

**CASO DE ESTUDIO: F&A, UNA FORMA DIFERENTE DE ATRAER AL CONSUMIDOR
FINAL A TRAVÉS DE UN CATALOGO DE VENTA DIRECTA.**

MARIA ALEJANDRA CASTAÑO RESTREPO

MAURICIO MONROY

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TITULO DE
MAESTRIA EN MERCADEO**

DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO:

LOBSANG SALGUERO

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y

ECONOMICAS

SANTIAGO DE CALI

ABRIL, 2013

TABLA DE CONTENIDO

	PAG
1. CASO DE ESTUDIO F&A	
1.1 Canal de Venta Directa	5
1.2 La Venta Directa en Colombia	8
1.3 F&A	9
1.4 Target del Canal Venta Directa de F&A	11
1.5 La competencia	13
1.6 Construyendo un camino directo	16
2. ANEXOS	20
3. BIBLIOGRAFIA	33
4. GUIA PEDAGOGICA	35

INTRODUCCIÓN

El mundo está evolucionando y transformándose cada vez más rápido, a nivel tecnológico, ambiental, político, social y comercial. Es aquí donde las compañías ponen toda su atención al consumidor, quien logra ser el mayor aportante en el proceso de creación de sus estrategias. Los consumidores tienen fácil acceso a la información a través de las redes sociales y la globalización cada vez tienen exigencias diferentes y más demandantes. Por esto, hoy en día los consumidores están siendo más escuchados.

La forma de comprar está cambiando y los consumidores quieren nuevas experiencias; por eso, para muchas compañías se ha vuelto todo un reto. Así pues, la venta directa, un canal diferente que logra llegar al consumidor compartiendo de primera mano sus vivencias, dándole asesoría a sus necesidades, ha empezado a tener relevancia con el consumidor y las compañías de consumo masivo.

Es por eso que el gran reto que tienen la compañía de consumo masivo F&A, es descubrir cómo conquistar a los consumidores de la base de la pirámide a través de este canal de ventas, el cual ha logrado crecimientos a doble dígito en épocas de crisis, dirigiendo sus esfuerzos a un público objetivo que ahora se convierte en foco de interés para muchas compañías, pues son una gran fuente de movimiento económico, siendo la mayor población de muchos países.

F & A: UNA FORMA DIFERENTE DE ATRAER AL CONSUMIDOR FINAL A TRAVÉS DE UN CATALOGO DE VENTA DIRECTA.

Facundo Montaña se encontraba en su habitación, leyendo los informes de ventas después de terminar su cena familiar. Revisando las cifras se encontraba un poco preocupado pues aunque su canal de venta directa mantenía unos resultados estables a nivel nacional, su ciudad natal, Cali, no traía la venta que requería la empresa como objetivo del mes y no sólo eso, tenía la presión de su jefe por incrementar los números en general.

Mientras con su mano derecha revolvía el azúcar dietética en la taza de café, pensaba en la preocupación que pasaba por su mente, pues las consultoras no estaban vendiendo como él esperaba y realizaban como monto de pedido promedio hasta \$150.000, 13% por debajo del resto del país, y esta cifra no se incrementaba. Se dio cuenta que gran parte de lo que tendría que procurar para tener más éxito en el canal era hacer un diagnóstico claro de la ciudad y el interés de sus consumidores, seguramente con esto obtendría los insights¹ suficientes para retar las estrategias que él diseñaba en el catálogo de ventas, logrando generar mayor consumo de productos en las familias y así, cada consultor de ventas ingresaría un monto de pedido más alto y con ello lograr los resultados que están buscando en la compañía.

Durante su carrera en la empresa ha llevado ideas brillantes en sus catálogos, pero en esta ocasión necesitaba que no solamente estos captaran la atención del consumidor, sino

¹ Comprensión reciente, aunque no obvia respecto a las creencias, valores, hábitos, deseos, motivos, emociones o necesidades del consumidor que puede llegar a ser la base para una ventaja competitiva.

que además tuvieran un impacto positivo sobre el incremento del monto de compra en los consumidores.

Esto representa un gran reto para Facundo, no sólo porque maneja la parte de marketing sino también porque ahora lo miden por las ventas de una zona del país, lo que es muy interesante y a la vez le permite enriquecer su mente con nuevas experiencias que le trae el campo. Pero en ese momento, eso no era suficiente para él, por lo que ha recurrido a diferentes materiales escritos de investigaciones que había obtenido al desarrollar el canal y otros apuntes de una conferencia que le dieron sobre el canal de Venta Directa en la convención.

Canal de Venta Directa

La Venta Directa tiene como característica la venta y asesoría personalizada, por medio del contacto y las relaciones, a través de la demostración o la explicación de beneficios del producto, directamente al consumidor final, generalmente por fuera de un establecimiento comercial, llevándole el producto a sus hogares, de allí se conoce como puerta a puerta o D2D por sus siglas en inglés, door to door (Ongallo, 2007)

Para plantear un negocio de venta directa que sea eficaz, se recomienda tener en cuenta diferentes puntos como (Ongallo, 2007):

- Tener un producto o servicio adecuado para este tipo de venta o distribución. Los más propensos según plantea el autor, están relacionados con el hogar, la higiene personal y otros gustos personales.

- Manejar un precio uniforme y en lo posible no se consiga en otro lugar que no sea el canal directo, apalancado en un adecuado sistema de pago.
- Contar con stock suficiente para atender las necesidades del mercado.
- Realizar capacitación constante para los vendedores en técnica de ventas y motivación.
- Reconocimiento a su fuerza de ventas o consultoras. La motivación es un elemento importante.
- Tener un sistema de incentivos y premios, el cual se sugiere, según el autor, que surja en parte de los aumentos de promedios de ventas de los equipos. Referente a esto, Ongallo (2007), citando a Puchol (2003), menciona que los incentivos para los vendedores debe tener 3 características principalmente:
 - a. *Internamente equitativa*: Los incentivos dados a la fuerza de venta deben mostrar una relación equitativa entre la venta y el trabajo desarrollado.
 - b. *Externamente competitiva*: Incentivar a que su fuerza de ventas a trabajar para ella, evitando que se sientan atraídos por la competencia.
 - c. *Motivadora*: Todo sistema de incentivos, debe mantener la emoción para trabajar, procurando que el equipo permanezca motivado.
- Definir el tipo de venta directa que se piensa implementar: existen diferentes tipos de venta directa, a continuación los más relevantes:
 - a. *Party plan*: El anfitrión reúne amigos y se hace una exposición sobre los beneficios del producto, para lograr la venta de productos. Algunas empresas que trabajan con este método: Tupperware y Mary Kay

b. *Face to face/Door to door*: venden persona a persona, normalmente a través de un catálogo. En esta modalidad el vendedor normalmente entrega directamente el producto al cliente. Algunas de las empresas que funcionan con esta modalidad son: Avon, Esika

c. *Multinivel*: Con este no se busca solo la venta, sino establecer una red de vendedores que permitan generar mayores ingresos a través de las comisiones y premios por venta que provienen de la fuerza de ventas que se encuentra a cargo del titular. Bajo esta modalidad se encuentran empresas como Amway y Yanbal

Desde sus inicios, F&A tenía claramente establecido el tipo de venta que se manejaría, ya que no era una compañía mono-canal, quería ampliar sus posibilidades de ventas con un canal en apogeo con su metodología puerta a puerta y no le interesaba por el momento un sistema multinivel que es uno de los más conocidos y de más fácil crecimiento, sin embargo mucho más costoso y competitivo para con los canales convencionales que maneja F&A en los que pesaba mucha venta: Autoservicios siendo el más importante con un 45% del total de ventas de la compañía y el canal de venta directa tan solo el 1%.

De igual forma, se podría decir que para ese entonces, la compañía manejaba las características propias de la venta directa, fomentaba los principios más importantes para tener a sus vendedoras comprometidas con un plan de incentivos completo y un sistema de reconocimientos aceptable.

Según cifras de la Asociación Mundial de Venta directa las ventas del canal alcanzan los \$117 billones de dólares anuales con 65 millones de personas participando en el canal. En el ranking mundial de ventas, se destaca Asia que vende hasta 37 billones de dólares, seguido de Estados Unidos que vende 30 billones de dólares (ACODEVI, 2005).

En el caso de Latinoamérica Brasil es el líder en ventas de este canal, vendiendo hasta 10 billones de dólares y con 2 millones de personas vinculadas en el sector (ACODEVI, 2005).

Bajo estas características ha funcionado la venta directa en el mundo a través de la historia. Después de funcionar durante varios años en España, Estados Unidos y otros países, se pretende conocer la manera en la que este esquema de ventas ha funcionado en Colombia (ACODEVI, 2005).

La Venta Directa en Colombia

Según la Asociación Colombiana de Venta Directa ACODEVI (2005), en Colombia la venta directa existe aproximadamente desde inicios de los años 80. Desde esta época hasta la actualidad se ha visto una evolución permanente del canal, tanto en las ventas que producen las compañías de Venta Directa \$520 millones de dólares en el 2010, como las personas que hoy en día se pueden estimar que la fuerza de ventas del canal en Colombia son aproximadamente 650.000 personas.

