuta para la empresa DISA S.A., debido a su cercanía con Unilever ya que pertenece a una subsidiaria de la multinacional y adicional como gente especifico del canal tradicional para la ciudad de Cúcuta se pospone como una de las personas que más conoce este canal.

Miguel Ángel Hernández – Gerente de la Regional Norte de Santander de la Empresa Nestle, quien posee una experiencia de mas de 10 años en la comercialización de productos perecederos y en los últimos 2 años ha sido quien ha liderado en el departamento la organización de micro aliados distribuidores de Nestle para llegar con mayor afianzamiento a las tiendas y sobre todo en la ciudad de Cúcuta.

Para poder conocer la opinión de estos expertos fue necesario un bosquejo de entrevista con preguntas claves que determinen poder conocer aun más el canal tradicional.

Listado de Preguntas realizadas a los expertos:

- Cual es su experiencia en el canal tradicional y si conoce específicamente el de Cúcuta
- Que Universo aproximado cree que existe de tiendas en Cúcuta
- Cual es el comportamiento de compra del tendero
- Como esta compuesto demográficamente estos tenderos (familia, estrato social, nivel académico)
- Como se compone el cliente de un tendero, que necesidades tiene
- Cual es el potencial de compra de estos tenderos
- Que concentración o distribución geográfica tienen los tenderos en Cúcuta
- Que necesidades en cuanto a logística de distribución tienen los tenderos
- Que espera un tendero de una distribuidora y de una casa matriz como proveedor
- Que fidelidad con los productos o las marcas tienen los tenderos
- Que histórico tiene de trabajo una tienda
- Cuales son los márgenes con los que trabaja un distribuidor
- Cuales son las claves del éxito de una tienda

Todas las entrevistas a los tenderos tuvieron un curso diferente y se baso mas en una charla amigable donde se pudiera obtener el mayor contenido de información

valiosa como análisis preliminar para el objeto de este estudio. Se realizó un breve resumen de lo que se encontró en común en las charlas con los expertos.

Cual es su experiencia en el canal tradicional y si conoce específicamente el de Cúcuta.

Cada uno de los expertos presentó su experiencia en el manejo de este sector y de acuerdo a la clasificación inicial se ratificó su alto nivel de conocimiento y la posibilidad de tenerlo como experto.

Que Universo aproximado cree que existe de tiendas en Cúcuta

En este ítem los datos fueron bastante distantes entre un rango de 2.000 a 5.000 tiendas en la ciudad de Cúcuta incluyendo la zona periférica y los municipios de Villa del Rosario y Patios. En lo que sí estuvieron de acuerdo es que con anterioridad se han realizado censos de tiendas pero nunca con la posibilidad de conocer más que el número la conformación de estas tiendas.

Cual es el comportamiento de compra del tendero

Según los expertos el comportamiento de compra de los tenderos en Cúcuta es bastante similar, ya que históricamente los tenderos realizan sus compras en una zona conocida como la sexta pero a partir de 1994 cuando se fundó la "Central de Abastos Cenabastos" se estimuló al tendero para cambiar su hábito de compra y trasladarlo a esta sede, en principio no se logró cambiar la mentalidad del tendero pero al pasar los años y al ensanchamiento de la Central de Abasto el Tendero ha empezado a cambiar sus hábitos de compra. Últimamente las compañías cada vez están más interesadas en contar con el tendero como un cliente directo, por esta

razón se evidencia en la ciudad de 3 años hasta la presente el volcamiento de los proveedores a las calles y a visitar directamente las tiendas dejando de lado la distribución pasiva que se hacía a través de grandes mayoristas.

Como esta compuesto demográficamente estos tenderos (familia, estrato social, nivel académico)

En la ciudad de Cúcuta es evidente la influencia en el comercio en general de las personas provenientes de Santander (Bucaramanga) y de poblaciones del oriente Antioqueño, aunque la mayoría sigue siendo de personas provenientes de las diferentes poblaciones del Departamento de Norte de Santander. Se evidencia que los grandes negocios son manejados en su mayoría por gente Santandereana y el comercio minorista es dominado por los Norte Santandereanos y Antioqueños.

La familia esta compuesta en su mayoría por numerosos miembros quienes ven en la colocación de una tienda la salida para su desempleo y poder sostener a una familia tan numerosa.

El nivel académico medio de la persona que maneja una tienda es de educación básica primaria en su mayoría no terminada aunque también existe un gran número de analfabetas que manejan las tiendas.

