



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

CARRERA INGENIERÍA EN MARKETING

PROYECTO DE TITULACIÓN

REINGENIERÍA Y REESTRUCTURACIÓN DE LA ESTRUCTURA COMERCIAL DE
KIMBERLY CLARK PROFESSIONAL DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

AUTORA

MARÍA VERÓNICA SANTOS PÁEZ

TUTOR

ING. JOSÉ VICENTE ZAMBRANO

AÑO

2012

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a Dios y a mi familia, ya que son los pilares fundamentales en mi vida y gracias a ellos he podido vencer los obstáculos que se me han presentado diariamente. En especial a mi madre Ruth quien a lo largo de toda mi vida ha estado siempre dándome fuerzas y aliento para que pueda culminar esta etapa. Ella ha sido mi ejemplo y la razón de lo que soy ahora.

María Verónica Santos Páez

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de vivir y cumplir mis metas día a día, por permitirme seguir adelante y no dejarme vencer ante cualquier obstáculo, a mi madre por ser la razón de mi vida y el motivo de superación constante, por darme los mejores consejos en los momentos justos y necesarios, por darme fuerza cuando me encontraba decaída y no encontraba salida ante problemas que tenía, a mi hermano y padre por ser apoyo en mi vida, a mi abuelita Pipita por ser mi compañera fiel.

Agradezco a la empresa Kimberly Clark Ecuador por apoyarme en el proceso para culminar este proyecto de titulación.

Y por último pero no menos importante agradezco a los profesores de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, quienes han sabido guiarme y brindarme la información académica necesaria para este proyecto.

María Verónica Santos Páez

Índice

1.	Análisis Situacional	1
1.1.	Análisis del Micro-Entorno	1
1.1.1.	Misión	1
1.1.2.	Visión.....	1
1.1.3.	Valores corporativos	1
1.1.4.	Organigrama	1
1.1.5.	Funciones departamentales	2
1.1.6.	Objetivos organizacionales.....	3
1.1.7.	Comportamientos organizacionales	3
1.1.8.	Cartera de productos	4
1.2.	Análisis del Macro-Entorno	5
1.2.1.	Entorno Económico.....	5
1.2.2.	Entorno Socio Cultural.....	8
1.2.3.	Entorno Político Legal	10
1.3.	Análisis Estratégico Situacional	12
1.3.1.	Participación de mercado.....	12
1.3.2.	Análisis de la competencia	13
1.3.3.	Ciclo de vida del producto.....	14
1.3.4.	Matriz FODA	15
1.3.5.	Matriz EFI - EFE	17
1.3.6.	Cadena de valor	19
1.3.7.	Fuerzas de Porter.....	21
2.	Investigación de Mercado	23
2.1.	Objetivos.....	23

2.1.1.	Objetivo general	23
2.1.2.	Objetivos específicos.....	23
2.2.	Metodología.....	23
2.2.1.	Método	23
2.2.2.	Justificación del método	24
2.2.3.	Diseño de la investigación	25
2.2.3.1.	Muestra	25
2.2.3.2.	Target de la aplicación	28
2.3.	Presentación de resultados	31
2.4.	Presentación de resultados de la entrevista a profundidad a distribuidores 42	
2.5.	Presentación de resultados de la entrevista al gerente de ventas.....	45
3.	Plan de Marketing	47
3.1.	Objetivos.....	47
3.1.1.	Ventas	47
3.1.2.	Marketing	47
3.2.	Posicionamiento	47
3.2.1.	Tipo de Posicionamiento.....	50
3.3.	Modelo de negocio.....	51
3.4.	Roles de los consumidores de compra.....	54
3.5.	Estrategias.....	55
3.6.	Propuesta de la estructura comercial.....	56
3.6.1.	Reestructuración de la estructura comercial.....	56
3.6.2.	Estructura comercial actual	60
3.6.3.	Estructura comercial propuesta	61
3.6.4.	Perfil del vendedor	62

4. Plan de Acción: Marketing Mix.....	67
4.1. Producto.....	67
4.2. Precio	67
4.2.1. Factores que afectan al precio.....	67
4.2.1.1. Factores internos.....	68
4.2.1.2. Factores externos.....	68
4.2.2. Políticas para la fijación de precios	68
4.3. Plaza.....	68
4.3.1. Canal de distribución actual.....	68
4.3.2. Canal de distribución propuesta	70
4.4. Promoción	71
4.4.1. Estrategia PULL	71
4.4.2. Promoción de ventas	71
4.4.2.1. Promoción de ventas para clientes finales.....	71
4.4.2.2. Promoción de ventas para distribuidores	73
5. Plan Financiero.....	76
6. Sistema de Gestión y Monitoreo.....	90

Conclusiones

Recomendaciones

Anexos

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 9: Organigrama	2
Figura 10: Ciclo de vida del producto.....	14
Figura 11: Cadena de Valor	19
Figura 12: Cubo estratégico de la categoría de productos washroom	48
Figura 13: Cubo estratégico de la categoría de productos workplace.....	49
Figura 14: Modelo de negocio.....	51
Figura 15: Roles de los consumidores de compra.....	54
Figura 16: Factores del precio	67
Figura 17: Canal de distribución actual	69
Figura 18: Canal de distribución propuesta	70
Figura 19: Estrategia PULL	71

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Producto Interno Bruto, al segundo trimestre del 2011	6
Gráfico 2: Producto Interno Bruto, ingreso per cápita anual	6
Gráfico 3: Contribución de las industrias a la variación trimestral del PIB, segundo trimestre del 2 011	7
Gráfico 4: Inflación acumulada del periodo Enero – Septiembre de cada año	8
Gráfico 5: Market Share del mercado del consumo de papel higiénico	12
Gráfico 6: Sector.....	32
Gráfico 7: Zonas de limpieza.....	33
Gráfico 8: Productos de aseo institucional utilizados	34
Gráfico 9: Proveedores	35
Gráfico 10: Ha dejado de trabajar con algún proveedor	36
Gráfico 11: Razones por las que ha dejado de trabajar con algún proveedor	37
Gráfico 12: Aspectos satisfactorios por parte del proveedor.....	38
Gráfico 13: Actitudes evaluadas del asesor.....	39
Gráfico 14: Marcas utilizadas	40
Gráfico 15: Tipos de incentivos.....	42
Gráfico 16: Estructura Comercial Actual	60
Gráfico 17: Estructura Comercial Propuesta	61

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Marcas competidoras productos de Seguridad Industrial.....	13
Tabla 2: Matriz FODA	16
Tabla 3: Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	17
Tabla 4: Matriz de Evaluación de Factores Externos	18
Tabla 5: Tabla de establecimiento que realizan una actividad económica en la ciudad de Guayaquil.....	25
Tabla 6: Tabla de datos de la muestra.....	26
Tabla 7: Tabla de muestra final.....	27
Tabla 8: Tabla de clientes pareto de la categoría workplace	29
Gráfico 9: Clientes Pareto Categoría Wokrplace.....	31
Tabla 10: Atributos claves para elegir un producto.....	41
Tabla 11: Datos red idónea.....	56
Tabla 12: Cronograma diario tentativo de visitas	58
Tabla 13: Tabla de gastos regalos clientes finales	72
Tabla 14: Tabla de gastos de las adecuaciones de instalaciones.....	72
Tabla 15: Tabla de gastos de correo directo.....	73
Tabla 16: Tabla de gastos de capacitaciones.....	74
Tabla 17: Tabla de gastos de e mailings	75
Tabla 18: Tabla de gastos de folletería.....	75
Tabla 19: Tabla de variables macroeconómicas	76
Tabla 20: Tabla de inversiones de capital en dólares.....	77
Tabla 21: Calendario de inversión de capital	78
Tabla 22: Tabla de depreciaciones de activos.....	79
Tabla 23: Financiamiento	80
Tabla 24: Costos y Gastos.....	80
Tabla 25: Gastos Operativos	81
Tabla 26: Proyección de ingreso por ventas	82
Tabla 27: Estado de resultados proyectado.....	83
Tabla 28: Flujo de caja proyectado.....	84
Tabla 29: Balance General Proyectado	85
Tabla 30: Marketing ROI calculado en %	86
Tabla 31: Marketing ROI calculado en \$.....	88
Tabla 32: Análisis del TIR y del VAN.....	89
Tabla 33: Sistema de gestión y monitoreo	90

Resumen Ejecutivo

En 1 872 se creó una compañía en la población de Neenah, Wisconsin, Estados Unidos, cerca de los Grandes Lagos, con el objetivo de fabricar un papel para impresión de superior calidad, con el transcurso de los años la compañía fue fortaleciendo sus productos de consumo y fue elaborándolos con el fin de que sean cada vez más avanzados y desechables para la higiene y limpieza personal, es así como fue desarrollando desde toallas femeninas hasta pañales desechables, pañuelos faciales y demás. Poco a poco se fue introduciéndose en el mercado logrando posicionarse en la mente del consumidor con las marcas KLEENEX®, HUGGIES®, KOTEX®, SCOTT®, PULL-UPS®, GOODNITES®, LITTLE SWIMMERS®, COTTONNELLE®, DEPEND®, KIMWIPES®, EVOLUTION®, TECNOL®, entre otras.

El 3 de febrero de 1 995 se constituyó Kimberly Clark Ecuador en la ciudad de Quito, en este mismo año el 17 de marzo se inició la comercialización de los productos y, más adelante, en el mes de junio, se realizaron las primeras ventas en el mercado ecuatoriano. Gracias a la gran aceptación en el mercado y la necesidad de expandirse, en Octubre de 1 997 Kimberly Clark Ecuador realizó la adquisición de la compañía MIMO S.A. que comercializaba las marcas LUGGIES y MIMEX, logrando tener ventaja en el mercado gracias a su posicionamiento ya reconocido a nivel mundial.

Siguiendo la filosofía de liderazgo en innovación, Kimberly-Clark formó la división Kimberly-Clark Professional con una línea de sistemas y productos orientados a todo tipo de negocios, atendiendo a los usuarios cuando están fuera de su hogar.

De esta manera comienza su trabajo en el sector “Business to Business”, en donde se encarga de brindar soluciones de Higiene, Salud, Productividad y Seguridad en el lugar de trabajo para los usuarios en las compañías que se atiende.

Entre las categorías que posee Kimberly Clark Professional, está Washroom y Workplace, donde se incluyen productos como Papeles Higiénicos Jumboroll, Papel Higiénico Precortado, Toallas de papel para mano en Rollo y Precortadas, Jabones líquidos y en espuma, Gel Desinfectante, Faciales, Ambientadores, Servilletas y

Dispensadores, cascos, trajes protectores, protectores audiovisuales, auditivos, limpiones, orejeras, etc.

El canal de distribución que maneja la compañía, es por medio de intermediarios, el distribuidor, el cual es atendido por los asesores comerciales que le ofrece los productos necesarios para abastecer las necesidades de los consumidores finales, ya sean estos restaurantes, oficinas, colegios, etc.

Con el fin de que se logren incrementar las ventas, se plantea generar en este proyecto una reestructuración en la organización comercial en la ciudad de Guayaquil, logrando que los asesores comerciales sean de soporte para los distribuidores consiguiendo nuevas cuentas y direccionándolas a ellos para que puedan realizar el proceso de facturación. Se plantea esta alternativa en busca de llegar a los clientes mediante dos vías, visitas realizadas por los vendedores de los distribuidores y visitas realizadas por los asesores de Kimberly Clark.

Esta reestructuración consiste en dividir a los asesores comerciales de la empresa en dos clases de asesores, uno de ellos deben manejar las cuentas de los intermediarios (distribuidores) y el resto las cuentas de los clientes finales, de esta manera se está atendiendo cada una de las necesidades que tienen los dos clientes objetivos, gracias a esta reestructuración se plantea definir estrategias con las personas de marketing que ayuden a impulsar los productos de las categorías focos y por ende atacar a la competencia, puesto que se tiene una información directa de las necesidades que tienen los clientes.

Con la división dentro de la estructura comercial se plantea aumentar las ventas de los productos, de manera que los distribuidores con los que ha venido trabajando la empresa sientan un apoyo comercial, puesto que los asesores de segmento estarían encargados de buscar nuevos clientes para ellos y por lo tanto incrementaría el valor mensual facturado.

Adicionalmente la visita a clientes finales por parte de los asesores de segmento servirá como vía directa para poder mostrarles los nuevos productos que constantemente está sacando al mercado la empresa, con estas visitas se evaluarán la aceptación de las cualidades, características y precio del producto.

Introducción

Tema

Reingeniería y reestructuración de la estructura comercial de Kimberly Clark Professional de la ciudad de Guayaquil.

Antecedentes

En Estados Unidos en la población de Neenah, Wisconsin, Estados Unidos se creó una compañía en 1872 con el fin de fabricar papel de impresión de una buena calidad, confeccionado netamente con hebras de lino y de algodón. Con el tiempo esta tecnología busco nuevos panoramas, es así como se desarrolló en la primera guerra mundial un vendaje quirúrgico para el gobierno de los estados Unidos y la Cruz Roja, siendo utilizado por las enfermeras como paños femeninos en los campos de batalla. En 1920 se inició la comercialización de las primeras toallas femeninas desechables del mundo bajo el nombre de KOTEX®.

Posteriormente utilizando los conceptos tecnológicos aprendidos en la elaboración de la nueva categoría de protección femenina, los investigadores descubrieron que el material de papel suave que servía de apósito, se podía utilizar como elemento de limpieza facial y desmaquillador. Nace así la marca KLEENEX®, un producto que alrededor del mundo se convierte en sinónimo de suavidad, calidad, limpieza, cuidado y confort.

A medida que transcurre el siglo XX, la compañía se fortalece en productos de consumo y uso industrial cada vez más avanzados e inventa otras categorías de productos desechables para la higiene y limpieza personal.

En 1995, Kimberly-Clark adquiere a Scott Paper Company, quien a su vez fuera el creador del rollo del papel higiénico tal como se conoce hoy en día. La nueva empresa se convierte en el fabricante de papel suave más grande del mundo, combinando la tradición y la tecnología de dos colosos papeleros.

Actualmente Kimberly-Clark ostenta los primeros lugares del market share en prácticamente todas las categorías en las que compite en Norteamérica con sus marcas KLEENEX®, HUGGIES®, KOTEX®, SCOTT®, PULL-UPS®, GOODNITES®, LITTLE SWIMMERS®, COTTONNELLE®, DEPEND®, KIMWIPES®, EVOLUTION®, TECNOL®, entre otras.

En la región andina, Kimberly-Clark se establece en Colombia hacia finales de la década de los sesenta para fabricar papeles suaves y papeles livianos para uso industrial. En los noventa, y siguiendo la estrategia corporativa de llenar los espacios vacíos de la matriz global de productos, se realizaron fusiones y adquisiciones, en todos los países hasta lograr el liderazgo en la región en las categorías más importantes.

Es así como se cuenta hoy en día con los pañales HUGGIES®, KIMBIES®, WINNER® y BEBITO®, marcas preferidas por los consumidores en sus países de origen. Igualmente los artículos para protección femenina, los papeles higiénicos, faciales, servilletas y toallas de cocina, productos de incontinencia, pantaloncitos de entrenamiento y pañitos húmedos, deleitan a los hogares de las familias en Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia.

Paralelamente, los Productos Desechables para el Uso Industrial e Institucional, los Papeles Finos para Impresión y escritura, la Línea Escolar de Cuadernos y las Vestimentas Desechables para Cirugía, desarrollan nuevos estándares de calidad y prestigio para el creciente mercado Latinoamericano.

Kimberly Clark Ecuador

El 3 de febrero de 1995 se constituyó Kimberly Clark Ecuador como compañía en la ciudad de Quito, en este mismo año el 17 de marzo se inició la comercialización de los productos y, más adelante, en el mes de junio, se realizaron las primeras ventas de productos en el mercado ecuatoriano. Todos sus productos eran importados de Colombia, en las categorías de papel higiénico, servilletas y faciales, con marcas corporativas como KLEENEX, pañales HUGGIES y toallas femeninas KOTEX.

Gracias a la gran aceptación en el mercado y la necesidad de expandirse, en Octubre de 1997 Kimberly Clark Ecuador realizó la adquisición de la compañía MIMO S.A. que comercializaba las marcas LUGGIES y MIMEX.