Definitivamente se ve que este canal en Colombia (**Anexos 1, 2 y 3**) ha estado en constante crecimiento del 2001 al 2004. Adicionalmente, el género de mayor participación son las mujeres. Y este canal ha aportado para la generación de empleo, sobretodo en el

caso de los empleos indirectos. La modalidad de Venta Directa que más funciona en el país es la “Venta Plana”.

A partir de todos estos resultados, definitivamente Facundo seguía confiando en el canal y el potencial que tendría para el crecimiento en ventas de la compañía y la posibilidad de crecer en los niveles socioeconómicos a los que estaban destinadas todas sus estrategias y tácticas para lograr conquistarlos y deleitarlos con un plan que cambiaría sus vidas y mejoraría su calidad de vida, pues esto se reflejaba claramente en un cambio de comportamiento en el nivel socioeconómico “clase baja” creciendo un 30% del 2005 al 2007 en la categoría de cosméticos (**Anexo 4**). A partir de esta información y recordar los conceptos aprendidos en este material, decidió desarrollar un resumen de la descripción de la compañía F&A para ponerse más en contexto

F & A

F&A es una compañía de consumo masivo con 40 años de experiencia y reconocimiento en Colombia. Tienen una filosofía que es la esencia de la compañía y describe en cuatro párrafos sus pilares fundamentales (**Ver Anexo 5**), reflejando la personalidad de esta compañía. Es a partir de ahí que toman sus decisiones y buscan a través de propuestas innovadoras cumplir de forma holística lo que allí se cita.

Esta compañía llega a sus consumidores a través de canales convencionales tales como, Supermercados de cadena y Superetes² que tienen como target principal para la

² Superetes: el régimen de venta tipo autoservicio, tienen al menos una caja registradora, refrigeración, una media de 3.5 empleados, como estructura jurídica es una persona natural, manejan en promedio 3 mil referencias distribuidas entre alimentos procesados, granos, frutas y verduras, cárnicos, licores y tabaco,

compañía a consumidores con poder adquisitivo medio alto y con facilidad de crédito, adicionalmente los consumidores que asisten a estos puntos tiene una compra planeada. El canal de droguerías con puntos donde se realiza una compra por conveniencia, por facilidad de acceso en el camino, y el canal de tiendas que tiene como objetivo lograr suplir esa compra por emergencia, con tamaños pequeños que también son parte de facilitar la compra por su bajo desembolso, es así como F&A ha logrado penetrar el mercado de consumo masivo siendo líder de varias categorías en las que participa, principalmente cremas corporales, con marcas reconocidas como Liquidskin³, Aromamoist⁴, enjuague bucal Dentine⁵ y su marca insignia F&A Baby⁶ con la cual los hogares colombianos han cuidado a sus bebés muchas generaciones.

Sin embargo hace unos años se empezó a evidenciar la pérdida de liderazgo en ciertas categorías muy relevantes para la compañía en las clases socioeconómicas 1, 2 y 3 baja, como se evidencia puntualmente en el caso de cremas corporales con la marca, Liquidskin (**ver Anexo 6**)

Para contrarrestar esta situación decidió incursionar en el canal de venta directa hace 4 años, con el fin de incrementar su penetración en este segmento de la población y lograr de una forma global cumplir con los principios de su filosofía, pues logra generar en los

alimentos para animales, aseo personal, aseo del hogar y medicamentos. Además, cuentan con una superficie entre 50m² y 400m² (una media de 120m²).

³ Marca de cremas corporales, especiales para pieles delicadas y secas que requieren cuidado adicional.

⁴ Marca de cremas corporales que humecta la piel con deliciosas fragancias.

⁵ Marca de productos bucales para ayudar a combatir gérmenes y el mal aliento.

⁶ Crema Líquida que hidrata las pieles más delicadas, incluso de recién nacidos.

consumidores emergentes⁷ una oportunidad de mejorar su calidad de vida y sentirse útiles socialmente, pues a través de este sistema son parte de la cadena de valor de la compañía. Así mismo se ha proporcionado trabajo al interior de la compañía generando un esquema de ventas para el canal donde se cuenta con 6 coordinadores aproximadamente para las 4 principales ciudades en las que se encuentra el canal de venta directa, Cali, Bogotá, Barranquilla y Medellín, quienes se encargan de vender esta oportunidad de negocio y así incrementar la base de vendedores para el canal. Este trabajo de distribución de pedidos se hace de la mano de distribuidores quienes cuentan con una rentabilidad por venta y son los encargados de hacer el alistamiento y entrega de pedidos en las puertas de las casas.

Con este canal de ventas la compañía logra tener de primera mano información del consumidor, retroalimentación constante y los inputs necesarios para un mejoramiento continuo en productos, realizar estrategias promociones y mejorar el nivel de servicio.

Target del Canal Venta Directa de F&A

Prahalad (2005) define a los consumidores emergentes como “Una oportunidad de negocio importante para las empresas”, y es así como muchas multinacionales han logrado incrementar penetración en estos niveles socio económicos, y han logrado generar un impacto positivo en estas comunidades, haciéndolos parte de su cadena de valor.

⁷ Se define como el segmento de consumidores de América Latina pertenecientes al nivel socioeconómico medio-bajo y que tienen una renta familiar mensual entre U\$ 80 y U\$ 300.

El consumidor emergente según estudios realizados por Prahalad, indican que “Los pobres son en si mismos empresarios con alta capacidad de recuperación y consumidores con sentido del valor” y es por esto que hacer un negocio innovador y generarles una oportunidad de crecimiento económico y estimular su autoestima es muy importante, no solo para ellos, sino para el crecimiento del país, pues el realizar actividades filantrópicas puede producir buenas sensaciones, pero no soluciona el problema de raíz.

Los consumidores emergentes, buscan ofertas, les gustan, pero en productos aspiracionales, sienten confianza de marcas reconocidas, marcas que usan sus jefes, y que sienten les puede generar cierto status social. Los productos de bajo precios pueden ser una opción dependiendo la categoría, pero no toman riesgos ni en comida ni en productos de higiene, los bajos precios les generan desconfianza.

Estas personas ganan diario y gastan diario, es por eso que tienen una forma de comprar conservadora. Sin embargo han aprendido que el ahorro es una buena forma de invertir inteligentemente su dinero, y que a mayor tamaño, hay un ahorro por volumen de compra. Es por esto que tienen dos formas de comprar, la compra planeada y compra por emergencia. Y es así como cobra relevancia la venta por catálogo, donde sus vecinas, amigas, familiares, recomiendan productos con tamaños grandes desde 750 ml a 1 Litro en categorías como shampoo y cremas corporales, productos que son de uso diario y que sirven como se mencionó anteriormente para muchos de los miembros de familia que habitan una misma casa. En los hogares y familias el 21% de su gasto en rubro es destinado al cuidado de sus casas y su higiene personal (**ver Anexo 7**).

Sin embargo, cuando no se tiene el fondo suficiente para estas compras denominadas por ellos como compra inteligente deben recurrir a comprar en la tienda de barrio los tamaños pequeños, que si bien tienen un desembolso bajo, saben que por volumen están pagando mucho más.

Es también importante para ellos sentirse útiles y sentir que son parte de la economía activa de una nación y es por medio de este tipo de canales que se les está dando esa oportunidad, incluso asignándoles crédito facilitándoles mucho más su vida y mejorarles su calidad de vida, y el hecho de tener crédito los hace sentirse más responsables, y se genera una alta lealtad y agradecimiento de su parte por la oportunidad, teniendo comportamientos de pago cumplidos.

Es interesante ver que aun cuando son en la pirámide socioeconómica los que tienen menor poder adquisitivo, invierten proporcionalmente igual o más en producto de consumo que los otros niveles socioeconómicos y lo que las empresas no pueden dejar a un lado y lo que los hace más interesantes para tenerlos como principales targets es que vienen siendo más del 70% de la población (**ver Anexo 8**).

La Competencia

Como bien sabía Facundo, el reto que tenía en sus hombros era inmenso, pues debía sacar adelante un canal exclusivo para consumidores emergentes con grandes competidores que ya estaban teniendo reconocimiento en este segmento de la población.

Avon, reconocida como la compañía de la mujer (Avon, 2013), es sin duda la empresa más relevante a nivel de venta plana en Colombia (**ver Anexo 9**). Su imagen resalta la importancia de la mujer y en cada campaña se enfocan en una temporada especial, evocando esos momentos especiales por los cuales vale la pena invertir y regalar a esa persona especial un producto que la llene de alegría. Tiene un amplio portafolio de productos: desde perfumería, joyas, maquillaje y otros productos de higiene básica como cremas corporales, tratamientos para el cabello y desodorantes (**Ver Anexo 10**). Su línea de bebés maneja tamaños pequeños y un portafolio muy reducido, lo que permite asumir que no es de relevancia para la marca, por lo tanto no representa amenazas para F&A en esta categoría de productos.