El estrato social de la gente que se dedica a tener una tienda son personas de estrato 2 y 3 que aunque viven en una situación a su alrededor precaria, por ser el

dueño de una tienda posee un nivel per capita mejor de la media de la población que cercanamente lo rodea.

Como se compone el cliente de un tendero, que necesidades tiene.

El cliente de un tendero se compone en su mayoría de personas que hacen parte de en nivel económico bajo (Estrato 1, 2 y 3) con pobre poder adquisitivo, que acuden a la tienda en búsqueda de sus productos básicos de la canasta familiar. Son personas que tienen innumerables necesidades de productos y se conforman con la compra de volúmenes bajos de productos lo que se conoce como "la compra del diario".

Estas personas buscan calidad a un bajo precio, aspiran a poder acceder a las mejores marcas pero que por los volúmenes de venta en los supermercados se hacen inalcanzables. También es de costumbre encontrar a las personas que necesitan fiar o pedir a préstamo los productos.

Este consumidor de bajo ingreso tiene limitaciones de transporte pero también encontramos al consumidor que sin tener esto como un problema prefiere la opción de la tienda por su cercanía, por su confianza con el tendero o simplemente por la comodidad.

Cual es el potencial de compra de estos tenderos.

Según estipulaciones hechas por los gerentes de Distribuidoras (Diego Díaz y Manuel Quiñones), el promedio de compra de un tendero oscila entre dos y tres

millones, incluyendo allí toda la lista de productos que comercializa una tienda, especialmente los productos que mayor peso tienen en esta compra son el pan, las gaseosas, la cerveza, los huevos, la leche y los pasabocas (snacks); en estos productos se tiene alrededor del 70% de las compras que realiza un tendero. El restante 30% se lo comparten los demás productos como son los de aseo del hogar, aseo personal, dulces varios, productos perecederos varios, cárnicos, derivados de la leche y otros.

Que concentración o distribución geográfica tienen los tenderos en Cúcuta

Todos los expertos coincidieron en afirmar que el área con mayor concentración de tiendas tradicionales es el sector conocido como La Ciudadela Atalaya, donde confluyen aproximadamente el 50% de la población de Cúcuta, así mismo coinciden en afirmar que este sector dado sus características de tipo socio económico (Estrato 0,1 y 2) se convierte en un mercado casi exclusivo para las tiendas. Otro sector donde la concentración de tiendas aunque no es igual de alta pero es considerable son los alrededores del sector llamado como la Sexta donde las tiendas por su cercanía pueden obtener los productos a precios favorables y de allí su concentración.

Otros lugares interesantes debido a su concentración y más que todo a su número es en las localidades de Villa del Rosario y Los Patios, donde no existen supermercados de gran formato que concentren la venta al detal.

Que necesidades en cuanto a logística de distribución tienen los tenderos

En este tema aunque no se tuvo un consenso si se determinó la fuerza de dos teorías que son: La primera dice que el tendero necesita de políticas de descuento

especiales con plazos de cartera flexibles donde tenga la oportunidad de mejorar su negocio con mejores volúmenes obteniendo así un mayor margen debido a los descuentos por volumen, la teoría básicamente dice que el tendero debe crecer a ritmos acelerados tratando de llevarlo a comercializar grandes volúmenes y política de recuperación de cartera flexibles, de esta manera las visitas a la tienda serian muy esporádicas realizadas por representantes de venta especializados en volúmenes haciendo esto más económico el costo de transporte y del Overhead (Costos Indirectos).

La segunda teoría opta por un camino tal vez un poco más largo y afirma que el tendero se le debe visitar mas periódicamente haciendo de sus compras unos volúmenes bajos y así no tener problemas de cartera, en cuanto a los descuentos estos no deben existir debido a los bajos volúmenes, esta teoría es compartida por los expertos de Disa y Nestle.

Que espera un tendero de una distribuidora y de una casa matriz como proveedor El tendero lo que espera siempre es flexibilidad en los pagos, aunque según el experto Eduardo Botello el tendero ha cambiado su manera de pensar y ahora lo que quiere es asesoría para manejar su negocio por que ha vislumbrado que su verdadero competidor no es el tendero vecino, es el Supermercado Hiper que atrae a sus clientes con descuentos especiales y cada vez se le acerca más. De las distribuidoras espera respeto en el cumplimiento de la entrega de pedidos por que muchas veces no se cumplen y el tendero deja de vender.