Adicionalmente en Marzo de 1998 adquirió LA REFORMA, REFORPEL y ECUAPEL, quienes comercializaban las marcas TOP, FLOR y cuadernos LA REFORMA, logrando obtener todas las marcas líderes del mercado ecuatoriano.

En la actualidad Kimberly Clark Ecuador está conformada por más de 500 empleados, una planta convertidora en Mapasingue y oficina comercial con bodegas en Quito.

En Ecuador, se comercializan marcas líderes en marcas corporativas ofreciendo lo último en innovación, tecnología y la más alta calidad en todos los productos. Diariamente contribuimos a la satisfacción y al bienestar de los consumidores ecuatorianos a través de la difusión de la higiene y la limpieza para bienestar de nuestros clientes.

Existen divisiones comerciales, de consumo con las Categorías de Family Care con marcas corporativas como SCOTT®, KLEENEX®, KLEENEX® FLOR; Baby & Child Care con marcas corporativas como HUGGIES®, WINNER®, KIMBIES®, PULL-UPS® y LITTLE SWIMMERS® y Femmenine & AdultCare con marcas corporativas como KOTEX®, POISE® y PLENITUD®. La otra división comercial es la de productos institucionales Kimberly Clark Professional.

Kimberly Clark Professional

Siguiendo la filosofía de liderazgo en innovación, Kimberly-Clark formó la división Kimberly-Clark Professional con una línea de sistemas y productos orientados a todo tipo de negocios.

Esta división de negocios atiende a los usuarios cuando están fuera de su hogar. Antes de llamarse Kimberly Clark Professional, esta división se llamaba AFH (Away from Home), fuera de casa.

Es así como comienza su trabajo en el sector “Business to Business” y se encarga de brindar soluciones de Higiene, Salud, Productividad y Seguridad en el lugar de trabajo para los usuarios en las compañías que se atiende.

Entre las categorías que posee Kimberly Clark Professional, está Washroom y Workplace; Washroom o Higiene para la estación de trabajo incluye productos como Papeles Higiénicos Jumboroll, Papel Higiénico Precortado, Toallas de papel para mano en Rollo y Precortadas, Jabones líquidos y en espuma, Gel Desinfectante, Faciales, Ambientadores, Servilletas y Dispensadores. Las marcas usadas en la

categoría Washroom son: Scott, Kleenex, Kimcare y Kimberly Clark Professional. Dentro de la categoría Washroom están los productos ecológicos. Los productos ecológicos son Papel Higiénico Jumboroll, Toallas de mano en rollo y jabón en espuma.

Los productos naturales son hechos de fibra 100 % reciclada, lo que no involucra fibra virgen en el proceso de producción. La fibra virgen es pulpa de celulosa y esto es netamente madera, la que se obtiene únicamente de los árboles. La diferencia vs los productos blancos es que estos tienen una composición de 80 / 20, 80 % fibra reciclada y 20 % fibra virgen, adicional a su composición de 100 % fibra reciclada, cuenta con certificaciones internacionales.

En la categoría Workplace o de Seguridad en los lugares de trabajo está la línea de Seguridad Industrial o EPP (Equipos de Protección Personal) y Limpiones Industriales. Dentro de esta línea se tienen productos como: Trajes, Protección Auditiva, Respiratoria y Visual, Guantes, Cascos, Protección para procesos de soldadura y Limpiones Industriales reusables y desechables.

Las marcas usadas en la categoría Workplace son: Wypall, Kimtech, Kleenguard, Jackson Safety y Kimberly Clark Professional.

Justificación del tema

Kimberly Clark Professional maneja sus cuentas desde dos puntos estratégicos del país: Quito y Guayaquil, en donde se maneja una relación comercial con cada uno de los distribuidores que pertenecen a las diferentes ciudades.

En cada una de estas ciudades se cuenta con un personal de ventas que mes a mes deben cumplir con un presupuesto asignado de acuerdo a su ubicación dentro del organigrama y tiempo de trabajo dentro de la compañía.

Dentro del organigrama de Kimberly Clark Professional, existen vendedores cuyo objetivo es lograr vender todos los productos de las dos categorías que maneja la empresa.

Actualmente la empresa cuenta con dos canales de distribución por la cual llega a los clientes, uno de ellos es directo, en cual se atiende a grandes empresas que tienen la capacidad de realizar compras que representan un gran ingreso para la

compañía, y el otro canal es mediante intermediarios, en este caso distribuidores, los cuales ofrecen los productos a los consumidores finales, ya sean estos restaurantes, hospitales, colegios, universidades, hoteles, etc.

La estructura de los asesores comerciales de Kimberly Clark Professional consiste en realizar las negociaciones con los distribuidores y con las empresas grandes, sin embargo no mantienen un contacto directo con el cliente final, el cual es atendido por los vendedores de los distribuidores.

Lo que se plantea es poder clasificar al mercado en segmentos, los cuales serán atendidos por los asesores comerciales de Kimberly Clark Professional con el fin de poder abrir nuevos clientes e introducir nuevos productos, de esta manera se dará apoyo a los distribuidores, a quienes se les direccionará cuentas nuevas que logren conseguir los asesores.

Problemática

Actualmente Kimberly Clark Professional maneja sus productos dentro del sector Business to Business, tanto en las categorías de washroom y workplace. Gracias al organigrama que ha manejado y a las estrategias que han implementado hasta el momento, han logrado penetrarse en el mercado consiguiendo un reconocimiento de las marcas por parte del mercado objetivo.

Sin embargo su estructura comercial no tiene una clasificación clara, y es por eso que los asesores atienden a los distribuidores y clientes en base al monto de compra que ellos ingresan, además las estrategias de marketing que se plantean por parte del departamento de mercadeo se dirigen a todo el mercado en general, y cabe mencionar que en este existen clientes con diferentes necesidades que satisfacer.

La fuerte competencia en el mercado y la amplia segmentación del mismo a la cual están expuestos, se convierten en razones para realizar una reingeniería dentro del organigrama de la empresa, logrando así segmentar a los asesores y a su vez al mercado para poder ofrecer estrategias que logren incrementar las ventas y una importante idealización por parte de los clientes hacia los productos que le ofrece la compañía.

Objetivos

General

- Rediseñar la estructura comercial actual que maneja Kimberly Clark Professional, correspondiente a los asesores comerciales de la ciudad de Guayaquil.

Objetivos Específicos

- Desarrollar una segmentación del mercado y de la estructura comercial, de manera que se le pueda ofrecer a los clientes finales y distribuidores los productos que necesite de acuerdo al tipo de segmento al que pertenece.
- Definir la cantidad de visitas óptimas que necesitan los clientes para poder cerrar una venta con éxito.
- Definir la cantidad de asesores comerciales que se necesitan dentro de la ciudad de Guayaquil para que se pueda abarcar más clientes.
- Definir estrategias de marketing para lograr una satisfacción post compra por parte del cliente o distribuidor.

Resultados esperados en el proyecto

Los resultados que se desean alcanzar con la “Reingeniería y reestructuración de la estructura comercial de Kimberly Clark Professional de la ciudad de Guayaquil” son los siguientes:

- Establecer estrategias de mercado para cada cliente y distribuidor de acuerdo al tipo de segmento al que pertenece.
- Clasificar a los asesores comerciales de la compañía por tipo de segmento al cual pertenecen sus clientes y distribuidores.
- Lograr una fidelización por parte de los clientes y de los distribuidores luego de recibir cuales son los beneficios que obtienen con los productos que se ofrecen.

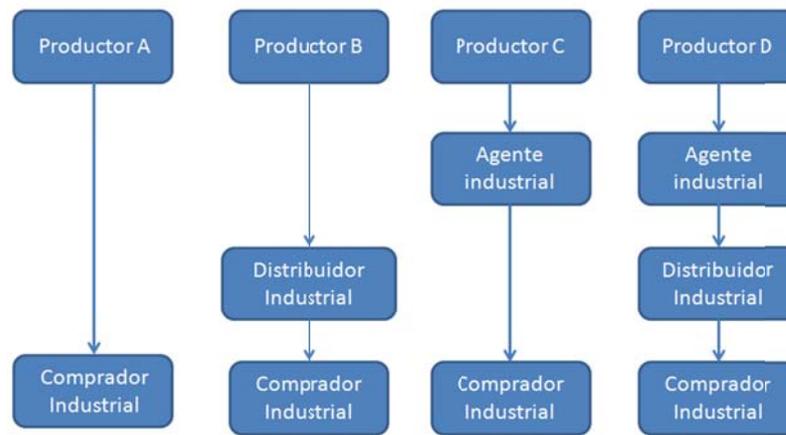
Marco teórico

Para poder llevar a cabo la reestructuración en la estructura comercial de Kimberly Clark Professional de la ciudad de Guayaquil se empezará a analizar la clasificación de los canales de distribución.

Según lo que menciona Irma Ardura en su libro Principios y estrategias de marketing, se tiene una clasificación de los canales de distribución de productos industriales, la cual difiere un poco de los canales de distribución que se manejan para los productos de consumo masivo. (Ardura, 2 006, págs. 337-340).

Se presenta a continuación una gráfica donde se describen tipos de mercado que utilizan canales más cortos.

Figura 1: Canales de distribución para bienes y servicios industriales



Fuente:(Ardura, 2 006, pág. 337)

Elaboración: Autora

Como se puede apreciar en el gráfico existen diferentes canales que se pueden tener para la adquisición de bienes y servicios industriales. Dentro de la opción del productor A, la compra del producto se la realiza directamente al productor mediante una herramienta que facilita esta relación comercial, el internet, el cual permite generar un proceso de compra más directo. Gracias a esta herramienta se menciona que se puede tener una *desintermediación* entre la relación empresa y

consumidor. Este proceso de desintermediación puede implicar asumir que las funciones que han venido realizando ciertos intermediarios se han limitado.

En las otras opciones de los canales de distribución se puede observar que participan agentes o vendedores industriales y distribuidores, los cuales logran un canal más extenso en donde participan varios elementos.

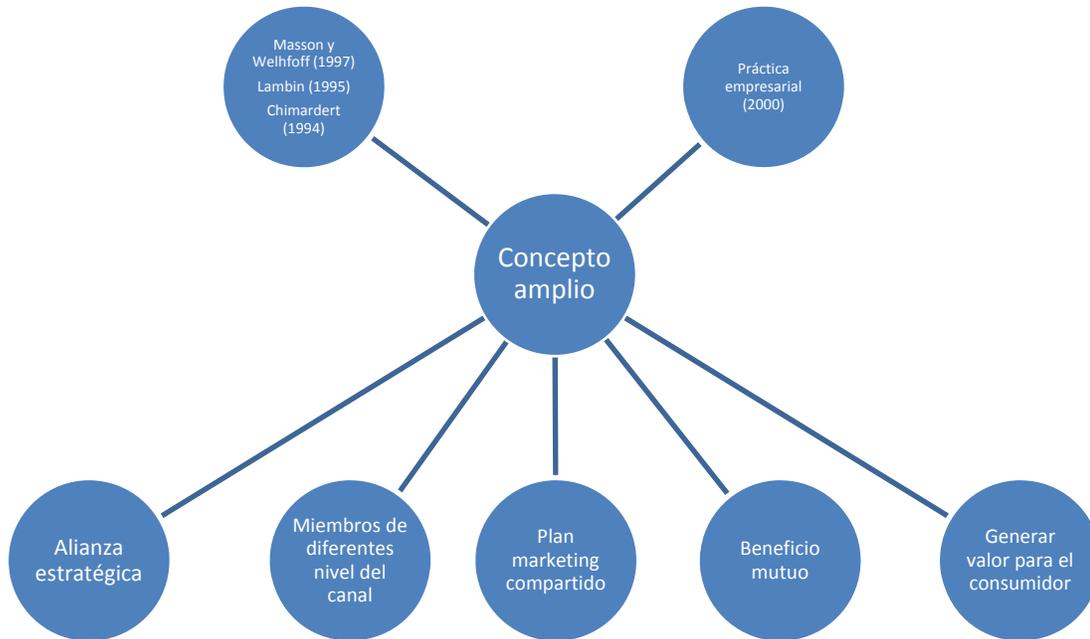
Siguiendo con los canales de distribución según las definiciones que nos hace referencia Joan Doménech Castillo en su libro Trade Marketing, la palabra Trade Marketing en Estados Unidos sirvió para poder expresar la integración de las diferentes funciones que mantenían el departamento de marketing y el departamento de ventas, con el fin de mantener relaciones entre el fabricante y el distribuidor. (Castillo, 2 000, pág. 20)

Joan Doménech, indica que se cuenta con tres definiciones básicas del trade marketing según los autores franceses, Masson y Wellhoff, Lambin y Chinardet:

- **Masson y Wellhoff (1 997)** consideran que el trade marketing, “en la mayoría de los casos, son operaciones comerciales o de merchandising compartidas por fabricantes y distribuidores”. Creen que “pocas veces se trata de un verdadero marketing... la mayoría de las veces se trata de operaciones promocionales reservadas de hecho en una firma...”. Ellos prefieren hablar de “merchadising compartido” antes que de trade marketing.
- **Lambin (1 995)** ve al trade marketing desde el punto de vista del fabricante, y cree que su objetivo es tratar al distribuidor como un cliente intermedio, por lo que el trade marketing consiste simplemente en aplicar la gestión en los distribuidores mediante el desarrollo de acciones publi-promocionales conjuntas y de presentación de los productos en el punto de venta. Estas acciones generarán un incremento en la demanda del consumidor que redundará en beneficio mutuo del fabricante y distribuidores.
- **Chinardet (1 994)** indica que el trade marketing permite optimizar la actividad clásica del “marketing de la marca” del industrial mediante sus diferentes clientes principales por la búsqueda conjunta de un mayor intercambio a fin de compartir un beneficio suplementario.

A continuación se presenta la figura dos en donde se tiene que el trade marketing es una alianza estratégica de diferente nivel del canal comercial, la cual se puede dar entre el fabricante y el distribuidor o entre el mayorista y minorista, con la cual se puede desarrollar un plan de marketing entre ambas partes lo que generará un beneficio mutuo y del consumidor. (Castillo, 2 000, pág. 30)

Figura2: Esquema del concepto amplio del Trade marketing



Fuente:(Castillo, 2 000, pág. 30)

Elaboración: Autora

Tal como lo indica Michael Hammer, James Champy en su libro Reingeniería: *olvide lo que se sabe sobre cómo debe de funcionar una empresa*, la reingeniería de los procesos ha sido popular desde los comienzos de la década de 1 990, y en donde la mayoría de las empresas principales de Estados Unidos, Asia y Europa emprendieron la difícil tarea de empezar su reingeniería en procesos determinados. (Hammer & Champy, 1 993, pág. 128)

Una empresa está compuesta por procesos que corresponden a estructuras organizacionales y que por el trabajo o las funciones que cumplen tienden a no

poseer una dirección, ya que se ha encargado a una sola persona manejar los procesos.

Por tal motivo se debe de escoger un departamento donde se elaboren procesos en los cuales se pueda identificar alguna falencia o punto de mejora para la aplicación de pasos respectivos de la reingeniería en donde se puedan aplicar los tres criterios: el primero que nos indica *disfunción*, el segundo que indica *importancia* y el tercero *factibilidad*.

1. ¿Qué procesos están en mayores dificultades?
2. ¿Cuáles ejercen mayor impacto en los clientes de la empresa?
3. ¿Cuáles de los procesos de la compañía son en estos momentos más susceptibles para una reingeniería feliz?

Una vez que se revise y se conteste estos criterios, se tendrá una idea sobre cuál es el proceso que se desea trabajar y cuáles son los respectivos puntos de mejora que se debe de seguir.

Se debe entender que la reingeniería es un proceso que cumple con tres elementos fundamentales que sirven para identificar las competencias distintivas de una empresa, evaluar los procesos básicos y reorganizarse horizontalmente en los procesos, tal como nos lo indica Stephen P. Robbins. Adicionalmente se indica que las competencias distintivas son las que definen las acciones que la empresa hace mejor y que los diferencia de la competencia. (Robbins, Comportamiento Organizacional, 2 003, pág. 457)

Acotando a la información obtenida por dichos autores se indica que la reingeniería se la define como el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado – y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan – para optimizar los flujos de trabajo y la productividad de una organización. En donde se busca los siguientes objetivos:

- Optimizar el flujo de trabajo y productividad, en base a:
 - Rentabilidad
 - Participación de mercado
 - Ingresos.
 - Satisfacción del personal.