A nivel publicitario, se pueden encontrar inversiones en revistas, vallas y presentan comerciales de su marca sombrilla AVON, enfocada completamente en la mujer. El apoyo que le dan con su fundación y su lema “Alza la voz contra el maltrato domestico” (Avon, 2013) logra impulsar a todas estas mujeres que sufren el flagelo, o les de esas ganas de salir adelante a las mujeres que quieren ser útiles en sus hogares, con una oportunidad de negocio que las hace sentir comprometidas con las ventas de la compañía. Sus incentivos son muy agresivos lo que la hace muy competitiva en el sector.

Belcorp, una compañía completamente enfocada y que con sus 3 marcas se dirigida claramente a un segmento específico de la población: Esika a mujeres, madres, emprendedoras que les gusta verse bien, estar maquilladas, perfumadas y humectadas. Con muchos colores, su promesa de valor es ofrecer lo que se necesita para el cuidado de toda la familia (Esika, 2013). Con productos que compiten directamente con el portafolio de F&A

como cremas corporales, y productos para el cuidado del bebé, ofrecen tamaños grandes de 1 litro en muchas de sus presentaciones, lo que los hace realmente competitivos en el segmento. Se definen como expertos en aromas y es una experiencia que hacen sentir en cada una de sus páginas de venta de fragancias. Cy-Zone, con un lenguaje y un diseño muy bien elaborado para las adolescentes y su forma fresca de ver el mundo, le presenta a sus consumidores productos muy llamativos y de precios asequibles. Ambos catálogos con propuestas promocionales atractivas, descuentos tan agresivos que podían alcanzar rangos amplios pero altos entre el 20 y 60% dependiendo la temporada o las categorías puntuales en las que enfocaban sus campañas. Finalmente L'bel, una marca especializada en tratamiento facial francés, dirigido a niveles socioeconómicos más altos, con productos de desembolsos muchos mayores.

Para sus marcas la inversión en medios no es tan fuerte hacia el consumidor, si bien se lanzan comerciales televisivos con su marca más relevante Esika, se comunican más a través de vallas, revistas de farándula y algo muy importante en el canal, fortalecen su fuerza de ventas con incentivos para que salga con entusiasmo a promover la venta de un producto que ya está empezando a tener reconocimiento en este segmento.

Otras empresas de consumo masivo y multicanal también se han atrevido a incursionar en la venta directa con mucho éxito, el caso de Novaventa, con una propuesta de valor interesante, ofrece a sus consumidores productos de canasta familiar alimenticia y con productos alternos que lo diferencian de sus puntos de venta tradicionales. Y no sólo eso, ahora amplían su portafolio con productos vitamínicos y de aseo personal, después de participar durante años en el sector de alimentos.

Si bien todo esto es positivo para F&A porque le da mayor credibilidad a la posibilidad de crecimiento en el canal, es importante identificar cuáles son los cambios más relevantes que deben hacer en su promesa de valor, que les permitan ser un diferenciador frente a sus competidores del canal, como de ellos mismos en los puntos de venta alternos.

Construyendo un Camino Directo

Así pues, después de realizar un recorrido por sus conocimientos y refrescar un poco la memoria en temas fundamentales de la venta por catálogo, Facundo propone a la Gerente de Trade Marketing⁸ Melissa Duque, elaborar un diagnóstico situacional para plantear decisiones que rompieran la inercia que traía

Todos trajeron a colación información muy relevante, pues sabían que internamente tenían que trabajar duro para retar procesos y vencer algunas dificultades, pues el hecho de no tener una forma directa de venta y un crédito ofrecido a la fuerza de ventas, dificulta el trabajo de ellas promoviendo los productos en campo. Esto a su vez obstaculiza la labor de incorporar más personas al negocio, pero el sólo hecho de hablar de una marca reconocida y querida por los consumidores como lo era F&A es una gran puerta de entrada para lograrlo.

La educación, un valor agregado fundamental para la compañía, era uno de los pilares fundamentales del catálogo. En sus inicios, fue así como conquistó a sus consumidores, con temas relevantes para ellos como el masaje infantil, la importancia de la lactancia materna, entre otros temas. Era tanto así que algunas vendedoras afirmaban “Mis

⁸ Es el área que busca promover y empujar las ventas por medio de la planificación y la creación de promociones y originar tráfico dentro de las marcas de las compañías

clientes me piden el catálogo de F&A para ver qué tema educativo viene en esta campaña, les gusta mucho aprender con ellos”

Las oportunidades son muchas: a) el desempleo que hay actualmente en Colombia es del 12.1% (DANE, 2013), afecta positivamente el canal, puesto que ayuda a generar un ingreso adicional en los hogares, es rentabilidad en sus casas, ahorros y premios e incentivos que los hacen sentir que son incluidos; b) la oportunidad del microcrédito que se está presentando para el país, logrando en 2011 colocar 359.000 nuevos préstamos de este producto, generando un crecimiento del 31% versus el año anterior (Portafolio, 2012), esto permite acceso al canal con mayor facilidad para los consumidores y su desembolso. Adicionalmente, c) cada vez hay mayor acceso a internet en la población (33% 2008 VS. 2011), lo cual puede maximizar la eficiencia del canal. **(Ver Anexo 11)**

Pero esto no era suficiente, por lo tanto Facundo había decidido en sus salidas de campo hacer entrevistas a profundidad⁹ a clientes/consumidores que vivieran el día a día del catálogo. Así mismo nutrió sus ideas con Grupos Focales, que se definen como un proceso formalizado de reunir a un grupo pequeño de personas para discutir de manera libre y espontánea sobre un tema o concepto particular (Malhotra, 2008), recopilando información que le permitió abrir la mente para atreverse a probar cosas nuevas **(Ver Anexo 12a y 12b)**.

En general los insights recibidos le dejaban clara la posición que tenía la marca, el reconocimiento y el cariño por una marca clásica y de una calidad intachable. En promedio viven 5 miembros en una casa, donde la madre es la encargada de las compras de higiene

⁹ Técnica de obtención de información, mediante una conversación profesional con una o varias personas para un estudio analítico de investigación o para contribuir en los diagnósticos o tratamientos sociales.

personal, respetando la decisión de compra de sus familiares. Usualmente antes de acceder a los productos por el canal de puerta a puerta, hacían sus compras en los almacenes de cadena, llevando consigo en su canasta productos básicos de uso diario como: Shampoo, cremas corporales, jabones, enjuagues bucales, papel higiénico, crema de dientes, lo que implicaba una alta posibilidad de migrar al catálogo para encontrar la gran mayoría de productos que usan para compartir entre todos en sus hogares, aún cuando hay productos puntuales que sólo utilizan para uso personal, como las cremas para el cuerpo dependiendo el tipo de piel o gusto de cada uno.

Aun cuando para ellos la marca es muy importante, el precio y el ahorro también los son; por eso definitivamente quieren encontrar en el catálogo propuestas de valor agregado, diferentes a lo que encuentran en un supermercado y que sepan que están siendo premiados con esa compra.

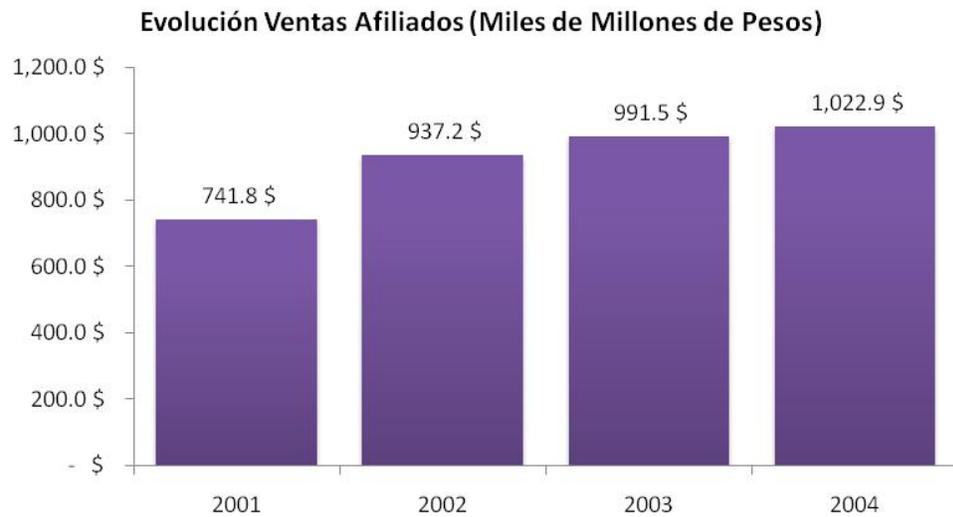
Para ellos la nueva propuesta de catálogo es clara, contundente y muy bien empleada en el lenguaje. Consideran que antes se manejaba una imagen general de catálogo que podía parecer saturada, y propuestas planas al mostrar simplemente productos sueltos con descuentos vendidos por página que para ellos no agregaban tanto valor, adicionalmente había pasado a un segundo plano los temas educativos.