Que fidelidad con los productos o las marcas tienen los tenderos

La fidelidad es absolutamente nula por que el tendero por ejemplo deja colocar en su tienda el material de merchandising pero si la competencia pasa al momento y también quiere colocar material se lo deja colocar incluso tapando al anterior. El tendero crea fidelidad con las marcas que según ellos "los ayudan" con su negocio y dejan un alto margen.

Que histórico tiene de trabajo una tienda

Una tienda de Cúcuta históricamente no es tiene muchos años de permanencia debido a la inestabilidad del negocio con que lo ven los habitantes de la región, las distribuidoras se quejan que las tiendas cambian mucho de dueños y hoy esta una tienda y puede que una sola noche deje de existir debido a los conflictos económicos que afrontan sus dueños por una mala administración aunque muchos de estos casos admiten se limitan atípicos casos de robo y abuso de confianza de los créditos.

Cuales son los márgenes con los que trabaja un tendero

Los distribuidores llegan en su mayoría con bajos márgenes de rentabilidad al sector de las tiendas y estos tienen que castigar al producto con márgenes que oscilan entre el 17% al 30%.

Cuales son las claves del éxito de una tienda

En conclusión las siguientes son las claves del éxito de una tienda según la opinión de los expertos:

- Excelente surtido con la mayoría de las marcas que roten periódicamente y el consumidor las solicite
- En cuanto al administrador del negocio debe ser muy creativo, responsable con don de servicio y buen trato a la comunidad, honesto y carismático.
- Debe ser el tendero capacitado para poder ser proactivo en el manejo oportuno de su negocio y de una manera ordenada.
- Debe ser una tienda que cumpla con las obligaciones con los proveedores y se distinga como cumplidora de su tarea en la cadena del comercio.
- Debe ser una tienda con un eficiente manejo del flujo de caja

Como se ha visto la investigación preliminar basándose en la opinión de expertos ratifica algunos de los puntos clave encontrados en el censo y adicional le da a la dirección del proyecto bases fundamentales para el desarrollo del plan estratégico de distribución.

Anexo 4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES/TIEMPO		SEMANAS															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
1.	Realización Investigación preliminar	■	■														
2.	Realización de censo y barrido de Cucuta																
2.1	Diseño de la actividad	■															
2.2	Realizar cronograma de actividades	■	■														
2.3	Definir Objetivos y presupuestos de investigación	■	■														
2.4	Reclutamiento y selección de encuestadores	■	■														
2.5	Trabajo de campo y recolección de información		■	■	■	■											
2.6	Análisis de la información			■	■	■											
3.	Análisis ambiental																
3.1	Realizar analisis Dofa de Unilever frente al consumidor de canal tradicional					■	■	■									
3.2	Realizar analisis DOFA de Unilever frente a la competencia					■	■	■									
3.3	Realizar analisis DOFA de Unilever frente a los distribuidores					■	■	■									
3.4	Realizar analisis DOFA de el Estoquista frente al comercio					■	■	■									
3.5	Realizar analisis DOFA de el Estoquista frente a Unilever					■	■	■									
3.6	Definir factores claves de éxito para la consecución de los objetivos del Plan Estrategico					■	■	■									
4.	DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADEO																
4.1	Analisis de la información							■									
4.2	Formulación de Estrategia a seguir								■								
4.3	Definir planes de acción para la consecución de la Estrategia									■							

ACTIVIDADES/TIEMPO		SEMANAS											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
5.	DISEÑO DE LOS PROGRAMAS DE MERCADEO												
5.1	PRODUCTO												
5.1.1	Consulta a expertos para conocer las tendencias de consumo por parte del cliente del canal tradicional			■									
5.1.2	Presentación de investigaciones de Unilever sobre necesidades de este tipo de cliente				■								
5.1.3	Definición de marcas y SKU estrategicos para el programa (Plan Estratégico)					■							
5.2	PRECIOS												
5.2.1	Analizar políticas de precios de U.L.					■							
5.2.2	Medición de márgenes deseables de contribución						■						
5.2.3	Definición de precios de SKU de acuerdo a políticas U.L.							■					
5.3	DISTRIBUCION												
5.3.1	Analizar políticas de Distribución de U.L.												
5.3.2	Definición de sistema de venta	■	■	■	■	■	■						
5.3.3	Definición de rutas y zonas							■	■				
5.3.4	Determinar logística de entrega de pedidos								■				
5.3.5	Definir logística de facturación de pedidos									■			
5.3.6	Definir logística de toma de pedidos										■		
5.4	PRESUPUESTO DE VENTA Y DISTRIBUCION												
5.4.1	Objetivos de Venta y Distribución									■			
5.4.2	Establecer costo de compensación a la fuerza de ventas										■		
5.4.3	Establecimiento de incentivos a la fuerza de ventas											■	
5.4.4	Determinar frecuencia y duración de visitas												■
5.4.5	Determinar plan de capacitación a la fuerza de ventas												
5.5	COMUNICACIÓN INTEGRAL DE MERCADEO												
5.5.1	Analizar políticas de publicidad y promociones de U.L.									■			
5.5.2	Establecer tácticas de publicidad y promociones										■		
6.	DEFINICION DE KPI											■	
7.	DEFINICION DE PLAN DE EJECUCION												■
8.	EVALUACION Y CONTROL DE RESULTADOS												■