- Rendimiento sobre la inversión.
- El capital social o los activos.
- Conocimiento y control de los procesos.
- Mejor flujo de información y de materiales.
- Flexibilidad frente a las necesidades de los clientes.
- Reducción del costo.
 - Costo total
 - Costo unitario
- Reducción de los tiempos de proceso del producto o servicio.

Una de las variables que se debe de tomar en consideración al momento de realizar la reingeniería en la estructura es la de evitar errores que puedan ocasionar un fallo y por ende el trabajo final se vea interrumpido y no se cumpla con el objetivo. Entre estos errores podemos mencionar:

- Tratar de corregir un proceso en lugar de cambiarlo.
- No concentrarse en los procesos.
- No olvidarse de todo lo que no sea Reingeniería de procesos.
- No hacer caso de los valores y creencias de los empleados.
- Conformarse con resultados de poca importancia.
- Abandonar el esfuerzo antes de tiempo.
- Limitar ante mano la definición del problema y el alcance del esfuerzo de la Reingeniería.
- Dejar que las culturas y las actitudes corporativas existentes impidan la Reingeniería.
- Tratar que se haga de abajo hacia arriba.
- Confiar el liderazgo a una persona que no entiende Reingeniería.
- Escatimar los recursos destinados a la Reingeniería.
- Enterrar la Reingeniería en medio de la agenda corporativa.
- Disipar la energía en un gran número de proyectos.
- Rediseñar cuando el director ejecutivo está por jubilarse.
- No distinguir Reingeniería de otros programas de mejora.
- Concentrarse exclusivamente en diseño.
- Tratar de hacer Reingeniería sin volver a alguien desdichado.
- Dar marcha atrás cuando se encuentra resistencia.

- Prolongar demasiado el esfuerzo.

Se entiende que la reingeniería de procesos comprende la reorganización de los procesos horizontales, lo que significa la creación de equipos multidisciplinarios autoguidados en el enfoque de los procesos más que en las funciones.

Una vez que los empleados sobrevivan a una reingeniería en los procesos sienten que su puesto de trabajo ya no es el mismo que tenían, puesto que este requiere de una amplia gama de habilidades, tratos con los clientes de una manera más directa, más responsabilidades bajo su cargo, lo cual los llena de incertidumbre y ansiedad de asumir nuevos retos y abandonar las redes sociales ya formadas.

Según la definición que nos indica Stephen Robbins:

- *tenemos como herramienta para evaluar las actitudes de los miembros que conforman la organización la retroalimentación por encuestas, en donde todos los participantes de la organización deben de llenar un formulario, en donde ellos tienen la opción de incluir alguna pregunta que ayude a definir cuáles son los temas importantes a tratar (Robbins, Comportamiento Organizacional, 2 003, pág. 567)*

Para la realización de una reingeniería se puede determinar el tamaño de la fuerza de venta en donde se debe de tomar en cuenta tres decisiones que deben de estar interrelacionadas:

- El tamaño de la fuerza de ventas o la cantidad de territorios.
- El diseño de los territorios individuales.
- La asignación del esfuerzo total de las ventas a las cuentas.

Con respecto a las teorías de los fundamentos básicos del Marketing se menciona la importancia que tiene la segmentación de mercados, de manera que se pueda lograr una ventaja competitiva en relación a los competidores.

En el libro de Philip Kotler, Fundamento del Marketing 6ta edición, se indica la importancia de mantener una segmentación de mercado, a lo que llama *Marketing de Segmento*, el cual se califica como una herramienta que adapta ofertas para los diferentes mercados de modo que estas coincidan con las necesidades que mantienen los diferentes segmentos, lo cual trae una ventaja a la empresa, puesto

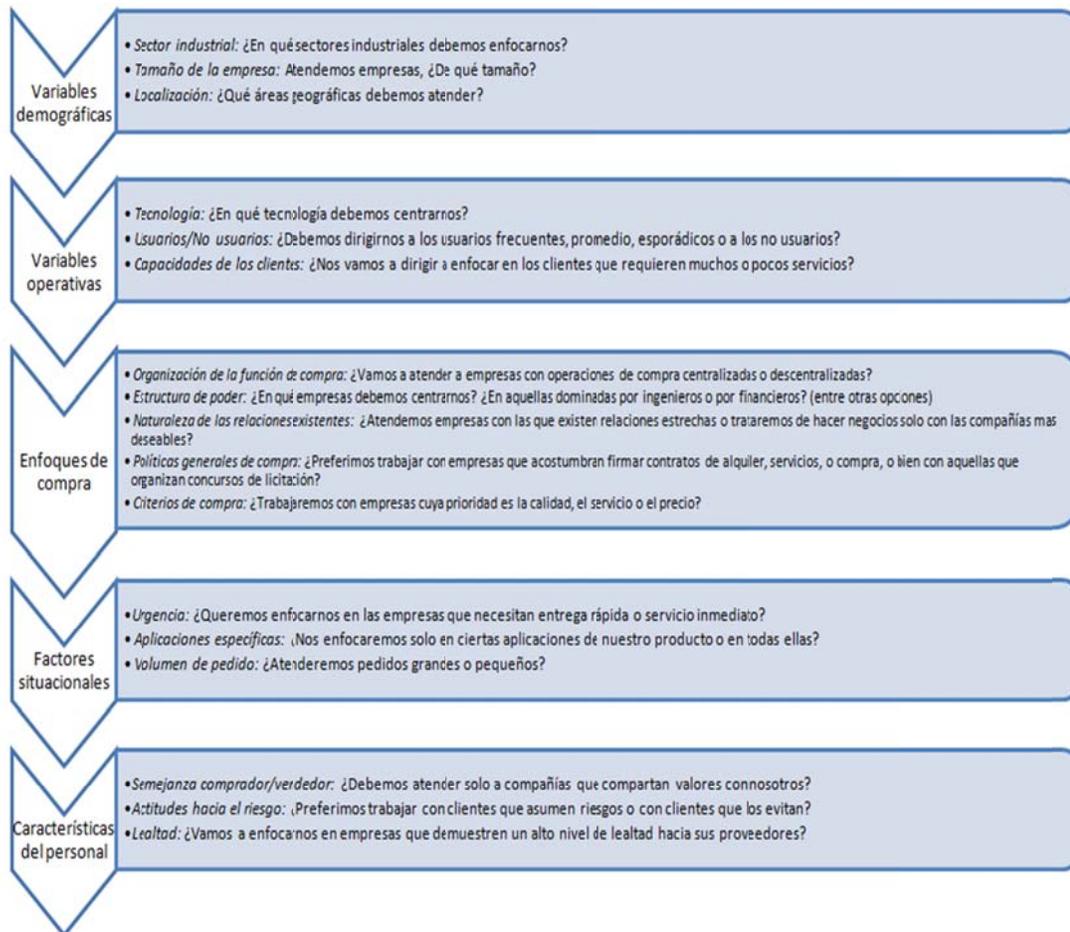
que promueve el enfoque de los productos de la empresa hacia los consumidores de una manera eficaz y rentable, ya que se adaptan estrategias de acuerdo al segmento. (Kotler, Fundamentos del marketing, 2 003, pág. 237)

Según la información que brinda el marketing de consumo se puede referir a una segmentación de mercados industriales, sin embargo existen variables específicas para este tipo de segmentación. Existe una serie de preguntas claves que se debe de cuestionar cualquier persona que desee realizar una segmentación en un mercado industrial, la cual ayudará a determinar cuáles son los segmentos a los cuales se les debe de dar prioridad.

Antes de la respectiva explicación de la tabla se menciona el caso de Dell, el cual es un ejemplo perfecto de cómo se aplica la segmentación. Esta empresa se divide en dos departamentos de venta directa, uno atiende a los consumidores y pequeñas empresas y el segundo es el encargado de administrar las cuentas de los clientes claves, el cual se enfoca en atender a tres segmentos: grupos empresariales, grandes cuentas empresariales (multinacionales) y cuentas preferentes (empresas medias). (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2 006, pág. 258)

A continuación la tabla de las preguntas claves, en donde se puede analizar aspectos importantes que ayudaran a obtener una segmentación clara y precisa del mercado en el que se desenvuelve la empresa, algunas de las preguntas que se mencionan dentro de la tabla, se encuentra el tamaño del mercado, el área geográfica que se desea atender, el tipo de pedido que se va atender, se mide la lealtad del cliente de acuerdo a la recompra realizada, adicionalmente se analizan los factores situacionales que giran entorno a los clientes que se van a obtener y los tipos de requerimientos que van a necesitar, ya sean estos de entrega inmediata, en la figura 3 se pueden revisar estas preguntas más detalladamente:

Figura3: Principales variables de segmentación de mercados industriales



Fuente: (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2 006, pág. 259)

Elaboración: Autora

En el libro de Philip Kotler, Fundamento del Marketing 6ta edición, una vez contestadas las preguntas claves se puede proceder con la segmentación eficaz, eligiendo correctamente cual es el modelo indicado de acuerdo al tipo de actividad comercial que está realizando la empresa, por ende para que el mercado sea útil, este debe de ser: (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2 006, pág. 260)

- **Medible:** se debe de medir su tamaño, su poder adquisitivo y sus características.
- **Sustancial:** este segmento debe de ser lo suficientemente grande y rentable.

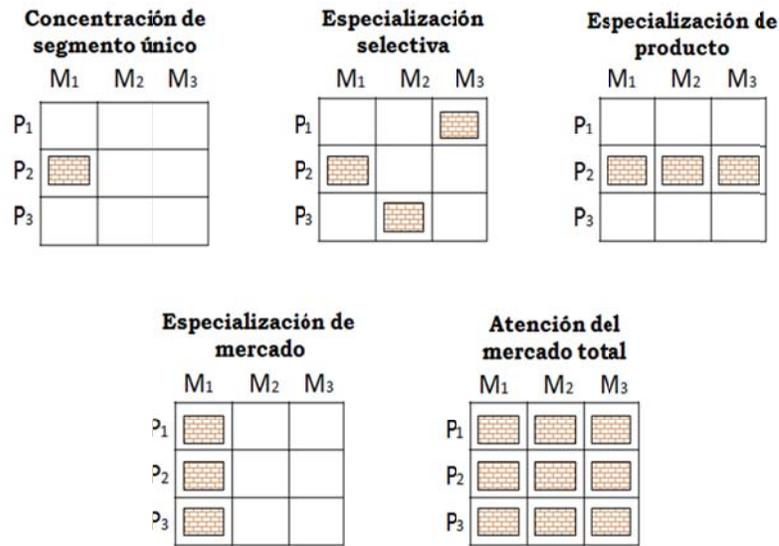
- **Accesible:** debe ser posible alcanzar y atender a este segmento con eficacia.
- **Diferenciable:** deben de responder de diferente manera ante programas y elementos de marketing que se puedan presentar.
- **Procesable:** debe de existir la posibilidad de crear programas de marketing efectivos para poder atraer el segmento en cuestión.

Tras valorar criterios como: volumen, crecimiento, rentabilidad, la empresa deberá de definir en cuál de los cinco modelos de segmentación se puede encontrar el mercado a definir. Los modelos pueden ser:

1. **Concentración de un segmento único:** gracias a esta técnica la empresa puede llegar a conocer mejor las necesidades de su segmento meta y logrará una fuerte presencia en ese mercado, sin embargo este enfoque puede presentar riesgos, puesto que un segmento en particular puede fracasar o ser invadido por la competencia.
2. **Especialización selectiva:** la empresa escoge los segmentos que van acorde a sus objetivos, una de las ventajas de esta segmentación es que diversifica el riesgo.
3. **Especialización del producto:** en este caso este modelo de segmentación indica que la empresa está fabricando un producto que vende a diferentes segmentos, sin embargo un riesgo elevado que presenta este modelo es que esta segmentación puede quedar obsoleta si se presentan nuevas tecnologías.
4. **Especialización del mercado:** la empresa se enfoca en satisfacer un buen número de necesidades de un grupo determinado de consumidores, el riesgo en este modelo es que el tamaño del segmento puede verse disminuido.
5. **Atención del mercado total:** en este caso la empresa trata de abarcar todo el mercado ofreciendo diversas clases de productos.

A continuación se presenta la gráfica de lo explicado con anterioridad:

Figura4: Modelos de selección de segmento meta



Fuente:(Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2 006, pág. 262)

Para realizar una segmentación correcta se debe determinar el mercado en las siguientes variables:

- **Demográfica:** Industria, Tamaño, Lugar
- **Variables operativas:** Tecnología, Clase de Cliente, Capacidades del cliente
- **Enfoques de compra:** Organización de la función de compra, estructura de poder, criterios de compra, políticas generales de compra.
- **Factores de situación:** Urgencia, Aplicación específica, Tamaño del pedido.
- **Características personales:** Actitud hacia el riesgo, lealtad, afinidad.

Adicional a la información que se obtiene luego de analizar el segmento al que pertenece el mercado, se realiza una clasificación de los compradores del producto de acuerdo a ciertas variables que permitan su descripción más detallada.

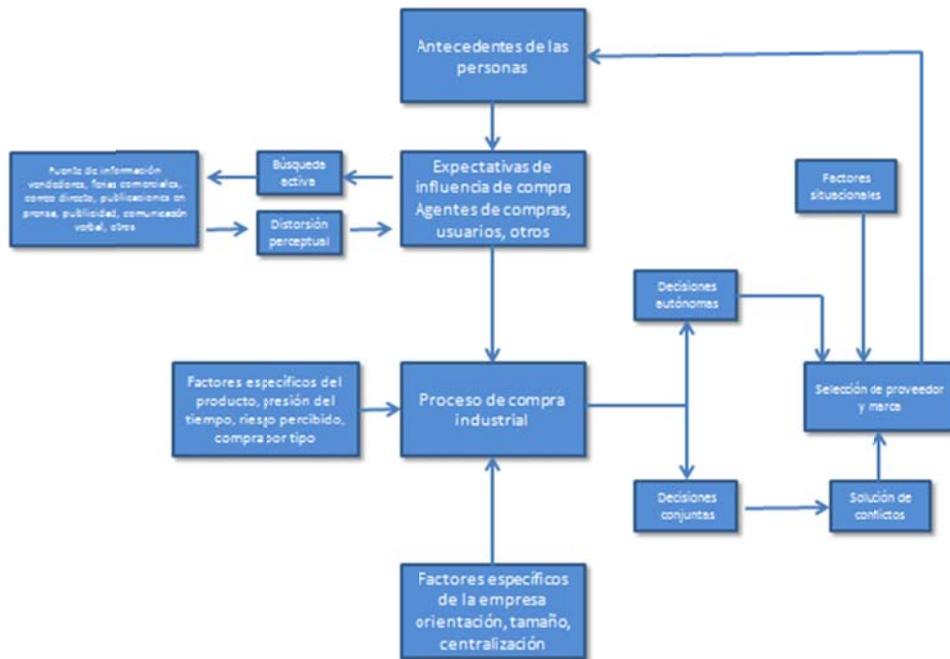
Gracias a la información que brinda Manuel Artal Castells, en su libro Dirección de ventas: *organización del departamento de ventas y gestión de vendedores*, 2 008 se tiene que existen diferentes clases de compradores industriales a los cuales podemos definirlos de la siguiente manera:

- **Iniciadores:** son las personas que detectan una necesidad y buscan la manera de satisfacerla. Adicionalmente podemos indicar que son personas que conocen muy bien al proveedor de los productos que satisfacen su necesidad.
- **Usuarios:** son las personas que han de utilizar el producto y son los que tienen una gran influencia de compra del mismo.
- **Técnicos:** son personas muy influyentes por su capacitación para juzgar la oportunidad que se tiene al momento de que el decisor realice la compra, ya que posee conocimientos técnicos al respecto.
- **Controladores:** a este tipo de clientes también se les llama padrinos. Son los encargados de controlar la información y por ende el vendedor debe de conocerlos muy bien y en general acercarse con mucha diplomacia.
- **Comerciales:** son los compradores los cuales tratan directamente con el vendedor, suelen tener autoridad pero no del todo.
- **Decisores:** estas personas no suelen ser tratadas generalmente por los vendedores ya que son altos ejecutivos con poder gerencial, por lo general los decisores son los que tienen la decisión de comprar o no comprar el producto. (Castells, 2 009, pág. 45)

Una vez que se tenga identificado el comprador al cual nos está dirigiendo en la cita, se podrá explicar cuál es el beneficio y característica del producto que se está ofreciendo, es decir que si se trata la cita con una persona comercial, el asesor de la empresa debe de mostrarle todos y cada uno de los beneficios para que el decisor de la compra quede convencido de que el producto que se está adquiriendo cumple con todas las necesidades.