La nueva imagen, más limpia y el plantear rutinas que solucionan sus actividades cotidianas como el baño, la humectación y el cuidado oral, y un manejo de concepto resaltando claramente los beneficios del productos y el retomar de forma relevante los temas educativos, son una buena forma de llamar la atención del consumidor e incrementar el pedido si muestran un ahorro en esa compra, no necesariamente con descuentos, sino con regalos en productos o ganchos promocionales como: cartucheras, vasos, morrales, entre

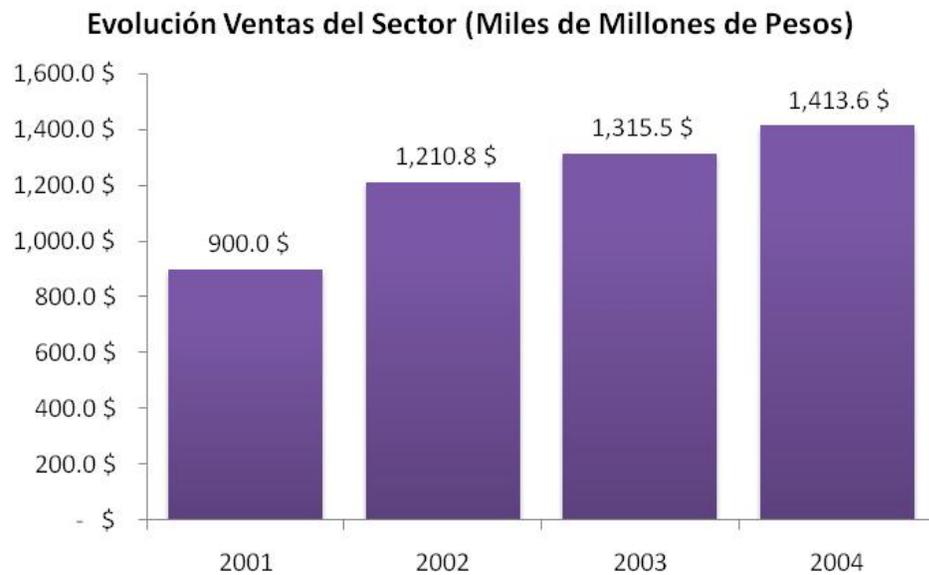
otros, lo cual es muy atractivo para ellos, incluso más que los descuentos, pues les sirven para decorar u otorgarle otro tipo de usos.

Gracias a la actitud y disposición que tuvieron los consumidores finales, Facundo plantea una estrategia a partir del círculo del consumidor y la cadena de medios afines que salió de esta investigación (**ver Anexo 13**). Con esto, logra imprimir en la siguiente campaña, muchas de las ideas que de allí surgieron. Facundo espera obtener los resultados que buscaba, para mejorar los indicadores no solamente de Cali, sino del resto del país.

Anexo 1: Evolución en ventas del canal

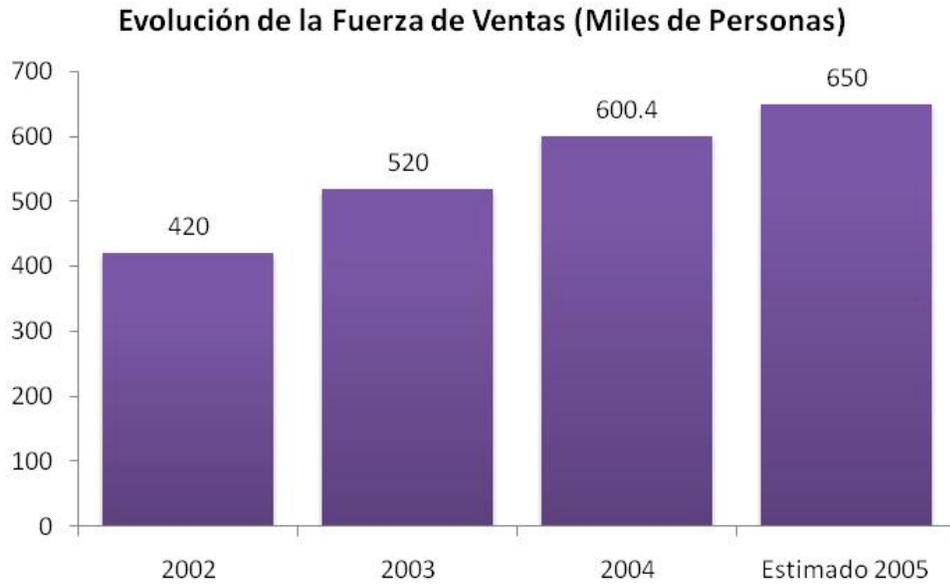


Fuente: ACODEVI (2005). *Venta Directa en Colombia*.

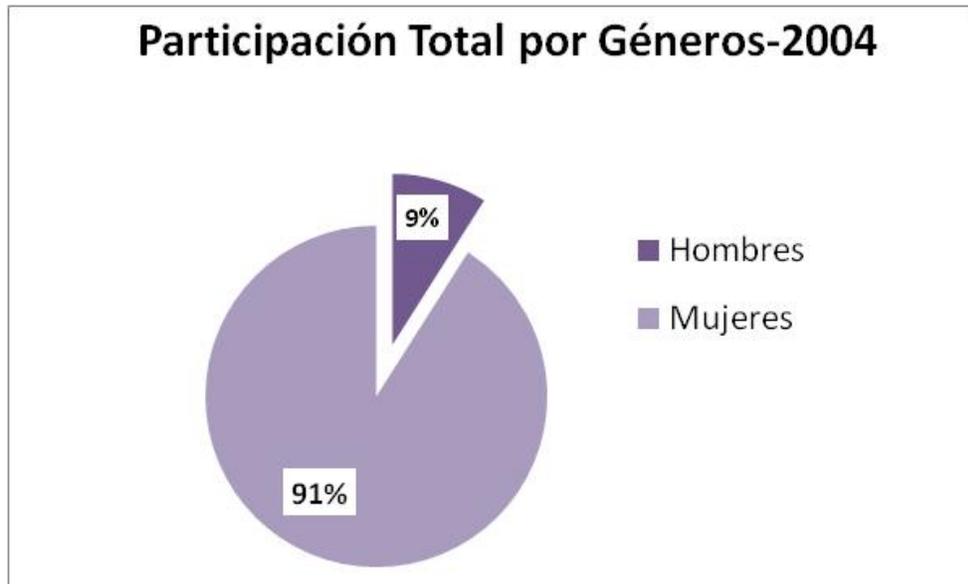


Fuente: ACODEVI (2005). *Venta Directa en Colombia*. Recuperado

Anexo 2: Evolución fuerza de ventas y participación por género

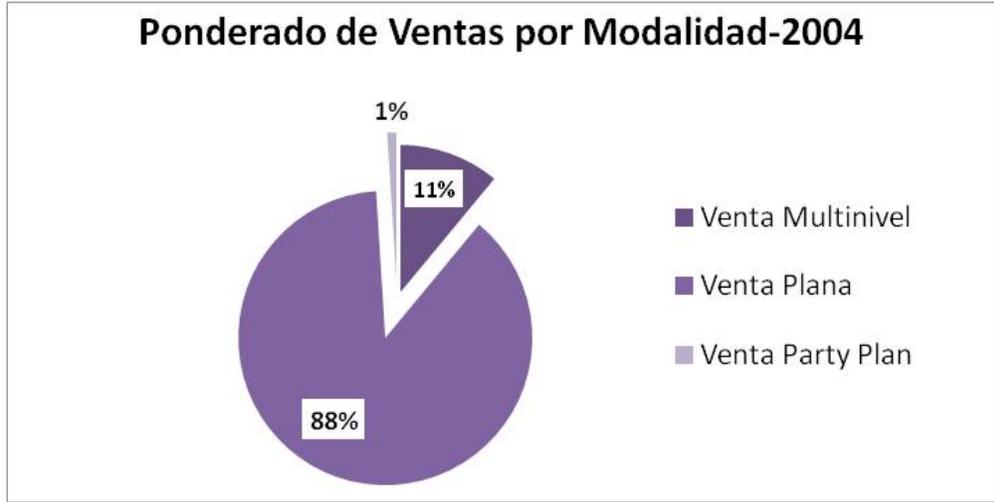


Fuente: ACODEVI (2005). *Venta Directa en Colombia.*

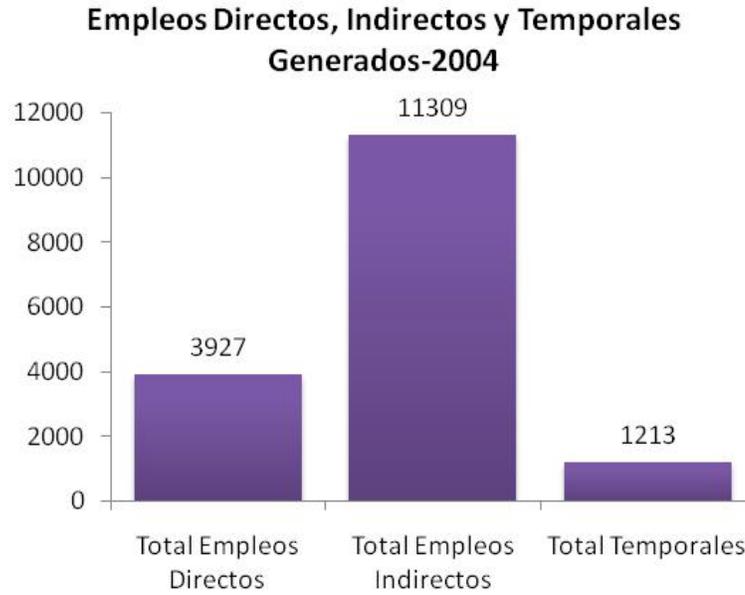


Fuente: ACODEVI (2005). *Venta Directa en Colombia.*

Anexo 3: Empleos generados y distribución proporcional por tipo de venta en el canal