Anexo 5. ANÁLISIS FINANCIERO SURTIANDES

AÑO 2002		3	Ventas Unilever	Ventas Totales
Estoquista	SURTIANDES	T/O por año	1.350.000.000	1.850.000.000
Área de Ventas	CUCUTA	T/O por mes	450.000.000	616.666.667
No. De equipos	5	T/O por semana	103.846.154	142.307.692
Vehículos				
Pre ventas				(1)
Otros				
No. de ptos de vta				
Valor Neto en Libros				
1. ACTIVOS FIJOS (FA)		Número	28.015.900	
Vehículos de Propiedad				(2)
Motocicletas				(3)
Equipo de Oficina		28.015.900		(4)
Valor Promedio				
2. CAPITAL DE TRABAJO (WK)			362.078.936	
Inventario		390.000.000	3	(5)
Bancos		-22.421.064	Semanas	
Deudores		420.000.000	3	(6)
Acreedores		425.500.000		(7)
Ingreso Real				
3. INGRESO ACUMULADO			201.759.279	
Márgen Comercial		149.792.873		(8)
Bonificación por por Desempeño				(9)
Subsidios				(10)
Descuentos por Volumen (-)		51.966.406		(11)
Costo Real				
4. COSTO OPERACIONAL			139.180.532	8%
por AÑO				
Arrendamiento de Instalaciones		10.712.000	8%	(12)
Provisión Bancos				(13)
Interés Bancos		12.206.765	9%	(14)
Operaciones Motocicletas				(16)
Oeracion Vehiculos		21.482.250	15%	(17)
Alquiler vehiculos		6.250.000	4%	
Depreciación		-1.405.941		(18)
Seguros				(19)
Papelería		4.386.000	3%	(20)
Electricidad, Telecomunicaciones, Agua		12.998.238	9%	(21)
Carga y Descarga				(22)
Salarios		65.661.348	47%	(23)
Gastos Varios		6.889.872	5%	(24)
Utilidad Neta despues de Impuestos (UNDI)		103.550.000		
% UNAI Frente a T/O Secundario		5,6%		
Inversión (FA + WK)		390.094.836		
RETORNO SOBRE LA INVERSION (ROI)			26,5%	

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Indicadores Demográficos	32
Tabla 2. Censo de Negocios de Cúcuta	62
Tabla 3. Clasificación de Tiendas de Cúcuta	62
Tabla 4. Ubicación de las tiendas de Cúcuta	64
Tabla 5. Datos económicos y Demográficos de la Región	91
Tabla 6. Histórico Tasa de Cambio	92
Tabla 7, Referencias (sku´s) seleccionados	102
Tabla 8, Chequeo de Precios categoría Jabones de Lavar	105
Tabla 9, Chequeo de Precios categoría Jabones de Lavar	108
Tabla 10, Chequeo Distribución de Tiendas por Tipo de Negocio	112
Tabla 11, Costeo de pedidos	118

Tabla 12, Logística de Facturación	119
Tabla 13, Costos del Proyecto	121
Tabla 14, Comparativo de Nivel Salarial a la Fuerza de Ventas	125

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo 1. MARCO CONCEPTUAL	138
Anexo 2. REALIZACIÓN INVESTIGACIÓN PRELIMINAR	141
Anexo 3. ESTUDIO PRELIMINAR – OPINIÓN DE EXPERTOS	152
Anexo 4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	162
Anexo 5. ANÁLISIS FINANCIERO SURTIANDES	164