Según la información que nos brinda Carl McDaniel Jr., en su libro Curso de Mercadotecnia, el proceso de compra dentro de proceso industriales se basa en un modelo el cual es desarrollado por Sheth, (McDaniel, 1 982, pág. 186)

Figura5: Modelo de Sheth para la conducta del cliente industrial



Fuente: (McDaniel, 1 982, pág. 187)

Elaboración: Autora

Este modelo explica que el primer componente al cual pertenecen las expectativas de compra puede iniciarse por los agentes de compra, usuarios entre otros, quienes derivan sus expectativas mediante los antecedentes personales que tiene el comprador. Con respecto a las posibles fuentes de información pueden ser exclusivas en base a un acontecimiento suscitado con anterioridad.

El segundo componente de este modelo es el proceso de compra, en donde influyen los factores específicos del producto como por ejemplo la presión del tiempo. Dentro de este componente se encuentra con los riesgos percibidos, los cuales pueden ser:

- *Riesgo funcional:* este riesgo se basa en que el producto no tenga el rendimiento que se espera.
- *Riesgo físico:* puede existir el riesgo de daños físicos.

- *Riesgo financiero*: puede ser que exista el riesgo de que el producto no cumpla con los objetivos financieros o que su rendimiento no corresponda al costo.
- *Riesgo Psicológico*: por último se pueda dar el caso de tener el riesgo de no ser aceptado por otros agentes de compras.

El tercer componente que se encuentra en este modelo es la resolución de conflictos, se evalúa la información se establecen reglas para la decisión, un segundo método para la resolución de los conflictos es la persuasión.

El cuarto componente que toma forma en este modelo son los factores situacionales, los cuales indican que existen factores que influyen al momento de la compra pero que no pueden ser medidos, porque pueden surgir en cualquier etapa, es decir puede que el comprador tenga un conocido en uno de los proveedores de sus productos y se decida por ellos.

Según la información que brinda Enrique Carlos Díez de Castro, Antonio Navarro García, Begoña Peral Peral en su libro Dirección de la fuerza de ventas, se puede agrupar a la fuerza de venta de cierta manera que se pueda concentrar en un grupo a puestos que tengan procesos de trabajo similares, una de las ventajas de realizar esta clasificación es que la fuerza de ventas adquiere conocimientos que detallan estrictamente cuáles son sus funciones acorde al puesto que ocupan. (Díez de Castro, Navarro García, & Peral Peral, pág. 46)

Esta clasificación indica que se puede agrupar a la fuerza de ventas dependiendo de:

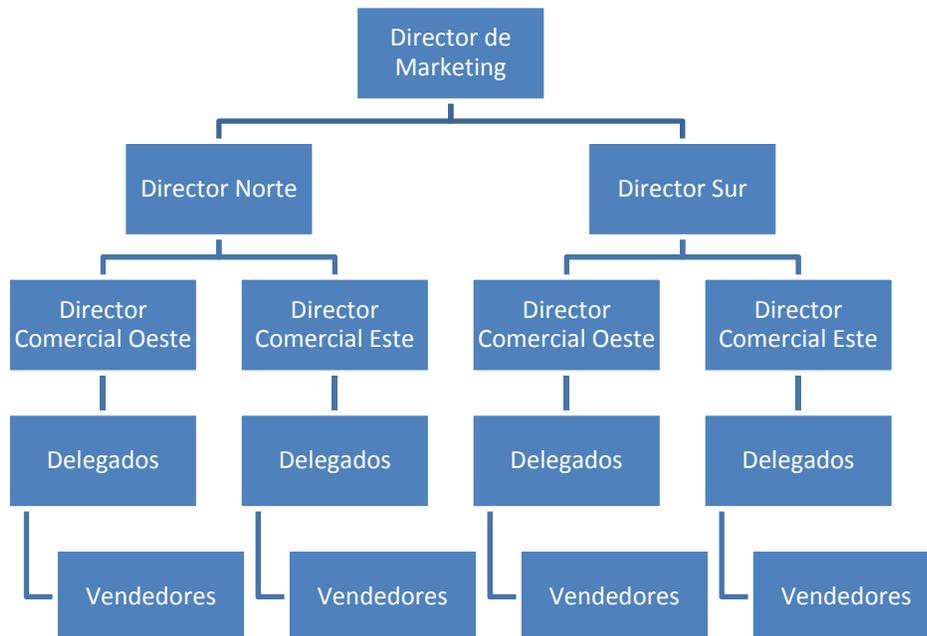
- ***Agrupación por mercados de la fuerza de ventas***

Esta agrupación tiene como finalidad crear unidades sean organizativas pero al mismo tiempo independientes. Los criterios que pueden ayudar a la estructura de esta fuerza de ventas son:

- *Agrupación por área geográfica*: consiste en dividir el territorio que es nuestro mercado por vendedores o grupo de vendedores de acuerdo a cada área. Esta agrupación presenta ciertas ventajas como: el vendedor posee una clara responsabilidad de acuerdo al área que le ha sido asignada, fácil

control de la fuerza de ventas, reducción en el tema de gastos de viajes puesto que ya se cuenta con un asesor de la zona, tiende a tener costos más bajos, el tiempo de viajes es mínimo, se evita confusión entre el cliente y el vendedor, ya que solo recibe la vista de un vendedor y se evita la dudas de saber quién es el responsable al momento de dirigir alguna inquietud. Sin embargo, también se pueden presentar ciertas desventajas como: la falta de especialización por vender los productos y problemas en la coordinación de acciones, el vendedor se convierte en un todólogo, los grados de capacidad de vendedores no son iguales.

Figura 6: Agrupación de la fuerza de venta por área geográfica



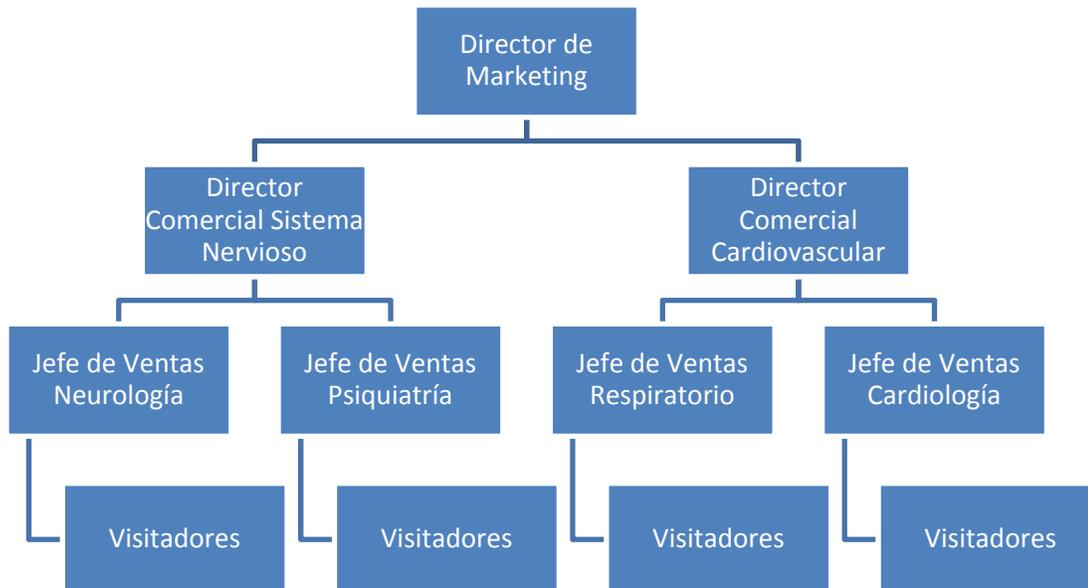
Fuente:(Díez de Castro, Navarro García, & Peral Peral, pág. 47)

Elaboración: Autora

- *Agrupación por productos:* cada vendedor realiza su actividad comercial de acuerdo a un producto en específico que realiza la empresa, por lo general suele emplearse cuando la gama de los productos de la empresa está claramente diferenciada debido a que los productos tienen una alta especialización. Una de las ventajas de esta agrupación es que esta especialización permite que el comprador reciba una amplia información del

producto que se está ofertando, puesto que cada vendedor está familiarizado con los atributos técnicos y aplicaciones. Sin embargo, especializar a la fuerza de ventas de acuerdo al producto representa un alto costo, adicional en el caso que también tendría un costo el traslado del asesor a la zona geográfica en caso de que esta sea amplia, adicional que se puede asignar vendedores a la misma zona geográfica y probablemente se visiten a los mismos clientes, se requeriría de más personal administrativo de ventas con lo que los costos serían más altos y se crearía confusión por parte del cliente ya que tendría que tratar con dos o más representantes del mismo proveedor.

Figura 7: Agrupación de la fuerza de venta por productos



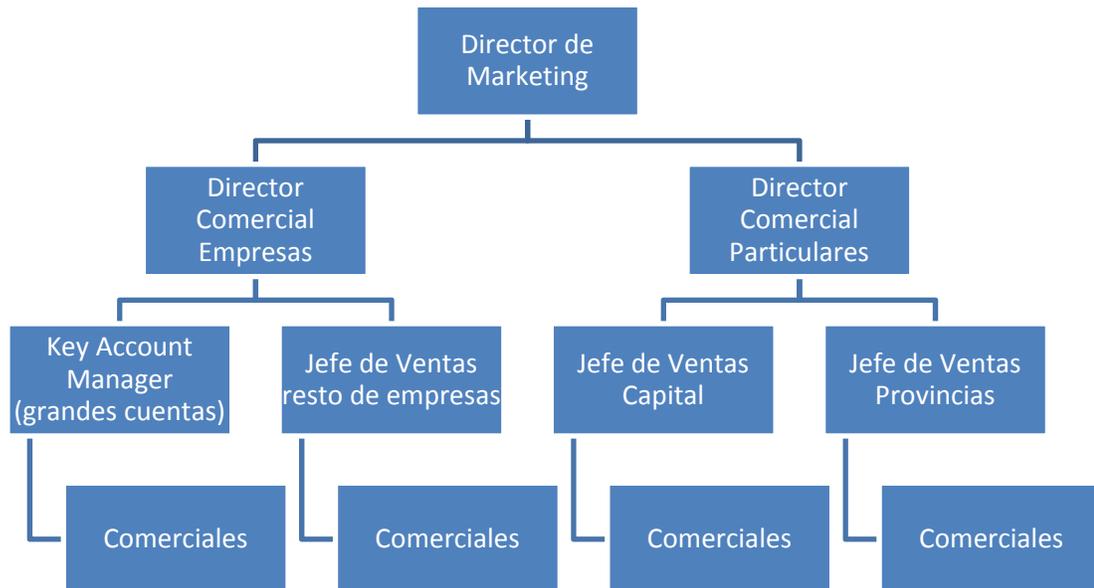
Fuente:(Díez de Castro, Navarro García, & Peral Peral, pág. 48)

Elaboración: Autora

- *Agrupación por clientes:* para poder realizar esta clasificación se debe de clasificar a los clientes con un análisis previo del mismo, luego de esto se puede asignar al vendedor a dicha categoría. Se recomienda utilizar este tipo de agrupación cuando existen diferentes necesidades en los clientes. Una de las ventajas de tener esta clasificación es que el asesor conoce a la

perfección cuales son las necesidades del cliente lo cual beneficia al cliente ya que se le presenta una ofertada adaptada a él, se despliega enfoques diferentes de ventas y se ponen en práctica los programas de marketing y de promociones, sin embargo uno de los costos elevados se puede dar por el desplazamiento que se requiere por la falta homogeneidad en la parte geográfica a esto se suma la confusión y frustración por parte de los clientes.

Figura 8: Agrupación de la fuerza de venta por clientes



Fuente:(Díez de Castro, Navarro García, & Peral Peral, pág. 49)

Elaboración: Autora

Recopilando información adicional que se tiene y que no fue mencionada en el libro, existe una cuarta organización la cual es:

- *Agrupación por función de venta:* que consiste en tener una fuerza de ventas que se especializa en buscar clientes en perspectiva de nuevas cuentas y desarrollarlas, mientras que otra fuerza se dedica a mantener y dar servicio a los clientes de siempre.

Dentro de Kimberly Clark Professional se cuenta actualmente con la agrupación de la fuerza de venta por zonas geográficas, ya que existen vendedores en la región

costa y en la región sierra, sin embargo lo que se desea implantar es la agrupación de los mismo por clientes o en este caso por segmentos, de tal manera que se conoce a fondo las necesidades que tiene cada uno de ellos.

Aplicación de las teorías en el proyecto

Con respecto a la teoría que brinda la **materia de Canales y Trade Marketing** se analiza la importancia de mantener estrategias que son compartidas pero al mismo tiempo alineadas entre el fabricante y el mayorista o minorista. Como se sabe Kimberly Clark Professional no dispone de un canal que logre mantener un contacto directo con el consumidor final, sino que se maneja a través de distribuidores, por lo tanto se debe buscar mantener una relación directa con el cliente y así incrementar las ventas tanto para el distribuidor como para Kimberly Clark Professional.

Tal como se menciona en el libro de Irma Ardura, Principios y estrategias de marketing del 2 006, Kimberly Clark Professional mantiene un canal donde se incluyen pocos agentes intermediarios, puesto que en algunas ocasiones el cliente ingresa directamente su pedido, de acuerdo a sus necesidades mediante un portal electrónico, el cual notifica a las personas encargadas del ingresar los pedidos que existe un requerimiento de productos por parte de un cliente en particular. En otras ocasiones el asesor comercial que maneja la cuenta del distribuidor es el encargado de ingresar el pedido por el portal, de esta manera el asesor lleva un control de lo que su cliente está comprando.

Adicional a la información antes mencionada que brindan ciertos autores se define la importancia que existe entre el distribuidor y el fabricante, a lo que llamará Trade Marketing, tal como se menciona en el libro de Joan Doménech Castillo en su libro Trade Marketing, aplicando los conocimientos de este tema en la tesis se puede crear estrategias entre los participantes de este flujo para poder ofrecer un beneficio no solo para el fabricante y distribuidor sino también para el consumidor final.

Con respecto a la teoría que brinda la **materia de la reingeniería de ventas**, se puede evaluar los procesos que de cierta manera no están agregando un valor adicional a las actividades. Es por eso que analizando el proceso de ventas de Kimberly Clark Professional se desea reorganizar la estructura de ventas y la forma en el que el producto está llegando al cliente final, es decir a los distribuidores y

clientes, de esta manera se busca crear una experiencia única de compra que diferencie a la empresa de la competencia.

Con la realización de este proyecto se plantea una reingeniería en la estructura comercial, a pesar de que el proceso de contacto con el cliente hasta ahora que ha manejado Kimberly Clark Professional ha sido efectivo, no se considera que tenga falencias sin embargo, es importante contar con su reestructuración para buscar una mejora, en vista del desenvolvimiento continuo del mercado en el que se encuentra. Por tal motivo se califica a este proceso como el que ejerce mayor contacto con los clientes de la empresa, ya que son los asesores los que atienden a los distribuidores.

Según lo que indica Stephen Robbins en su libro Comportamiento Organizacional, una vez que se realice una reingeniería se puede evaluar cuál es el estado de las personas que participaron en este proceso mediante encuestas las cuales deberán de ser evaluadas una vez que se realice dicho proceso. En este caso una vez que se desarrolle y se exponga a lo largo de este trabajo cuales son los respectivos procesos de mejora dentro de Kimberly Clark Professional se deberá de tener en cuenta que se debe de evaluar, cuál es el sentimiento de las personas que están dentro de este cambio. Se debe de evaluar cuál es su punto de vista y puntos de mejoras del mismo.