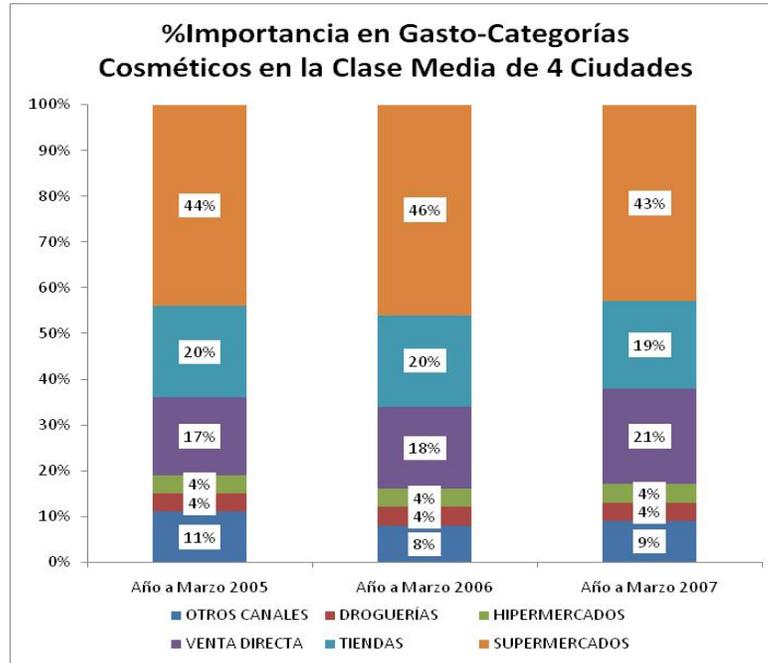


Fuente: ACODEVI (2005). *Venta Directa en Colombia.*

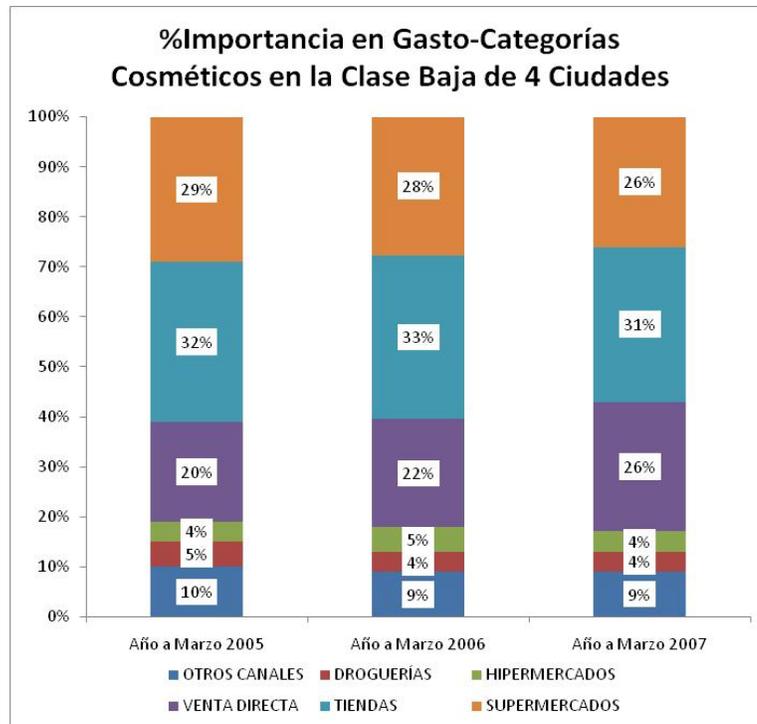


Fuente: ACODEVI (2005). *Venta Directa en Colombia*

Anexo 4: % de Importancia en el Gasto



Fuente: Nielsen (2008). *Importancia en Gasto en las Categorías Cosméticos*



Fuente: Nielsen (2008). *Importancia en Gasto en las Categorías Cosméticos*

Anexo 5: Filosofía F&A

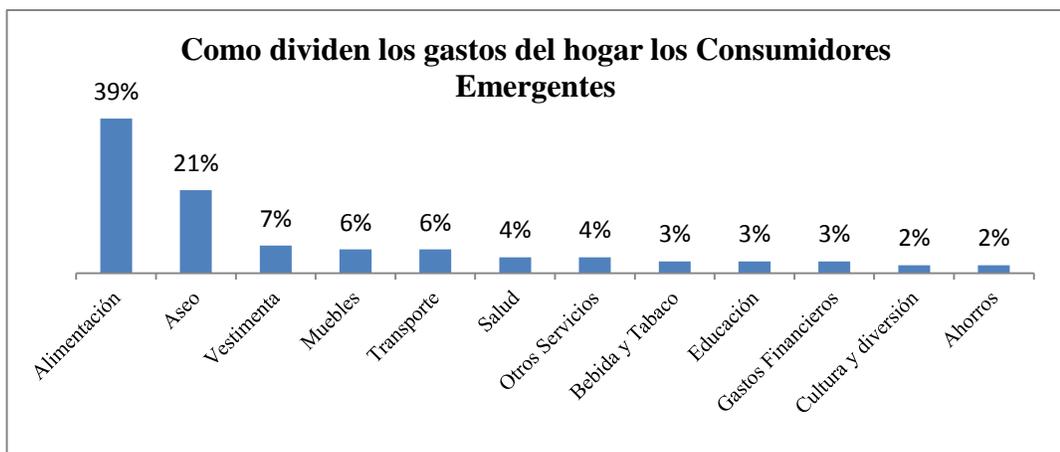
“Consideramos que tenemos una gran responsabilidad con todos aquellos que usan nuestros productos y servicios. Para esto, garantizamos que todo lo que hacemos debe ser de la más alta calidad. Debemos ser competitivos en nuestros procesos para lograr precios justos. Queremos que nuestros proveedores y distribuidores obtengan una ganancia justa.

Tenemos conciencia por nuestros empleados. Cada uno recibirá un trato justo. Se respetarán y serán reconocidos por sus logros. Tendrán salarios justos se les asegurará un ambiente laboral sano y agradable. También sabemos que hacemos parte de sus familias y como tal apoyamos su balance de vida. Cada uno de los empleados será libre de opinar y dar sugerencias, todas serán bien recibidas. Existirá la igualdad y la inclusión. Se espera de igual forma trabajadores competentes y que cumplan con ética sus labores.

Sabemos de la responsabilidad que tenemos con la sociedad y el medio ambiente. Apoyaremos siempre actividades filantrópicas y pagaremos puntualmente nuestros impuestos. Garantizaremos procesos adecuados que permitan la protección del medio ambiente y la optimización de los recursos naturales.

Finalmente, tenemos una responsabilidad importante con los accionistas. Debemos garantizar sus ganancias. Se motivarán las ideas innovadoras, así como la investigación, para lograr desarrollar programas y productos. Se debe estar a la vanguardia tecnológica, y tener instalaciones propias al crecimiento estimado. Se tendrán reservas para los tiempos adversos. Así, cumpliendo con todos estos pilares se lograrán resultados eficientes y aportes justos a los accionistas de acuerdo a su inversión”.

Anexo 6: Proporción de gastos en el hogar de consumidores emergentes



Fuente: Nielsen (2009). *Consumidor de Bajos Ingresos en Latinoamérica*

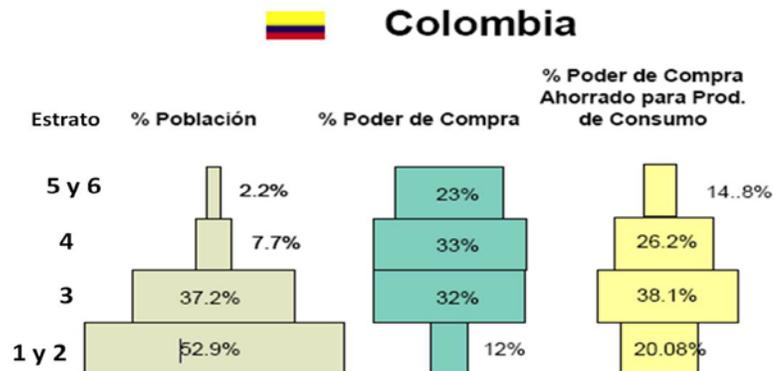
Anexo 7: Penetración de productos en cada NSE