Luego del análisis previo de los diferentes autores se mencionan las diferentes técnicas para que se pueda hallar la cantidad necesaria de fuerza de ventas, que ayudará a cumplir la misión que tiene Kimberly Clark Professional, la cual es *ser reconocidos como el líder global del mercado en proveer las mejores ideas para limpieza, cuidado y protección de las personas y su medio ambiente mientras se encuentran lejos de casa*. Aplicando los conocimientos obtenidos se puede realizar una clasificación de la fuerza de ventas de Kimberly Clark Professional mediante la técnica de carga de trabajo, en donde se considera que cada uno de los asesores debe y puede manejar la misma carga de trabajo que los otros. En KCP existen cuatro asesores comerciales para la ciudad de Guayaquil, y bajo esta técnica se sabrá si esa es la cantidad necesaria de acuerdo al número de clientes existentes, número de clientes potenciales, frecuencia ideal de las visitas y la duración de las visitas en cada uno de estos clientes. Como se menciona en el libro de Carl McDaniel, el número de las visitas y demás variables dependen del gerente de

ventas, de que él considere que se necesiten los clientes potenciales para poder cerrar una negociación de manera correcta y precisa. Esta técnica nos ayudará a estimar el tiempo que necesite cada asesor en la visita de sus clientes, siempre y cuando se cumpla con los siguientes seis pasos:

1. Clasificar a los clientes por categorías
2. Determinar su frecuencia de visita
3. Determinar el tiempo de cada asesor en realizar la visita
4. Calcular la carga de trabajo
5. Dividir el tiempo del vendedor
6. Calcular la cantidad de vendedores que se necesita.

Con respecto a la teoría ofrecida por la **materia administración del marketing** se puede realizar una segmentación del mercado con el mercado que actualmente tiene Kimberly Clark Professional en la ciudad de Guayaquil, con la cual se podrá obtener las bases y pautas a seguir para analizar el mercado que actualmente tiene esta empresa, con la cual se podrán elaborar estrategias de acuerdo a cada segmento, incrementando así sus ventas.

Como se indica, en la información obtenida se puede comparar el mercado de consumo con el mercado industrial ya que parte de esta segmentación del mercado industrial se basa en el mercado de consumo, se debe de determinar en qué segmento de industria se va a enfocar el área de ventas de Kimberly Clark Professional de la ciudad de Guayaquil, se debe de conocer el tamaño de la misma y conocer en qué área geográfica se encuentra ubicada. Una vez que se tenga la respuesta a estas interrogantes se continúa con las siguientes las cuales tratan de averiguar a qué tipo de usuario se va a dirigir, alguna que realice compra frecuente o no. Luego de que se analicen estas variables se analiza la frecuencia de compra, el monto comprado por cada uno de ellos.

Una vez obtenida esta información se procede a identificar cuál de los modelos de la segmentación pertenece al mercado que se desea establecer en la red organizacional de ventas de Kimberly Clark Professional de la ciudad de Guayaquil. Según el libro de Kotler, Dirección del Marketing, tenemos cinco modelos: Concentración de segmento único, especialización selectiva, especialización de producto, especialización de mercado y atención del mercado total.

En vista de Kimberly Clark Professional cuenta con dos categorías de productos, lo que se busca con la segmentación de mercado que se desea implantar es poder ofrecer una gama de productos según el segmento al que pertenezca, por ejemplo un restaurante de la ciudad de Guayaquil necesitará productos de la categoría washroom tales como jabón de manos, gel desinfectante, toallas de manos, ambientadores, papeles higiénicos y cada uno con su respectivo dispensador, adicional necesitará de los productos de la categoría de workplace tales como los limpiadores industriales, guantes de nitrilo para la manipulación de alimentos, de esta manera conociendo bien sus necesidades se le puede ofrecer una categoría amplia de productos.

Se puede identificar a cada una de las personas que participan en el momento de la compra de acuerdo a la función que realicen en ella, es decir, en una empresa que se dedique al procesamiento de alimentos, puede que el operario que utilice guantes o limpiadores para realizar su trabajo sea el que le indique al comprador de materiales que es lo que necesita, asimismo la cantidad de producto a utilizar en un determinado periodo de tiempo, ya que él es el que conoce y sabe a detalle lo que se necesita. Por ende conocer a los involucrados en este proceso de compra es esencial. Un caso que se puede mencionar es en donde interviene una persona que tiene conocimientos técnicos de ciertos productos, puesto que gracias a las capacitaciones constantes que este ha recibido sabe de un mayor conocimiento técnico del producto, por lo tanto el vendedor deberá de contestar todas las inquietudes y dudas que tenga el técnico para que finalmente se decida por el producto que está ofreciendo, un ejemplo de este caso es el que se da en una fábrica de metales, en donde se necesita que el material que utilicen los operarios cumplan con las normativas necesarias, ante esto el asesor de Kimberly Clark Professional deberá de conocer y responder ante las mismas.

Acotando a la información obtenida por Carl McDaniel Jr. en su libro Curso de Mercadotecnia, 1982, se menciona que existe un proceso de compra dentro del mercado industrial el cual no ayuda a analizar el mercado en el que se desenvuelve el trabajo a realizar. Este libro brinda un Modelo de Sheth el cual analiza la conducta del comprador, dentro de este modelo intervienen las expectativas del comprador frente al producto que se va adquirir, estas expectativas se basan en información que se ha venido obteniendo en ferias en las cuales se participa y se puede dar a

conocer de los beneficios que presenta la utilización de cada uno de los productos que ofrece Kimberly Clark Professional en sus dos categorías. Sin embargo, tal como se explica, el comprador puede tener riesgos de compra, uno de ellos puede ser que el producto que compró tenga algún riesgo físico, de que al momento algún producto tenga algún defecto, adicional se puede mencionar otro riesgo el cual es el psicológico, el cual causa el temor al comprador de que al momento de adquirir el producto por alguna razón en particular este no sea aceptado. Se puede incluir además que en este modelo existen los factores situacionales que pueden influir en el momento de compra, es decir puede existir la posibilidad que al momento de que el asesor se acerque a un posible cliente y le ofrezca el producto de Kimberly Clark Professional le interese puesto que pudo analizar los beneficios que estos le entregan, sin embargo tiene un conocido que le ofrece el producto de la competencia que puede darle un producto similar pero no con los mismo beneficios, y que por afinidad se decide a comprarlo.

CAPITULO I
ANÁLISIS SITUACIONAL

1. Análisis Situacional

1.1. Análisis del Micro-Entorno

1.1.1. Misión

Mejorar la salud, higiene y bienestar de las personas cada día y en cada lugar.

1.1.2. Visión

Ser reconocidos como el líder global del mercado en proveer las mejores ideas para limpieza, cuidado y protección de las personas y su medio ambiente mientras se encuentran lejos de casa.

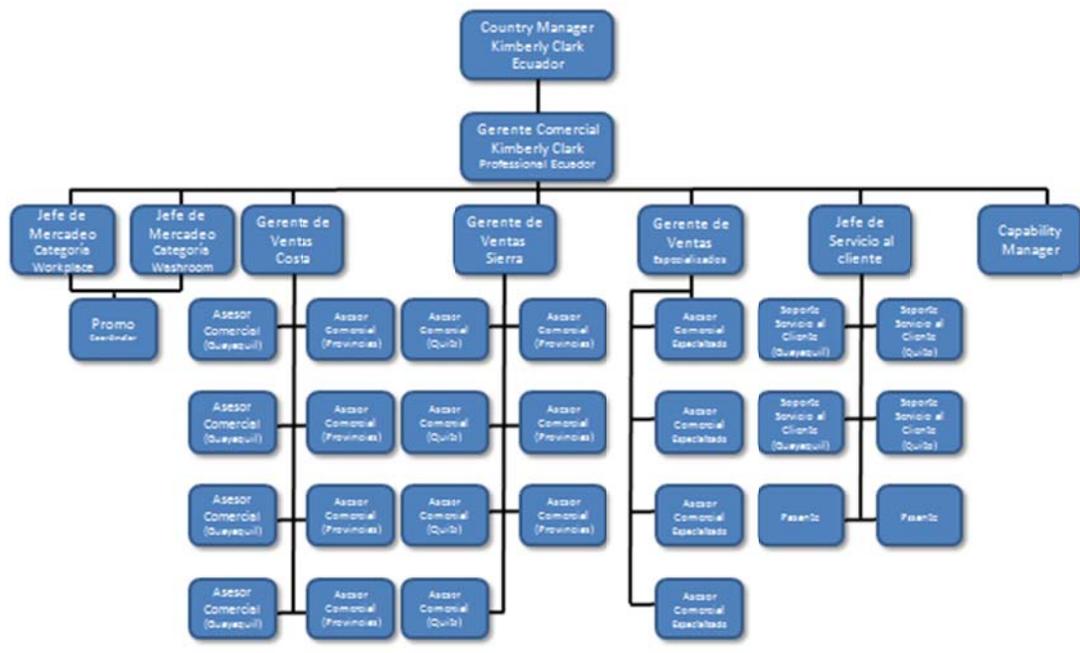
1.1.3. Valores corporativos

- **AUTENCIDAD:** Continuamos con nuestra herencia de manera honrada, íntegra y valiente, haciendo lo correcto.
- **RESPONSABILIDAD:** Somos responsables por nuestro negocio y nuestro futuro.
- **INNOVACION:** Estamos comprometidos con las nuevas ideas que aportan valor.
- **DEDICACION:** Respetamos y cuidamos de las comunidades en las que vivimos y trabajamos.

1.1.4. Organigrama

A continuación el organigrama que se maneja dentro de Kimberly Clark Professional a nivel nacional.

Figura 9: Organigrama



Fuente: Kimberly Clark

Elaboración: Autora

1.1.5. Funciones departamentales

- **MERCADEO:** este departamento se encarga de realizar las promociones e incentivos para los distribuidores, para poder incrementar las ventas de los productos de washroom y workplace, se encarga de generar y crear eventos para cada uno de ellos para que sientan que Kimberly Clark Professional se interesan por servirlos, se enfrenta y analiza las estrategias que se deben de tomar para enfrentar la competencia, construyen y realizan el análisis del forecast es decir las proyecciones mes a mes del stock de los productos acuerdo a las necesidades de los distribuidores.
- **VENTAS:** este departamento es el encargado de realizar el contacto directo con el distribuidor, de ofrecerle los productos que necesite. Adicional son el canal por el cual se transmiten las ideas de los clientes al departamento de mercadeo, para que de esta manera se puedan crear incentivos, premios,

para impulsar la venta. Se encargan de buscar cuentas nuevas y de la penetración de productos en los clientes

- **CAPACITACIÓN:** este departamento es el encargado de realizar capacitaciones para los nuevos asesores comerciales que ingresan a la compañía y desean adquirir información de los productos, además se realiza capacitaciones constantes a los vendedores de los distribuidores para que puedan tener todos los conocimientos necesarios para saber actuar frente a los productos de la competencia.
- **SERVICIO AL CLIENTE:** este departamento es el encargado de contactarse con el cliente que está interesado en la compra de algún producto, en especial de los dispensadores, adicional son ellos los que les comunican las promociones, nuevos productos lanzados al mercado, descuentos, bonificaciones, etc.

1.1.6. Objetivos organizacionales

- Fomentar y cuidar las marcas principales
- Creer en un mejor futuro
- Aumentar consistentemente las ventas, ganancias y rendimientos

1.1.7. Comportamientos organizacionales

- **CONSTRUIR CONFIANZA:** ser abierto y sincero con todos y valorar el debate y los puntos de vista diversos.
- **TOMAR DECISIONES:** Alinear y priorizar los recursos para generar resultados cada día, actuar con un constante sentido de urgencia.
- **GANAR CONSISTENTEMENTE:** ser responsable de preguntar ¿qué más puedo hacer? Para poder exceder las expectativas de corto y largo plazo. Ser responsable del propio desempeño y asumir el 100 % de la responsabilidad por los resultados del equipo.

- **PENSAR EN EL CLIENTE:** entender y anticipar las necesidades de los clientes y buscar innovación para el beneficio.
- **MEJORAR CONTINUAMENTE:** buscar constantemente nuevas ideas para generar mejoras en el negocio.
- **CONSTRUIR TALENTO:** ser responsable por la fortaleza y diversidad del equipo y ser dueño del desarrollo.
- **VIVIR POWER OF ONE:** Reforzar el poder de la organización global y siempre hacer lo mejor para el cliente final.
- **SER SUSTENTABLE:** desafiar cada día a “usar menos y hacer más por un mundo sostenible” afectando positivamente a la gente y las comunidades donde KC opera.

1.1.8. Cartera de productos

Kimberly-Clark formó la división Kimberly-Clark Professional con una línea de sistemas y productos orientados a todo tipo de negocios

Esta división de negocios atiende a los usuarios cuando están fuera de su hogar. Antes de llamarse Kimberly Clark Professional, esta división se llamaba AFH (Away from Home), fuera de casa.

Es así como comienza su trabajo en el sector Business to Business y se encarga de brindar soluciones de Higiene, Salud, Productividad y Seguridad en el lugar de trabajo para los usuarios en las compañías que se atiende.

Entre las categorías que posee Kimberly Clark Professional, esta Washroom y Workplace.

Washroom o Higiene para la estación de trabajo incluye productos como:

- Papeles Higiénicos Jumboroll
- Papel Higiénico Precortado
- Toallas de papel para mano en Rollo

- Toallas de papel para mano Precortada
- Jabones líquidos
- Jabones en espuma
- Gel Desinfectante
- Faciales
- Ambientadores
- Servilletas

En la categoría Workplace o de Seguridad en los lugares de trabajo está la línea de Seguridad Industrial o EPP (Equipos de Protección Personal) y Limpiones Industriales. Dentro de esta línea se tienen productos como:

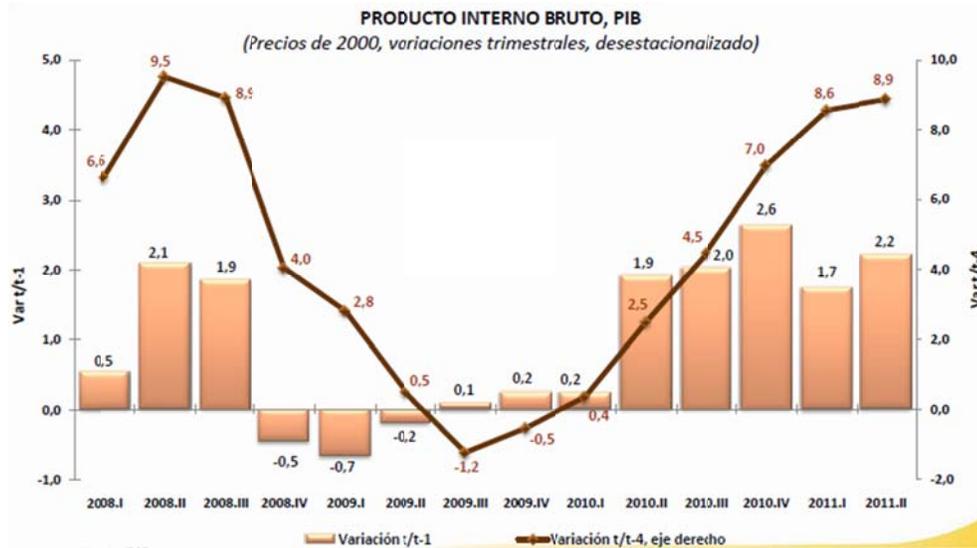
- Trajes de protección corporal contra partículas
- Protección Auditiva
- Protección Respiratoria
- Gafas para Protección Visual
- Guantes
- Cascos
- Protección para procesos de soldadura
- Limpiones Industriales reusables y desechables.

1.2. Análisis del Macro-Entorno

1.2.1. Entorno Económico

Ecuador, un país de 14 millones de habitantes gobernado por el Economista Rafael Correa desde el 26 de Noviembre del 2006, ha venido viviendo cambios donde se ha visto un crecimiento del PIB según informes otorgados por el Banco Central del Ecuador (Ecuador, 2011). Se estima que el Ecuador continúa con un proceso de crecimiento, en donde se tiene un crecimiento de 8,6 % en el primer trimestre del año y ha sido uno de los más altos en estos últimos 10 años, esto es gracias a diferentes factores económicos, tales como la inversión, producción interna, el consumo que se da en los hogares del país y las exportaciones realizadas, sin embargo, según estimaciones de la misma institución el crecimiento será del 5,06 %.

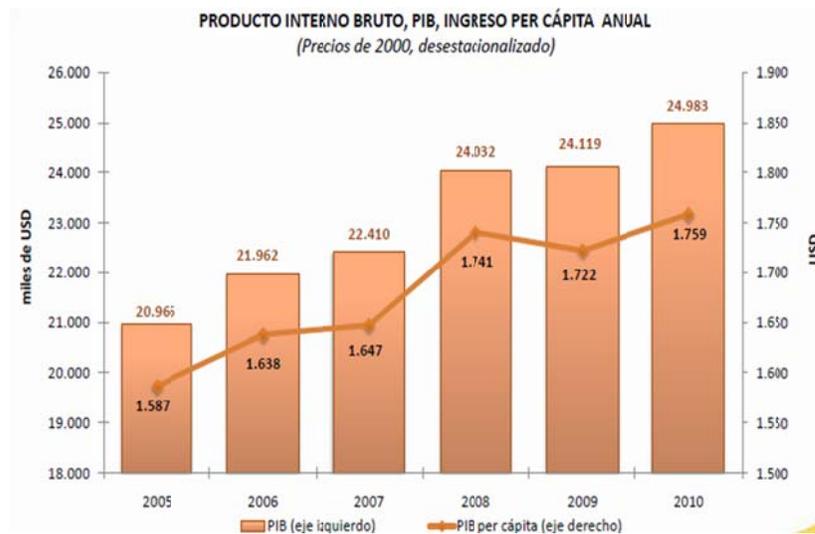
Gráfico 1: Producto Interno Bruto, al segundo trimestre del 2 011



Fuente: Banco Central del Ecuador 2 011

Tal como se puede apreciar en el gráfico 1, el PIB de Ecuador se incrementó en un 2,2 % (a precios constantes de 2 000), en el segundo trimestre de 2 011, respecto al trimestre anterior (t/t-1), y en 8,9 % respecto al del segundo trimestre de 2 010(t/t-4).

Gráfico 2: Producto Interno Bruto, ingreso per cápita anual



Fuente: Banco Central del Ecuador 2 011

Según el gráfico 2, en el año 2 010, el *PIB per cápita* se incrementó en 2,12 % (al pasar de USD1 722,2 en 2 009 a USD1 758,8 en 2 010), resultado de la

recuperación parcial de la crisis económica mundial del año 2 009. El crecimiento del PIB en el año 2 010 fue de 3,58 %.

En el segundo trimestre de 2 011, el Consumo de los Hogares fue el componente que contribuyó mayoritariamente al crecimiento del PIB (1,72 %,t/t-1).

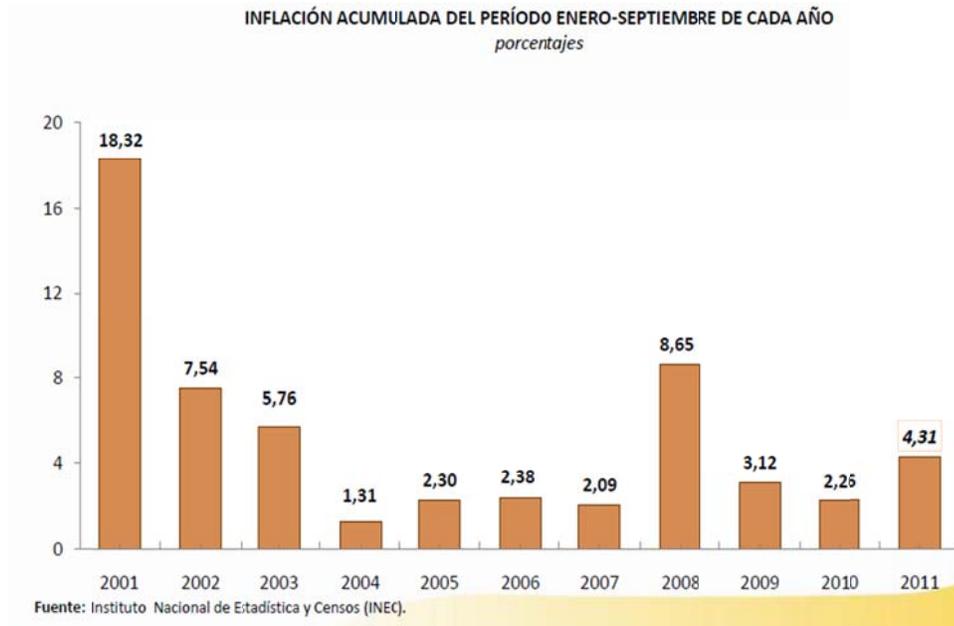
En el siguiente grafico 3 se muestra que la contribución de las industrias a la variación del PIB en el segundo trimestre del 2 011, en específico de la construcción (pública y privada), Otros servicios, Comercio, Manufactura (excluye refinación de petróleo), electricidad y pesca, fueron las industrias que más contribuyeron al crecimiento del PIB.

Gráfico 3: Contribución de las industrias a la variación trimestral del PIB, segundo trimestre del 2 011



Fuente: Banco Central del Ecuador 2 011

Gráfico 4: Inflación acumulada del periodo Enero – Septiembre de cada año



Fuente: INEC (Instituto Nacional de estadísticas y censos de Ecuador)

Según la información que se muestra en el gráfico 4, el crecimiento acumulado de precios al consumidor (enero-septiembre 2 011) fue de 4,31 %, nivel superior al registrado en similar período de los años 2 007, 2 009 y 2 010; los mayores incrementos acumulados en el 2 011 se registraron en las divisiones de consumo de Prendas de Vestir y Calzado (6,02 %); Alimentos y bebidas No Alcohólicas (6,01 %) y Educación (5,64 %).

1.2.2. Entorno Socio Cultural

En nuestra actualidad el uso desmedido de recursos naturales, la tala indiscriminada de bosques y la generación de smog se está volviendo un tema crítico, del cual todos estamos siendo parte, y muy poco estamos haciendo para remediar la situación.

El impacto de estos efectos los estamos viendo fuertemente reflejados en nuestra generación, pero el daño no es de ahora, ya viene de años en los cuales se tenían prácticas que afectaban al ecosistema.

En nuestro país uno de los principales problemas es la tala indiscriminada de los árboles, según Kintto Lucas, corresponsal del Servicio Informativo Iberoamericano de la OEI, Quito, Ecuador. En un informe indicó que el mayor impacto en la tala de árboles la están teniendo las petroleras. “La investigación arrojó como resultado que el mayor daño ambiental era causado por la tala indiscriminada de árboles al construir carreteras de acceso a los campamentos de extracción y no por las perforaciones.” (Revista IBERCIENCIA, 1 999)

Debido al incremento del smog de carros y fábricas en diferentes ciudades, los cuales no tienen control respecto a esto, se están generando orificios que se encuentran en la capa de ozono, los cuales permiten que los rayos solares ingresen a la tierra perjudicando al clima y las personas que habitamos en ella.

Reconocidos personajes como el ex vicepresidente de Estados Unidos Al Gore, quien es un activista ecológico desde hace muchos años, pronostica que en caso de no tomar correctivos, tendremos un futuro catastrófico, ya que el calentamiento global creará gases efecto invernadero y la tierra sufrirá muchos desastres naturales como inundaciones, terremotos, huracanes, etc.

Lamentablemente estos pronósticos ya los hemos vivido en estos tiempos, puesto que recientemente tuvimos un terremoto en Chile, Haití, huracanes en el Caribe e inundaciones en Filipinas y otros países.

En vista de todos estos escenarios en los que vivimos y que al ritmo de vida que llevamos, todo se va a ir agravando, hay que comenzar a tomar correctivos y tomar acción inmediata, sea desde nuestros hogares o desde nuestros lugares de trabajo.

Existen iniciativas para motivar la reforestación, o para aplicar tratamiento de aguas en las empresas o simplemente utilizar menos el automóvil.

Así mismo unido a este espíritu de ayuda existen entidades internacionales que emiten certificaciones las cuales hablan del manejo responsable con el medio ambiente, básicamente Kimberly Clark cuenta con dos certificaciones principales:

PEFC (Program for Endorsement of Forest Certification): Certificado que indica que los productos contienen materia prima proveniente de bosques gestionados de forma sostenible y también de los que se obtiene fibra reciclada Post Consumidor*

*Fibra Post Consumidor quiere decir: papel que ha servido su cometido inicial y es convertido en nuevo papel. Ejemplo: Fotocopias, Revistas, Periódicos, etc.

ISO 14 001: es una norma aceptada internacionalmente que establece cómo implementar un sistema de gestión medioambiental (SGM) eficaz. La norma se ha concebido para gestionar el delicado equilibrio entre el mantenimiento de la rentabilidad y la reducción del impacto medioambiental. Con el compromiso de toda la organización, permite lograr ambos objetivos.

Esto es algo que está cogiendo fuerza y que más empresas están buscando tener dentro de sus procesos o dentro de su cadena de suministro.

Así mismo existen múltiples controles internacionales para medir o ayudar a prevenir el impacto medio ambiental como: Green Peace, Green meter, Dow Jones Sustainability, entre otros.

Debido a esta situación se evidencia una tendencia que arranca con fuerza en los consumidores hacia el interés por el cuidado del medio ambiente.

Los consumidores serán cada vez más conscientes de la importancia de cuidar el medio ambiente, y por ello, preferirán cada vez más los productos ecológicos, reciclarán cada vez más, vigilarán y juzgarán cada vez más a las empresas que atenten contra el medio ambiente e, incluso, harán un mayor uso de las denominadas “tecnologías verdes”.

1.2.3. Entorno Político Legal

En el entorno político legal se puede hacer referencia al artículo publicado por (Obando I. E., 2 011) en donde nos explica la resolución CD 333 publicada el 12 de Noviembre del 2 010 por el Consejo Directivo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) en donde hace mención al Reglamento para el Sistema de Auditoría de Riesgos del Trabajo. En este reglamento se introduce los cambios relacionados a las auditorías respecto a los sistemas de gestión de Seguridad y Salud Ocupacional en las empresas, en donde se detallan cuales son las obligaciones que deben de tener las empresas y los representantes, tales como: presupuesto asignado por la empresa para el tema de seguridad y salud ocupacional para el año en curso, que la empresa cuenta con un equipo de auditores internos que realicen la evaluación del

cumplimiento legal que tiene la empresa, que la empresa tenga implementado un plan de incentivos de seguridad y salud, en donde se busca que las empresas destaquen por el cumplimiento de esta normativa, y en donde se vea reflejado que los trabajadores defiendan la salud de sus compañeros dentro de la empresa, (Obando I. E., 2 011)

Dentro del Decreto 23 93 Artículo 11 “Son obligaciones generales de las personas de los personeros de las entidades públicas y privadas: entregar a sus trabajadores vestido adecuado para su trabajo y los medios de protección personal y colectiva necesarios”, el cual se menciona dentro del artículo (Industrial), 2 010), en donde se especifica que los equipos de protección personal (EPP) son indispensables en toda actividad productiva, puesto que los procesos industriales por lo general involucran riesgos a los operarios que pueden incluir desde golpes en la manos, cortaduras, electrocución, etc.

La utilización de estos productos favorece al negocio puesto que evita ocurrencias de accidentes en el personal, mejora la productividad al no tener tiempos improductivos por personal lesionado o incapacitado y mejora el clima laboral.

De acuerdo a esta normativa y reglamento se analiza la oportunidad que tiene Kimberly Clark Professional al momento de introducir en las empresas los productos que lograrán crear un ambiente de trabajo en donde se refleja cual es la preocupación de los dueños de la empresa por mantener la salud y seguridad ocupacional, productos como cascos, guantes, gafas de protección, auditivos, trajes de protección contra químicos son productos que ayudan a proteger a los empleados de cualquier riesgo que puedan tener dentro de su trabajo. Adicional que el producto como jabones en espuma o líquido, gel antibacterial son básicos para la prevención de la propagación de bacterias o infecciones.

Adicional a los reglamentos que mencionan la importancia de la utilización de equipos de protección personal, se hace mención del Acuerdo Interministerial 945 revisado el 07 de Octubre del 2 011 por el Ministro de Salud Pública, Dr. David Chiriboga Allnutt, según su publicación (Pública, 2 011) en donde se menciona según el Artículo 3 “...que los establecimientos turísticos están sujetos a vigilancia y control sanitario, determinado como tales por la Ley Orgánica de Salud y normativa afín, los mismos que deberán contar con servicios higiénicos y baterías sanitarias

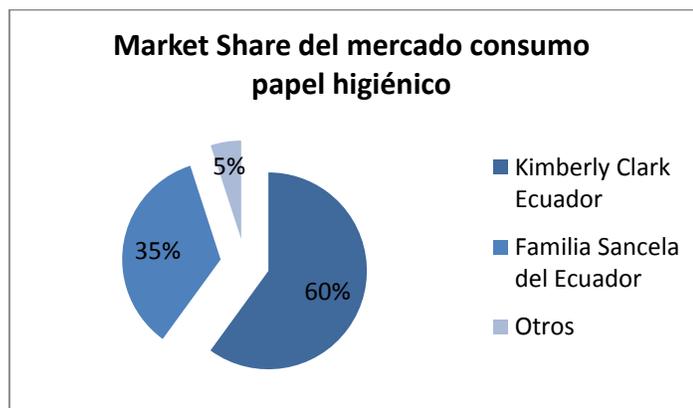
que brinden las facilidades necesarias y aseguren la higiene de sus empleados y clientes”. En el artículo 8 se menciona que “Todos los servicios higiénicos o baterías sanitarias deben de estar dotados del equipamiento y accesorios adecuados, los mismos que deben de ser cambiados y repuestos en forma periódica; además, en la zona interna o externa de estos, deberá instalarse unidades dosificadas de soluciones desinfectantes y que sean de uso humano. Estas instalaciones sanitarias deberán contener: inodoro con asiento y tapa, lavabo, jabón líquido, dispensador de jabón líquido, implementos para secarse las manos: toallas desechables, papel higiénico, dispensador de papel higiénico, entre otras. Gracias a esta normativa y ley se refuerza la utilización de los productos de Kimberly Clark Professional en la categoría washroom, en donde los productos que existen dentro de esta categoría cumplen con la disposición dictada por el Ministerio de Turismo.

1.3. Análisis Estratégico Situacional

1.3.1. Participación de mercado

El mercado de la industria del papel en el Ecuador tiene más de 20 marcas en competencia, sin embargo en la información acorde obtenida por (Vanoni, 2 005) en donde indica que el market share de esta industria se encuentra liderado por 2 grandes compañías las cuales son Kimberly Clark Ecuador con un 60 % de las ventas y Familia Sancela del Ecuador que ocupa un 35 %, el resto del mercado se encuentra ocupado por pequeños productores especialmente de Perú y Colombia.

Gráfico 5: Market Share del mercado del consumo de papel higiénico



Fuente: (Vanoni, 2 005)

Elaboración: Autora

En el gráfico 5 se considera la información del market share expuesto con anterioridad puesto que Kimberly Clark maneja las mismas marcas de consumo masivo tales como Scott, Kleenex para sus productos de aseo institucional.

Dentro de de los productos de la categoría de workplace se tiene que su competidor principal dentro de las marcas de protección personal se encuentra 3M, el cual se destaca en el mercado por ser el líder debido el tiempo que tiene en el mercado y lo que beneficia que el producto se venda solo por su calidad y nombre reconocido.

1.3.2. Análisis de la competencia

Dentro de las categorías de productos de aseo institucional tal y como se lo mencionó con anterioridad se tiene a Familia Sancela, quienes ofrecen un portafolio donde se encuentran: servilletas, papeles higiénicos, toallas y jabones de mano, limpiones y faciales. Adicional brindan dispensadores acorde a cada tipo de producto que se utilice. (Sancela, 2 001)

Sin embargo se encuentran otras empresas que brindan productos de aseo institucional sin embargo no representan una amenaza directa, entre estas se tiene a: Unilimpio, Elite (CMPC), Spartan, Otros, como: Zoila María, Indupapel, Absorpelsa, Sanit, Representaciones Continental.