Gráfico de canasta tocador – Categoría Cremas Corporales

2008 - 2007		Liquidskin	F&A Baby	Aromamoist
Total 4 Ciudades	<ul style="list-style-type: none"> - Penetración: - Tasa Anual: - Intensidad (x acto): - Frecuencia (Días): 	<ul style="list-style-type: none"> 17% - 18% 576 - 631 ml 326 - 348 ml 204 - 199 	<ul style="list-style-type: none"> 9% - 9% 458 - 465 ml 309 - 307 ml 243 - 238 	<ul style="list-style-type: none"> 4% - 4% 470 - 488 ml 353 - 373 ml 270 - 275
6%	C. Alta	<ul style="list-style-type: none"> 28% - 30% 672 - 706 ml 370 - 381 ml 198 - 194 	<ul style="list-style-type: none"> 6% - 6% 544 - 486 ml 391 - 386 ml 258 - 285 	<ul style="list-style-type: none"> 4% - 6% 363 - 436 ml 318 - 363 ml 315 - 300
25%	C. Media Alta	<ul style="list-style-type: none"> 22% - 19% 573 - 539 ml 367 - 353 ml 231 - 236 	<ul style="list-style-type: none"> 9% - 7% 521 - 418 ml 326 - 305 ml 225 - 262 	<ul style="list-style-type: none"> 4% - 5% 545 - 635 ml 366 - 402 ml 242 - 228
38%	C. Media	<ul style="list-style-type: none"> 16% - 16% 565 - 630 ml 292 - 344 ml 186 - 197 	<ul style="list-style-type: none"> 9% - 10% 446 - 532 ml 306 - 329 ml 247 - 222 	<ul style="list-style-type: none"> 3% - 3% 451 - 491 ml 328 - 404 ml 262 - 296
31%	C. Baja	<ul style="list-style-type: none"> 13% - 16% 549 - 680 ml 315 - 336 ml 207 - 178 	<ul style="list-style-type: none"> 9% - 11% 417 - 412 ml 288 - 274 ml 249 - 239 	<ul style="list-style-type: none"> 3% - 3% 449 - 352 ml 377 - 302 ml 303 - 309

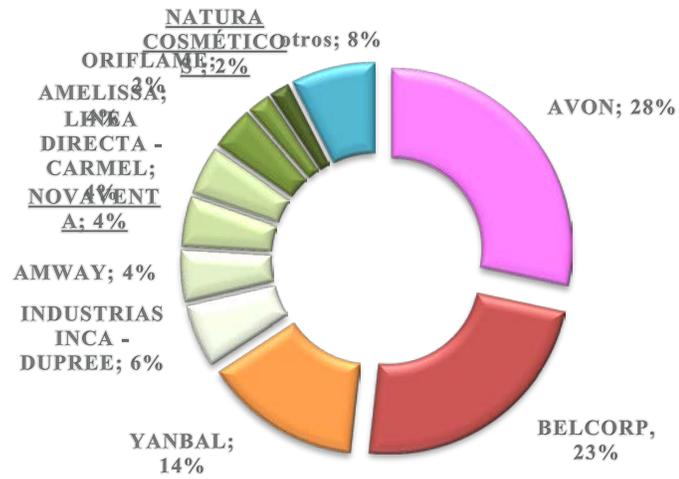
Fuente: Nielsen (2012). *Medición de la Categoría Cremas Corporales.*

Anexo 8: Poder de compra de la población colombiana por NSE



Fuente: Hamilton, B. (2003) *Creando Valor en Canales Minoristas para el Consumidor Emergente..*

Anexo 9: Grafico de participación de ventas, compañías de venta directa



Fuente: ACODEVI (2005). *Venta Directa en Colombia.*

Anexo 10. Catálogo y promociones de la competencia



Fuente: AVON (2013)



Fuente: ESIKA (2013)

Anexo 11. Matriz DOFA

Análisis Interno

A continuación se recopilan las fortalezas y debilidades encontradas:

Matriz de impacto

El perfil de capacidad interna PCI se realiza basándose en las fortalezas y debilidades encontradas, las cuales se explican a continuación las más significativas.

CALIFICACION	INTENSIDAD						IMPACTO		
	FORTALEZAS			DEBILIDADES			A	M	B
	A	M	B	A	M	B			
CAPACIDADES									
Directiva									
No se ha alcanzado el punto de equilibrio					X		X		
Competitivas									
Marca: Posicionamiento, Publicidad, Desempeño, Amplio portafolio	X						X		
Precio				X			X		
Actividad directa/ Dependencia /Rompimiento de inventarios				X			X		
Alto nivel de oferta de parte de las grandes superficies para captar a este tipo de consumidor.					X			X	
Educación en las herramientas impresas	X							X	
Financieras									
Crédito				X			X		
No hay economías de escala, lo que no permite ser más competitivos en incentivos internos				X			X		
Talento Humano									
No hay masa crítica..				X			X		
Falta de fuerza de ventas robusta.				X			X		

Evaluación del Factor Interno

Para complementar el análisis se utilizó la siguiente matriz que arroja un resultado cuantitativo.
Calificación:

Fortaleza Alta = 4

Fortaleza Media = 3

Debilidad Media = 2

Debilidad Baja = 1

Descripción	Ponderación	Calificación	Calificación Ponderada
Fortalezas			
Marca: Posicionamiento, Publicidad, Desempeño, Amplio portafolio	0.15	4	0.6
Educación en las herramientas impresas	0.11	3	0.33
Debilidades			
Precio no competitivo	0.12	2	0.24
No hay actividad directa/ alta dependencia /Rompimiento de inventarios	0.12	2	0.24
No hay economías de escala, lo que no permite ser más competitivos en incentivos internos	0.11	2	0.22
Crédito	0.15	2	0.3
No hay masa crítica..	0.12	2	0.24
Falta de fuerza de ventas robusta.	0.12	2	0.24
Total	1		2.41

1,00 a 1,75	1,76 a 2,50	2,51 a 3,25	3,26 a 4,00
MUY DIFÍCIL	DIFÍCIL	FAVORABLE	MUY FAVORABLE

Análisis externo

A continuación se recopilan las oportunidades y amenazas encontradas:

FACTORES	CALIFICACION	INTENSIDAD						IMPACTO		
		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			A	M	B
		A	M	B	A	M	B			
Variables Económicas										
Crecimiento del canal de venta directa a nivel global			X						X	
Incremento en masa crítica por tasa de desempleo (12.1%)	X						X			
Crecimiento del microcrédito (33%)	X						X			
Variables Sociales, culturales, geográficas y demográficas										
Alta población infantil en este segmento	X						X			
Desempleo (12.1%)	X						X			
Inseguridad y violencia						X		X		
Piratería de productos						X		X		
Temporada Invernal					X					
Desarrollo de negocios		X						X		
Variables Tecnológicas y competitivos										
Mayor acceso a internet		X					X			
Posicionamiento de la competencia					X			X		

Evaluación del Factor Externo

Para complementar el análisis se utilizó la siguiente matriz que arroja un resultado cuantitativo.

Calificación:

Oportunidad Alta = 4

Oportunidad Media = 3

Amenaza Media = 2

Amenaza Baja = 1

Factores determinantes de Éxito	Ponderación	Calificación	Calificación Ponderada
Oportunidades			
Desempleo 12.1%	0,2	4	0,8
Crecimiento del microcrédito (31%)	0,15	4	0,6
Crecimiento acceso internet (31.1%)	0,1	3	0,3
Población infantil en este segmento	0,2	3	0,6
Amenazas			
Temporada invernal	0,12	2	0,24
Saturación de catálogos	0,23	2	0,46
Total	1		2,96

Tabla de nivel de favorabilidad del medio

1,00 a 1,75	1,76 a 2,50	2,51 a 3,25	3,26 a 4,00
MUY DIFÍCIL	DIFÍCIL	FAVORABLE	MUY FAVORABLE

Anexo 12a. FOCUS GROUP.

MUJERES QUE PERTENECEN AL PROGRAMA Y AUTOCONSUMEN

Inicio de sesión.

Saludo: Gracias a todos por la asistencia. La actividad del día de hoy busca identificar aspectos relevantes para ustedes como consumidores y que nos permitan mejorar en nuestras propuestas. Agradecemos su honestidad y transparencia y el respeto por la opinión del otro. Así pues, vamos a empezar:

1. ¿Qué es lo más atractivo de las ventas por catalogo
2. ¿Trabaja usted con otras revistas de venta directa?
3. ¿Cómo trabaja usted con el catalogo? ¿Hace seguimiento a las ventas? ¿Lo deja en la casa de sus clientes? ¿Cuáles son sus argumentos de ventas? ¿Con alguno en especial se dedica más?
4. ¿Que tienen los catálogos que hacen que sus productos sean atractivos para el consumidor?
5. ¿Cómo le parece el catalogo de Johnson & Johnson?
6. ¿Cual considera es nuestro diferenciador frente a los otros?(positivo y por mejorar)
7. ¿Cuántos clientes manejan, cuantos productos promedio compran?
8. ¿Compran para autoconsumo, cuantos productos promedio compran?
9. ¿Cómo considera nuestras promociones? ¿Considera que la comunicación es clara?
10. Que recomendaciones nos haría para mejorar



Anexo 12b. Entrevista a profundidad

Objetivo: Lograr identificar los principales motivadores de las mujeres líderes (auto consumidoras) y consumidoras finales para incrementar sus unidades promedio por pedido, logrando finalmente incrementar el pedido promedio total por mujer líder.

Agradecemos su tiempo, esta entrevista es netamente académica, pero con ella queremos identificar algunos aspectos que para usted como consumidor son relevantes y que con ello podemos mejorar el desempeño del canal, por tal razón necesitamos de su completa honestidad al contestarnos las preguntas.

Núcleo familiar y comportamiento de compra - canasta tocador

1. ¿Cuántos son los miembros de su familia? ¿Cómo está compuesta?
2. Normalmente, ¿quién es la persona encargada de las compras de la casa? ¿Cómo hacen las compras? La parte de higiene personal como la compran.
3. ¿Por qué productos está compuesta su canasta de compras normal?
4. ¿Que tan frecuentemente hace estas compras? ¿Planea la compra para que le dure este tiempo?
5. ¿La persona que hace la compra es la misma que decide que comprar? o se basa en la marca y requerimientos específicos de los miembros de la familia?
6. ¿Compran productos para compartir? Qué tipo de categorías?
7. ¿Que productos son de consumo único y personal?
8. Al momento de hacer una compra que factor de decisión es el que más la impulsa a hacer la compra:
 - a. La marca
 - b. El precio
 - c. Una oferta especial
 - d. Respeta la solicitud requerida por el miembro de su familia.

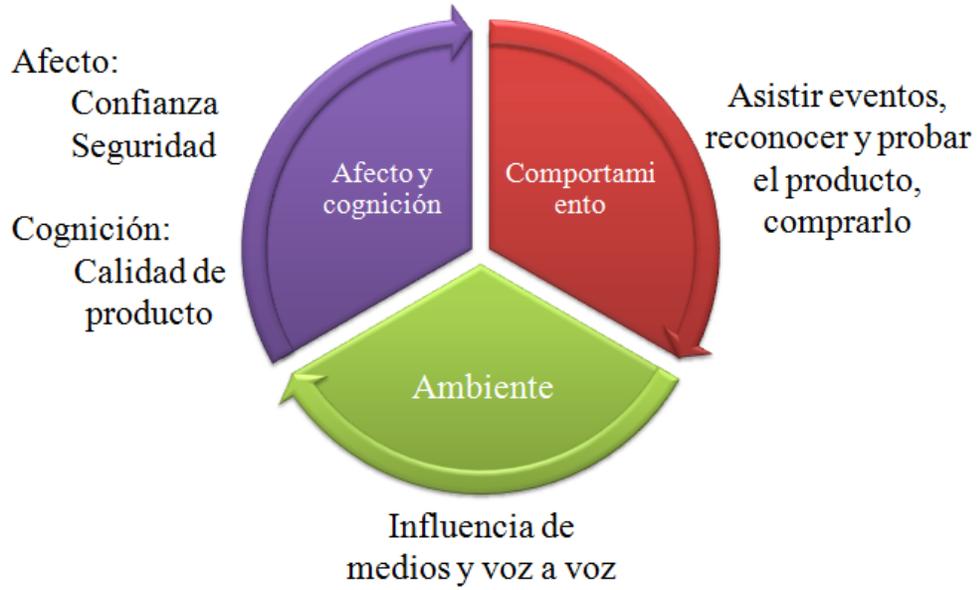
Consumidor final de catalogo.

1. Hace cuanto conoce los productos de Johnson & Johnson

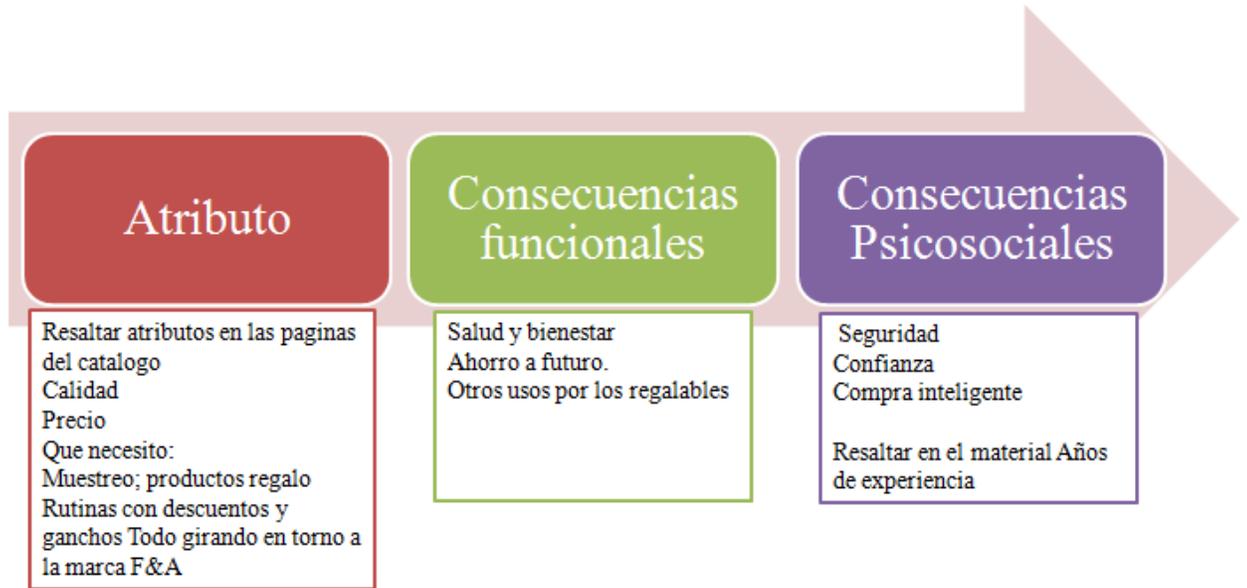
2. Conocía todo el portafolio de productos que maneja la compañía
3. Consumía anteriormente los productos de la compañía? ¿De ser así donde compraba los productos
4. Considera que el portafolio ofrecido a través de los mundos satisface las necesidades de su hogar?
5. Como considera el lenguaje que se maneja en el catalogo de ventas? Que le parece lo más relevante, o lo que más le gusta visualmente de él.
6. Conoce los beneficios de los productos que allí encuentra. Considera alguna categoría importante a la que le falte profundizar más en los beneficios de dichos productos?
7. Como le ha parecido el nuevo lenguaje que se está implementando, invitándola al manejo de rutinas? Ha hecho alguna compra de este tipo?
8. Que le impulsa la venta de este catalogo?
 - a. La marca
 - b. Los ganchos estrella (promoción por monto)
 - c. Oferta descuento
 - d. Oferta amarre (producto regalable)
9. Que logra que compre mas unidades o volumen?
 - a. El conocimiento de nuevos beneficios mostrándolos en rutinas
 - b. Las rutinas con descuento.
 - c. Las rutinas con ganchos más económicos.
 - d. Otro, cual
10. Si pudiera cambiar algo del catalogo o de la forma en cómo se maneja, que cambiaria?
11. Que recomendaciones tiene para mejorar?
12. Como cree que podemos lograr ingresar con mas productos a su hogar?
13. Como cree que podemos lograr llegar a mas hogares con nuestros productos.

Agradecemos mucho su tiempo, su honestidad y colaboración. Este material es confidencial y evaluado para un caso de estudio, los descubrimientos que aquí se realicen serán en pro de adecuar mejores estrategias para llegar a consumidores finales como usted.

Anexo 13. Círculo del consumidor



Cadena de medios Afines.



BIBLIOGRAFÍA

- ACODEVI (2005). *Venta Directa en Colombia*. Recuperado el 6 de marzo del 2013, de <http://www.acovedi.org.co/la-asociacion/panorama-de-la-venta-directa/venta-directa-en-colombia/>
- ACODEVI (2005). *Venta Directa en Colombia*. Recuperado el 6 de marzo del 2013, de <http://www.acovedi.org.co/video-venta-directa/>
- AVON (2013) Recuperado el 15 de marzo del 2013, de http://www.avon.com.co/PRSuite/whoweare_main.page
- AVON (2013) Recuperado el 20 de marzo del 2013, de <http://www.avon.com.co/PRSuite/eBrochure.page?index=1&cmpgnYrNr=201307>
- DANE (2013) Recuperado el 21 de marzo del 2013, de <http://www.dane.gov.co/>
- ESIKA (2013). Recuperado el 14 de marzo del 2013, de <http://www.belcorp.biz/nuestrasmarcas/esika.html>
- ESIKA (2013). Recuperado el 20 de marzo del 2013, de <http://www.esika.biz/catalogo>
- Barry, J. y Zikmund, W. (2008). *Investigación de Mercados* (9na ed., pp. 130-134). México: Cengage Learning Editores, S.A.

- Hamilton, B. (2003) *Creando Valor en Canales Minoristas para el Consumidor Emergente*. Corporación de Investigación Estratégica y UNCESCO Anuario Estadístico, 29.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados* (5ta ed., pp. 139-148). México: Prentice Hall.
- Ongallo, C. (2007). *El libro de la Venta Directa* (1ra ed., pp. 42-78). Madrid: Ediciones Díaz Santos.
- Portafolio (2012). Recuperado el 20 de marzo del 2013, de <http://www.portafolio.co/economia/microcredito-colombia-crecio-31-el-2011>
- Prahalad, C. (2005). *La Oportunidad de Negocios en la Base de la Pirámide* (1ra ed., pp. 5-58). Bogotá: Editorial Norma.
- Sampieri, E. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ta ed., pp. 411-518). México: Mc Graw Hill.