Continuando con el análisis de la competencia, se tiene que dentro de la categoría de productos de seguridad industrial, se tienen diferentes competidores de acuerdo a la información otorgada por la empresa (Professional, 2 010). A continuación una tabla donde se puede apreciar ciertas marcas que compiten con Kimberly Clark Professional:

Tabla 1: Marcas competidoras productos de Seguridad Industrial

Producto	Marcas
Marcas de protección personal	<ul style="list-style-type: none"> • 3M • MSA
Trajes	<ul style="list-style-type: none"> • Tyvek • Marcas chinas
Guantes	<ul style="list-style-type: none"> • MAPA • Master • Global

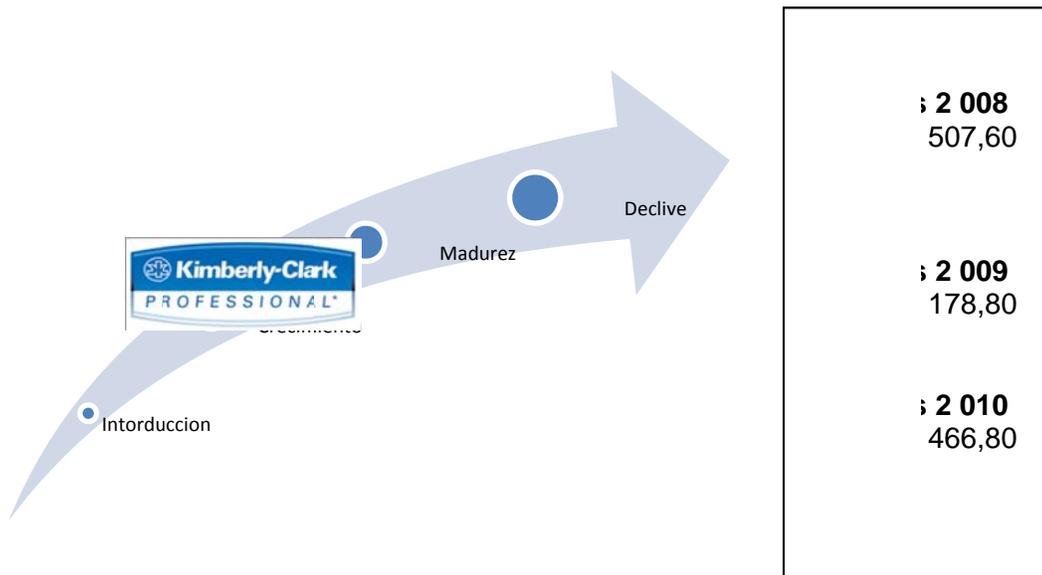
	<ul style="list-style-type: none"> • Ansell
Mascarillas	<ul style="list-style-type: none"> • 3M • MSA • Arseg
Mascarillas	<ul style="list-style-type: none"> • Sasefotc • Marcas chinas
Protectores auditivos	<ul style="list-style-type: none"> • 3M • MSA • EAR

Fuente: Kimberly Clark Professional

Elaboración: Autora

1.3.3. Ciclo de vida del producto

Figura 10: Ciclo de vida del producto



Fuente: Kimberly Clark Professional

Elaboración: Autora

Según la figura 10 en donde se muestra el ciclo de vida de una empresa, se puede identificar a Kimberly Clark Professional en una etapa de crecimiento, a pesar de que tiene 15 años en el mercado, se evidencia el incremento que ha venido teniendo poco a poco dentro de su portafolio de productos con el cual se abarcan las diferentes necesidades que tiene el consumidor.

Las ventas que la empresa ha tenido desde el 2 008 hasta el 2 010 muestra que ha incrementado en un 20 % aproximadamente, lo que la consolida en el mercado como una empresa con una penetración de mercado amplia, con estrategias firmes, líneas de productos variadas, que en conjunto han logrado ir penetrando la marca dentro del mercado, comunicándole al cliente que la empresa le puede ofrecer desde productos de aseo institucional como productos de seguridad industrial, logrando así una ventaja en el mercado frente a la competencia ya que se le ofrece al cliente una cartera amplia de productos.

1.3.4. Matriz FODA

Con el diagnóstico FODA, se destaca cuales son las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas con las que cuenta la empresa, logrando así ser considerada como una herramienta estratégica que permite analizar el negocio en el que se desenvuelve.

Aplicaciones como tipos de productos, mercado, barreras, proveedores son analizados lo cual encamina a las potencialidades para la elaboración de estrategias de la organización.

Analizar las limitaciones tales como las debilidades y amenazas nos muestran una gran advertencia para evitar riesgos de la compañía.

De acuerdo a la información obtenida por la empresa Kimberly Clark Professional, se obtuvieron cuales son los factores claves que conducen al éxito del negocio, resaltando así las fortalezas y debilidades para compararlo de manera objetiva con las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno.

A continuación se muestra la matriz FODA:

Tabla 2: Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Ventaja en tener marcas en el mercado que ya son conocidas y se encuentran ubicadas en el top of mind de los consumidores, Scott, Klennex, etc.	Altos costos en la importación del producto, en especial de los que pertenecen a la categoría de workplace, ya que ninguno de los productos de esa categoría son fabricados en el país.
Alta presencia en diversos mercados de consumo institucional, ya sean estos hotelería, restaurantes, hospitales, unidades educativas, etc.	Precios de mayor valor en comparación de ciertos productos de la competencia.
Difusión de sus actividades y responsabilidad social con el ambiente al momento de la fabricación de los productos que comercializa.	Capacidad financiera de los distribuidores.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Estructura de CTM que soporte las necesidades de Ventas y Marketing.	Relaciones comerciales en el país inestables, las cuales pueden variar fácilmente, debido a regímenes políticos que se puedan establecer.
Abarcamiento de mercado meta no atendido con el lanzamiento y ampliación del portafolio que se maneja.	Familia. Producción local de productos. Operación más estratégica
Advenimiento constante en el ámbito tecnológico.	Competidores especializados.

Fuente: Kimberly Clark

Elaboración: Autora

Luego del análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta la empresa, se evalúan cuales son los factores internos y externos para poder identificar la posición actual que la empresa mantiene.

1.3.5. Matriz EFI - EFE

Tabla 3: Matriz de Evaluación de Factores Internos

FACTORES INTERNOS	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
<u>Fortaleza</u>			
Contar con marcas conocidas en el mercado	0,25	4	1
Presencia en segmentos de mercado claves	0,20	4	0,8
Difusión de la comunicación de campañas de RSE	0,10	3	0,3
<u>Debilidades</u>			
Altos costos en la importación de productos	0,15	1	0,15
Costos elevados en comparación de ciertos productos de la competencia	0,10	1	0,1
Capacidad financiera de los distribuidores.	0,05	2	0,1
<u>TOTAL</u>	<u>1</u>		<u>2,45</u>

Fuente: Kimberly Clark

Elaboración: Autora

En la matriz EFI se analizan los factores internos tales como fortalezas y debilidades definidas por la compañía, además que ayuda a identificar y evaluar la posición interna que esta tiene.

Como se puede apreciar en la tabla 3, la compañía tuvo un puntaje de 2,45 lo cual confirma que mantiene una posición fuerte interna, en donde contar con marcas conocidas en el mercado logra que los productos sean escogidos en el mercado.

Tabla 4: Matriz de Evaluación de Factores Externos

FACTORES EXTERNOS	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
<u>Oportunidades</u>			
Estructura de CTM que soporte las necesidades de Ventas y Marketing	0,20	3	0,6
Abarcamiento de mercado desatendidos	0,15	4	0,6
Advenimiento constante en el ámbito tecnológico	0,15	4	0,6
<u>Amenazas</u>			
Relaciones comerciales inestables	0,20	1	0,2
Incremento de competidores	0,15	1	0,15
Familia. Producción local de productos. Operación más estratégica	0,15	2	0,30
<u>TOTAL</u>	<u>1</u>		<u>2,45</u>

Fuente: Kimberly Clark

Elaboración: Autora

Con la matriz EFE se analizan los factores externos tales como oportunidades y amenazas, en donde se evalúa la economía, social, cultural en la que se encuentra la compañía.

El valor analizado en la tabla 4 luego de la ponderación dio como resultado 2,45 confirma que no se están aprovechando todas las oportunidades y que las amenazas pueden hacer mucho daño si no se las contrarresta a tiempo.

1.3.6. Cadena de valor

Figura 11: Cadena de Valor



Fuente: Fundamentos del Marketing

Elaboración: Autora

La cadena de valor es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades dentro de la compañía, en este caso de Kimberly Clark Professional, generando así un valor al cliente.

Dentro de las actividades primarias se tienen las siguientes:

- **Logística interna:** Como es de conocimiento Kimberly Clark Professional realiza operaciones en donde existe un departamento que es el de servicio al cliente que gestiona los pedidos realizados por los clientes, y con el cual se realiza la petición a logística para que se pueda despachar el producto y que llegue al consumidor final.
- **Operaciones:** de acuerdo a los procesos de materia prima que realiza la empresa para transformarlos en producto final se tiene que dentro de la categoría de seguridad industrial no se realiza ningún proceso en donde se

transforme materia prima, puesto que todos los productos son importados de países como México, China, etc. Sin embargo algunos de los productos de aseo institucional como papel higiénico y servilletas son fabricados en el país, en la planta ubicada en la ciudad de Guayaquil

- **Logística externa:** la empresa cuenta con un centro de distribución de los diferentes productos ubicado en la ciudad de Guayaquil, Cridesa (bodega Perimetral), donde se distribuye el producto hacia las diferentes zonas del país.
- **Marketing y ventas:** la empresa maneja sus actividades de marketing y da conocer el producto a los distribuidores, los cuales son el canal para llegar al consumidor final. A ellos se les realiza actividades, promociones, bonificaciones, descuentos, para que puedan adquirir el producto.
- **Servicio:** se ofrece un servicio de atención al cliente, el cual se encarga de contestar las inquietudes de cualquier persona o cliente nuevo que esté interesado en el producto, con el fin de direccionarlo a un distribuidor, sin embargo no se cuenta con un sistema de atención que monitoree la post-venta lo cual es uno de los puntos que se desea mejorar con la realización de este proyecto.

Dentro de las actividades de apoyo de la compañía se tienen las siguientes:

- **Abastecimiento:** respecto al proceso de compra de materiales que cualquier persona solicite o necesite, se cuenta con una persona del departamento encargada de solicitar cualquier insumo necesario.
- **Desarrollo Tecnológico:** investigación y constante búsqueda de formas y procesos que logren la disminución de costes respecto a la producción de cada uno de los productos.
- **Recursos humanos:** el departamento de recurso humanos con el que cuenta la empresa, se encarga de la búsqueda del personal idóneo para algún puesto en particular que se requiera, adicional son los que comunican

las oportunidades de crecimiento que existan dentro de la empresa, y son los encargados de mantener la motivación del personal.

- **Infraestructura:** departamento con finanzas, recursos humanos, legal, compras se encuentran dentro de la infraestructura de la compañía, las cuales en conjunto ayudan a la mejora continua.

1.3.7. Fuerzas de Porter

Para el análisis de las fuerzas de Porter se medirá cuales son los factores con los que se enfrentará la empresa.

- **Barreras de entrada:** dentro de las barreras de entrada respecto al ingreso de nuevos competidores para Kimberly Clark Professional se tiene que por el tipo de producto que se comercializa tanto de seguridad industrial como de aseo institucional las barreras son altas para cualquier competidor que desee entrar al mercado, puesto tendrá que lidiar con la trayectoria de marcas reconocidas en el mercado con las que cuenta la empresa y los competidores, tales como Familia Sancela y 3M, adicional de la búsqueda de proveedores del país que lo soporten con todos los productos necesarios.
- **Competidores:** el nivel de competencia entre la compañía y sus rivales es intensa, puesto que de acuerdo a la categoría de producto existen diferentes competidores que manejan estrategias para contrarrestarlas, tal es el caso de los productos de aseo institucional en donde el nivel de competencia frente a Familia Sancela es alta, debido a que ofrece los mismos productos pero se difiere en el costo de uso de estos y en el precio que manejan, sin embargo frente a 3M quien es líder en el mercado se está llevando un nivel de competencia alto ya que se busca abarcar más mercado y lograr ese primer lugar en el market share.
- **Productos sustitutos:** dentro de los productos sustitutos que se pueden mencionar en la categoría de productos de aseo institucional, se tiene a los secadores eléctricos que sirven de sustituto para las toallas de mano, sin embargo por su alto riesgo de propagación de gérmenes que están en contacto con un determinado grado de calentamiento no son recomendables

para uso humano, las toallas de tela se considera otro producto sustituto, al igual que los jabones en barra se considera sustitutos de los jabones líquidos y en espuma, los cuales al igual que los secadores eléctricos son una fuente alta de contaminación de gérmenes y bacterias puesto que se mantiene un contacto directo con el producto y no se tiene un nivel de higiene entre estos. Con respecto a los productos de seguridad industrial se tiene a los limpiadores industriales, los cuales tienen un nivel alto de productos sustitutos tales como franelas y los trapos. Estos productos no son adecuados para las actividades realizadas por las industrias o demás empresas, ya que no son productos duraderos.

Respecto a los guantes de protección se tiene que los guantes de cuero sustituyen a los guantes de látex y nitrilo que ofrece la empresa, con estos no se asegura el bienestar del empleado al momento de realizar su trabajo.

- **Proveedores:** el poder de negociación de los proveedores es bajo, puesto que si se requiere de insumos de oficina o demás, la empresa cuenta con una lista de proveedores a los cuales acudir, de esta manera se busca los mejores precios, de la misma manera ocurre cuando se busca proveedores que realicen impresiones de catálogos, material POP y demás material, se envía un requerimiento de lo que se necesita y el tiempo de entrega del mismo, el trabajo lo obtendrá el proveedor que cumpla con los requerimientos y brinde un menor precio. La decisión final es tomada por la empresa
- **Compradores:** El poder de los compradores es alto, puesto que estos están expuestos a los productos que le ofrece la competencia, si se deja envolver por las estrategias que le ofrecen, Kimberly Clark Professional perderá un cliente importante, es por eso que hay que darle un servicio con el cual se sienta atendido.

CAPITULO II

INVESTIGACION DE MERCADO

2. Investigación de Mercado

2.1. Objetivos

2.1.1. Objetivo general

Determinar la satisfacción de los clientes y distribuidores respecto a las visitas y servicio recibido por parte de los asesores comerciales de Kimberly Clark Professional, de esta manera se podrán evaluar estrategias de marketing efectivas y eficaces.

2.1.2. Objetivos específicos

- Determinar la marca que más utilizan las empresas.
- Identificar los factores que son evaluados por lo clientes al momento de elegir un proveedor.
- Factores que son evaluados por parte del cliente al momento de ser atendido por un asesor comercial.
- Factores determinantes al momento de elegir un producto.
- Cantidad de visitas efectuadas por parte del asesor comercial para recibir una atención post-venta satisfactoria.
- Tipo de recompensa evaluada por parte del cliente luego de la adquisición del producto de una empresa.

2.2. Metodología

2.2.1. Método

Se realizará dos tipos de investigaciones puesto que se cuenta con dos tipos de clientes; cliente directo llámese a este distribuidor y el cliente final quien es el consumidor final del producto, sean estos restaurantes, oficinas, colegios, empresas industriales, etc.

- El tipo de investigación para los clientes finales será de tipo cuantitativa, ya que se medirá el nivel de aceptación de los productos, adicional de los factores que influyen al momento de escoger los productos y proveedores. Será una investigación concluyente – descriptiva y de diseño transversal, puesto que esta investigación suministrará información que ayudará a

evaluar y tomar decisiones para la elaboración de estrategias conjuntas con la fuerza de ventas, adicional de que esta información es obtenida en un corto periodo de tiempo

- El tipo de investigación que se realizará a los distribuidores de Kimberly Clark Professional será de tipo cualitativa, ya que en esta se podrá entender cuáles son las percepciones del servicio que obtienen de la fuerza de ventas de la empresa. El diseño de esta investigación es exploratoria ya que tiene el fin de proporcionar información respecto a la atención recibida por parte de los asesores de la empresa.

2.2.2. Justificación del método

Debido a que la categoría de productos de aseo institucional representa el 85 % de la venta de Kimberly Clark Professional se realizará el tipo de investigación cuantitativa a los establecimientos que realicen alguna actividad económica dentro de la ciudad de Guayaquil, puesto que son los que consumen mayormente papeles higiénicos (jumbo, precortado y estándar), toallas de mano (dobladadas y en rollo), jabones (líquido y en espuma), ambientadores, faciales y servilletas.

Respecto a la investigación cualitativa se la llevará a cabo a los distribuidores Pareto de la categoría workplace, lo cual representa una venta del 15 %.

De esta manera se está analizando a las dos categorías de productos con los que cuenta la empresa y a los dos tipos de clientes que maneja.