GUIA PEDAGÓGICA

1. Resumen

La compañía F&A, decide incursionar en el canal de venta directa con el fin de proveer y facilitar el acceso a sus productos para los niveles socioeconómicos 2 y 3.

Aun cuando tienen una fuerza de ventas motivada con capacitaciones, promoviendo el reconocimiento y dándoles un sistema de incentivos acorde a sus ventas, F&A sabe que debe fortalecer esto aún más. Pero esta no es su mayor preocupación, necesitan de una investigación especial con el consumidor final para identificar sus mayores motivadores de compra, logrando llegar más fácil a sus hogares, incentivando la compra adicional de productos, y así generar mayor consumo en ellos. Finalmente a través de la herramienta impresa, el catálogo de ventas, lograr una venta fácil, incrementar la unidad pedido promedio por consumidor, ayudando así a sus vendedores a incrementar su pedido promedio, con esto ellos ganan más y la compañía incrementa sus ventas de una forma significativa, logrando generar unos indicadores sanos y acordes o incluso mayores a los de la industria.

Después de realizar y analizar entrevistas con sus consumidores finales, enfocados puntualmente en la ciudad de Cali, encontraron grandes descubrimientos: la credibilidad que tiene la marca es una gran puerta de entrada a sus hogares por tanto saben que es un producto de excelente calidad. Así pues, lo importante es sorprenderlos campaña a campaña con promocionales diferenciadores a otros canales y puntos de venta. Definitivamente son sensibles al precio, pero lo que más les importa es la compra global y que sus compras

deben ser inteligentes para no cometer errores e incurrir en más gastos con cosas “baratas”, ya que es usado y compartido por todos los miembros de su hogar.

Generar impacto con beneficios y ahorros, dándoles una marca confiable es la mejor forma de generar mayor penetración en los hogares.

Palabras clave

Consumidor Emergente

Canal de venta directa

Compra global

Unidad pedido promedio

Red de vendedores

Plan de incentivos

Abstract

F&A Company, decided to venture into the direct sales channel to provide and facilitate access to its products to C and D socioeconomic levels.

Even though they have a motivated sales force by training, promoting recognition and giving them an incentive system according to their sales, F&A knows that should strength this further. But that is not their main concern, they need a special research with the final consumer to identify their main purchase motivators, making it easier to get into their homes, giving them incentives for the additional purchase or products and thus, generate increased consumption. Finally, through business tools, the sales catalog, achieves easy sales, increasing average order units, and so the sellers earn more and the company increases its sales in a meaningful way, achieving healthy and consistent indicators or even higher than the industry.

After performing and analyzing interviews with final consumers, specifically focused on the city of Cali, they found that having a brand with high credibility is the gateway to their homes, knowing certainly the performance of the products. Thus, the important thing is surprising them campaign to campaign with differentiators such as promotions, big counts, gifts, and others. Definitely, they are price sensitive, but what matters the most is the overall purchase and purchases must be smart to avoid mistakes and incur more costs with “cheap” stuff, since its used and shared by all members of their households.

Generate an impact with benefits and costs savings, giving them a reliable brand is the best way to generate greater household penetration.

Key Words

Emerging consumer

Direct sales channel

Overall purchase

Average purchase unit

Networkers

Life incentives

2. Listado de los temas que cubre el caso

Principalmente en esta investigación se hace un análisis de comportamiento del consumidor, enfatizando en el consumidor emergente. Aquí se busca identificar cuáles son esos aspectos demográficos, psicográficos del target de interés, logrando encontrar esos puntos clave para la realización de estrategias en el material impreso del catálogo que

influya en la compra de productos. La investigación cualitativa como base para realizar el análisis es fundamental.

Adicionalmente, se analiza el comportamiento del canal de venta directa implementando los objetivos de Gerencia de canales, para lograr un buen desempeño.

El análisis de precios aunque es relevante, se toma de forma tangencial, pues se identifica la importancia para este segmento de la población el tener acceso a un producto de calidad pero que le ofrezca buenos precios o unos ganchos atractivos para facilitar su toma de decisión al momento de la compra.

Es vital para cualquier tipo de investigación la planeación estratégica que permite abrir la mente para generar nuevas ideas y reenfocar el norte para lograr los objetivos que busca la organización.

3. Objetivos pedagógicos del caso

Con este caso se pretende poner en práctica los diferentes aspectos evaluados en los temas de interés mencionados anteriormente:

- Observación en campo del grupo objetivo a estudiar, consumidores emergentes de la ciudad de Cali que compran por catálogo para la compañía F&A, adicionalmente, el planteamiento y realización de encuestas a profundidad y focus groups con el fin de resaltar sus principales motivaciones para la compra de productos de aseo personal y uso diario.
- Basados en el estudio e investigación cualitativa, realizar un círculo del consumidor y cadenas de medios afines, basados en el análisis del comportamiento del consumidor, para así plantear estrategias que logren causar alto impacto en el material impreso.

- A través del análisis de Gerencia de canales, conjugando la investigación general que se ha realizado al consumidor, se debe retar la creación de valor al cliente, que no sólo es el que ya tiene el canal per se por llegar casi directo al consumidor, minimizando la incertidumbre y garantizando inventarios y accesibilidad al producto mejorando la relación con el cliente y consumidor final.
- La realización de una matriz DOFA que permita evaluar la posición actual del canal y que le de una mejor estructura para la generación de estrategias tanto para el canal como para el material impreso que es el punto que se toca en este trabajo.

4. Preguntas para la discusión

4.1 ¿Cómo cree que F&A genera valor a sus clientes?

R/ El principal propósito de la compañía F&A es genera valor a los consumidores emergentes brindándoles productos confiables y de las más alta calidad, facilitándoles y ofreciéndoles una experiencia de compra diferente con educación y prueba de producto a través de la asesoría.

Adicionalmente el hecho de hacerlos parte de su cadena de valor, les permite generar confianza en sí mismos y generar mayores movimientos en la economía nacional. Con esto, logran mejorar su calidad de vida, con ingresos adicionales y con incentivos que pueden completar necesidades básicas en sus hogares.

4.2 ¿Cuáles son las ventajas y oportunidades que presenta el Canal de Venta

Directa para la compañía?

R/ Esta opción permite acceso a un consumidor que representa más del 80% de la población Colombiana, llegando de una manera que le permite comprar marcas reconocidas a buen precio y en volumen grande. Además, F&A mediante esta opción

puede fidelizar a estos consumidores, ya que los hace partícipes de sus ganancias y crecimiento, brindando una opción de obtener ingresos adicionales. De esta manera, todas marcas de la compañía podrían obtener una mayor participación, al penetrar el mercado de los consumidores emergentes con una estrategia ganadora que logre fidelizarlos.

4.3 ¿Cómo considera que la competencia puede afectar a F&A en su crecimiento en ventas?

R/ La competencia siempre puede afectar a las compañías, de forma positiva y negativa. En un principio, seguro podrá verse afectada desde el punto de vista que le brinda a los consumidores otras oportunidades de negocio. De esta manera, si F&A no realiza un plan de negocios atractivo, se podría ver afectado porque los consumidores se ven atraídos a impulsar la marca que les genere mayores beneficios.

No obstante, esto debe incentivar a la compañía y retarla para mejorar sus procesos y hacerse cada vez más eficientes y rentables, mucho más teniendo en cuenta que es un canal que está cobrando relevancia en las compañías y en los consumidores.

4.4 ¿Cuáles cree que son las estrategias que debe plantear Facundo para incrementar el valor de compra por consumidor en la siguiente campaña?

R/ Se podría pensar en las siguientes estrategias y tácticas:

Estrategia 1: Facilitar a mujeres de estratos 2 y 3 el ingreso al negocio de venta directa, generando para ellas nuevas oportunidades, ingresos para ellas y sus familias y, logrando mayor cobertura del canal para la compañía.

- Planes de incentivos que logren un reclutamiento mayor al canal.
- Plan de beneficios por monto venta.

- **Estrategia 2:** Facilitar a mujeres de estratos 2 y 3 que se encuentran activas, una oportunidad de crédito proporcionando facilidades de pago, logrando mayor pedido promedio para el canal.
 - o Alianzas con empresa de microcrédito que permita una manera de pago fácil.
- **Estrategia 3:** Incentivar a las mujeres de estratos 2 y 3 sobre el uso de internet para mejorar la eficiencia en su negocio de venta directa.
 - o Página de internet en la cual las mujeres inscritas pueden realizar pedidos y estará siempre el catálogo vigente.
 - o Incluir en el material impreso, capacitación básica sobre Excel, navegación por internet y uso del correo electrónico
 - o Incluir computador portátil como uno de los incentivos por ventas de ultimo nivel
 - o Descuentos del 15% por la compra de computadores portátiles por medio de la empresa de microcrédito aliada
- **Estrategia 4:** Asesorar al consumidor final, sobre beneficios del producto, participando en las rutinas diarias de cuidado personal de las familias colombianas, y así lograr una mayor penetración de marca en estos niveles socio económicos
 - o Tips educativos con beneficios relevantes de producto y el uso de ellos.
 - o Promociones especiales con rutinas del día a día.