Adicional se realizará una entrevista al gerente de ventas de la Zona Costa de la ciudad de Guayaquil para poder obtener información clave respecto a la fuerza de ventas.

2.2.3. Diseño de la investigación

2.2.3.1. Muestra

La muestra obtenida para esta investigación se basará en el universo de los establecimientos de la ciudad de Guayaquil que realicen una actividad económica.

Según información que proporciona la página del Instituto de Nacional de Estadística y Censo se tiene, (Censo, 2 011)

Tabla 5: Tabla de establecimiento que realizan una actividad económica en la ciudad de Guayaquil

Actividades Económicas	# De Establecimientos	Personal Ocupado
Actividades de alojamiento y servicios de comidas	11 549	37 553
Actividades de atención de salud humana y asistencia social	3 666	32 424
Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales	6	23
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	1 128	20 278
Actividades financieras y de seguros	490	3 457
Actividades inmobiliarias	481	3 457
Actividades profesionales, científicas y técnicas	2 135	12 177
Administración pública y de defensa, planes de seguridad social de afiliados	513	34 026
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	186	11 586
Artes, entrenamiento y recreación	1 322	5 739
Comercio al por mayor y menor, reparación de vehículos automotrices	67 566	184 809
Construcción	310	9 297

Distribución de agua, alcantarillado, gestión de desechos	54	1 001
Enseñanza	3 135	48 750
Explotación de minas y carreteras	17	936
Industrias manufactureras	9 350	76 239
Información y comunicación	4 253	13 979
Otras actividades de servicios	10 077	27 980
Suministros de electricidad, gas, vapor, aire acondicionado	41	1 417
Transporte y almacenamiento	1 169	14 642
TOTAL	117448	539770

Fuente INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo)

Elaboración: Autora

Al ser la población mayor a 100 000 se tiene un universo infinito, por lo que se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

En donde:

Tabla 6: Tabla de datos de la muestra

N	Tamaño de la población	117 448
N	Tamaño de la muestra	400
Z	Nivel de confianza	1,96
e	Porcentaje de error	0,05
p	Probabilidad de éxito	0,5
q	Probabilidad de fracaso	0,5

$$n = \frac{1,96^2 * 0,95 * 0,5}{0,03^2}$$

$$n = \frac{0,9604}{0,0025}$$

$$n = 384,16$$

Se tiene que el tamaño de la muestra que se va a analizar es de 400 establecimientos de la ciudad de Guayaquil.

Para poder simplificar el estudio de este se ha clasificado a la población en cuatro sectores claves: hoteles y food service, oficinas, industrias y salud, los cuales abarcan la mayor cantidad de establecimientos mencionados con anterioridad.

Se clasifica de esta manera ya que según datos obtenidos por la empresa sectores como los de Food Service y Oficinas equivalen a un 58 % de la venta del 2 010, el sector industrial como se aprecia tiene la mayor cantidad de establecimientos en el país sin embargo no representa mayor volumen de venta para la empresa, ya que apenas representa el 15 %, esta categoría de producto es prácticamente nueva en la empresa por lo que se busca aumentar sus ventas con las estrategias planteadas, y por último se tiene el sector de salud, el cual abarca establecimiento que ofrecen servicios similares.

Con esta información se obtiene:

Tabla 7: Tabla de muestra final

Sector	# De Establecimientos	%	Total De La Muestra
Hoteles	11549	10 %	39
Oficinas	24 323	21 %	83
Industrias	77 910	66 %	265
Salud	3 666	3 %	12
	117 448	100 %	400

Elaboración: Autora

Según la tabla se indica que se debe encuestar a 39 hoteles y establecimientos de comida de la ciudad de Guayaquil, el cual representa el 10 % de la población total, 83 oficinas, 265 establecimientos de industrias, y 12 establecimientos de salud.

2.2.3.2. Target de la aplicación

Para las encuestas realizadas a diferentes establecimientos de la ciudad de Guayaquil que cumplan con las actividades mencionadas se realizará la investigación a los responsables de la compra de productos de aseo dentro de la organización. Se considerara empresas por su tamaño, no solo por tamaño de activos, sino también por el número de empleados que tiene la empresa, así se analizará:

- Empresas Pequeñas, que tengan menos de 50 empleados.
- Empresas Medianas, que tengan 50 y 299 empleados.
- Empresas Grandes, que tengan más de 300 empleados.

Para la entrevista a profundidad se analizará a los clientes pareto 80-20 de la categoría de workplace para poder obtener la información necesaria.

Muestra clientes pareto categoría workplace

Para poder definir la muestra de los distribuidores a los cuales se le realizará la entrevista a profundidad, se analizaron las ventas que comprenden el periodo de enero del 2 010 a septiembre del 2 011 correspondientes a los clientes de la ciudad de Guayaquil que compran productos de esta categoría. Se analizaron a los clientes según la frecuencia de compra, según sus ventas durante este periodo.

En vista de que se cuenta con la variable de ventas y con la frecuencia de compra durante este periodo, se puede hacer un pequeño análisis en donde se observa que algunos de los clientes que representan el mayor porcentaje de ventas son los que han recibido la mayor cantidad de visitas al año, tal es el caso del cliente A, el cual tiene el mayor porcentaje de compra durante el periodo analizado, obteniendo 35 compras al año realizadas, este cliente a pesar de que su máximo de compra durante el mes es de 4, cada vez que realiza una compra lo hace en un valor alto, hay que considerar que este tiene un año aproximadamente siendo cliente de

Kimberly Clark Professional, en el caso del cliente B, hay que considerar que tiene más de 4 años trabajando con la empresa y es por eso que representa el 15 % de ventas durante el periodo de enero del 2 010 a septiembre del 2 011 y es el que ha recibido 279 visitas, recibiendo un máximo de 23 visitas, de esta manera se considera cuales son los clientes Pareto y se convierten en el objetivo al momento de hacer las entrevistas a profundidad.

Tabla 8: Tabla de clientes pareto de la categoría workplace

Cliente	> # De Compra Al Mes	Frecuencia De Compra Al Año	% De Representación En Vtas
CLIENTE A	4	35	18 %
CLIENTE B	23	279	15 %
CLIENTE C	18	269	9 %
CLIENTE D	15	189	9 %
CLIENTE E	21	274	6 %
CLIENTE F	16	169	6 %
CLIENTE G	23	199	4 %
CLIENTE H	21	160	4 %
CLIENTE I	7	76	3 %
CLIENTE J	11	108	3 %
CLIENTE K	5	47	2 %
CLIENTE L	12	129	2 %
CLIENTE M	6	65	2 %
CLIENTE N	11	157	2 %
CLIENTE O	3	28	2 %
CLIENTE P	6	54	2 %
CLIENTE Q	19	85	1 %
CLIENTE R	7	60	1 %
CLIENTE S	3	20	1 %
CLIENTE T	8	57	1 %
CLIENTE U	12	81	1 %
CLIENTE V	5	42	1 %

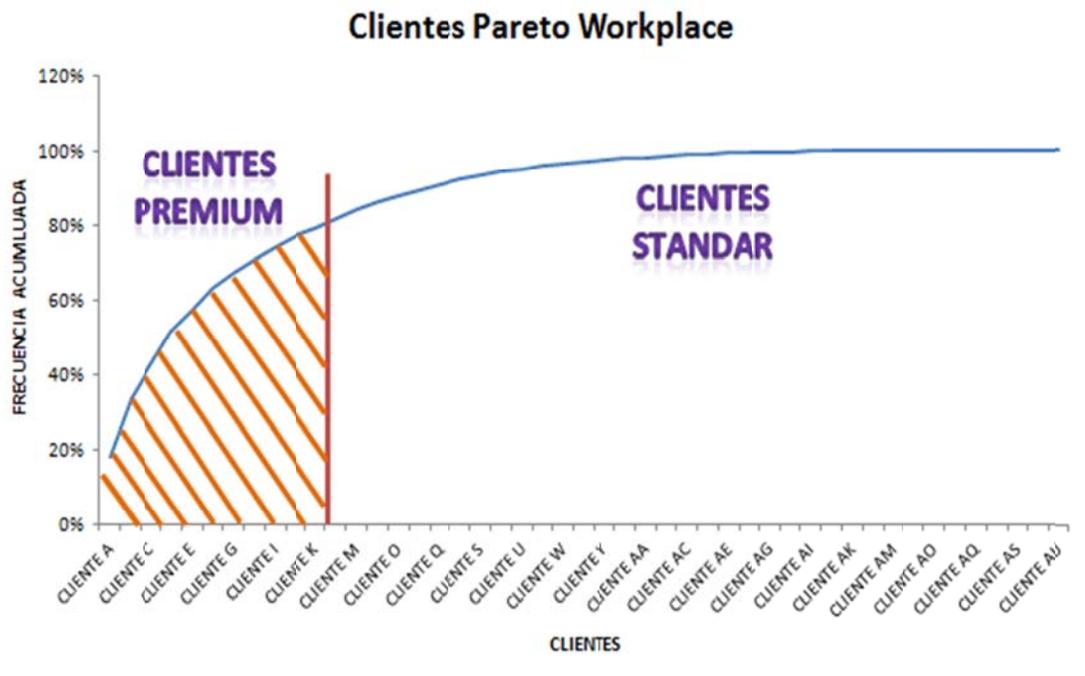
CLIENTE W	8	47	1 %
CLIENTE X	4	29	1 %
CLIENTE Y	9	66	0 %
CLIENTE Z	10	31	0 %
CLIENTE AA	3	27	0 %
CLIENTE AB	2	22	0 %
CLIENTE AC	3	25	0 %
CLIENTE AD	5	24	0 %
CLIENTE AE	8	42	0 %
CLIENTE AF	2	12	0 %
CLIENTE AG	1	4	0 %
CLIENTE AH	8	19	0 %
CLIENTE AI	3	9	0 %
CLIENTE AJ	2	7	0 %
CLIENTE AK	1	1	0 %
CLIENTE AL	6	6	0 %
CLIENTE AM	4	12	0 %
CLIENTE AN	1	1	0 %
CLIENTE AO	1	1	0 %
CLIENTE AP	2	2	0 %
CLIENTE AQ	2	2	0 %
CLIENTE AR	1	3	0 %
CLIENTE AS	4	4	0 %
CLIENTE AT	6	26	0 %
CLIENTE AU	1	4	0 %
TOTAL	353	3 009	100 %

Fuente: Kimberly Clark Professional

Elaboración: Autora

Los clientes pareto que representan el mayor % en compra tenemos el siguiente gráfico:

Gráfico 9: Clientes Pareto Categoría Wokrplace



Fuente: Kimberly Clark Professional

Elaboración: Autora

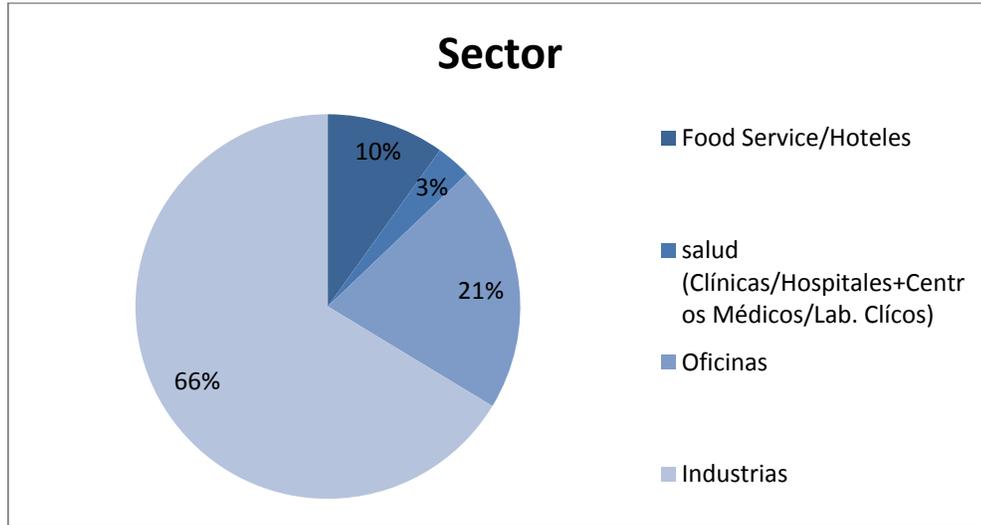
2.3. Presentación de resultados

A continuación se presentarán los datos obtenidos dentro de la investigación realizada por medio de encuestas:

Sector	Qty	%
FoodService/Hoteles	40	10 %
Salud (Clínicas/Hospitales+Centros Médicos/Lab. Clínicos)	12	3 %
Oficinas	83	21 %
Industrias	265	66 %
	400	100 %

El formato de la encuesta que se realizó se encuentra en los anexos.

Gráfico 6: Sector



Elaboración: Autora

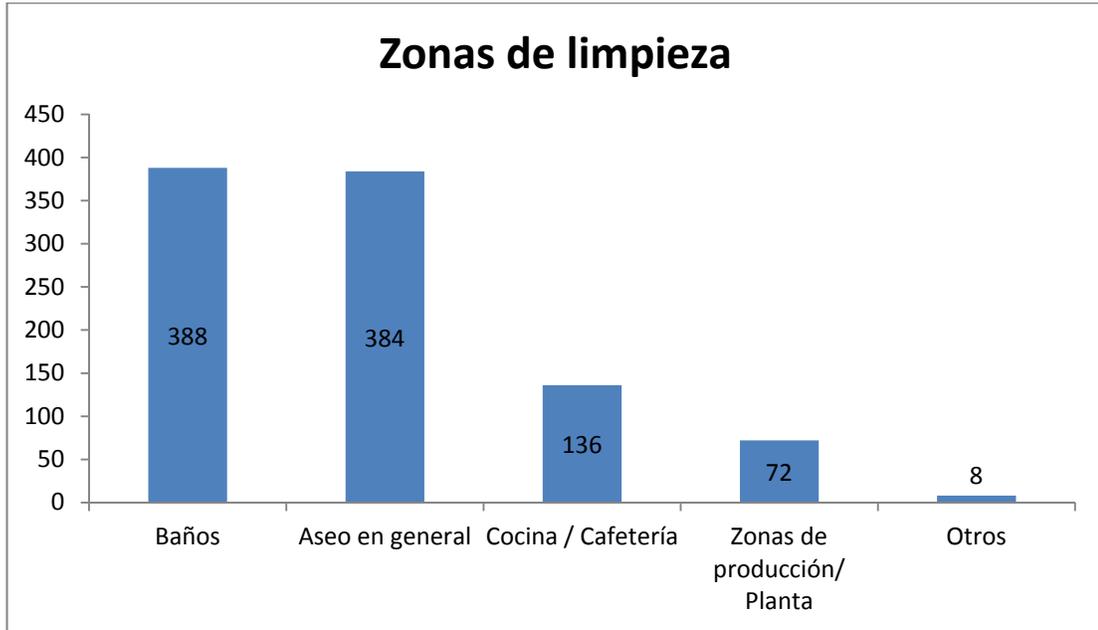
Se encuestaron 400 establecimientos de la ciudad de Guayaquil, en donde se obtiene que 40 pertenecen al sector de servicios de comida y hoteles, 12 de salud, 83 de oficinas y 265 de industrias.

De esta manera se evidencia que el sector de las industrias es el que cuenta con el mayor número de establecimientos dentro de la ciudad de Guayaquil, sin embargo el sector de oficinas cuenta con el segundo lugar, esto significa que las estrategias para poder establecer una restructuración en el área comercial debe de enfocarse en los sectores que se están manejando según los resultados obtenidos.

Para poder saber el área en donde se utilizan los productos de aseo institucional se realizó la pregunta y se obtuvieron los siguientes resultados:

Areas	Guayaquil	QTY
Baños	388	97 %
Aseo en general	384	96 %
Cocina / Cafetería	136	34 %
Zonas de producción/ Planta	72	18 %
Otros	8	2 %
Total	988	

Gráfico 7: Zonas de limpieza



Elaboración: Autora

El 97 % de los establecimientos utilizan productos de aseo en los baños, 384 en el aseo general, 136 en cocina y áreas de cafetería, 72 en zonas de producción y 8 en otros lugares.

Los productos institucionales que maneja Kimberly Clark Professional tienen una gran oportunidad de mercado, puesto que según la encuesta realizada estos productos son utilizados por el 97 % de los establecimientos en los baños, sin embargo se menciona que dichos productos son utilizados en otras zonas tales como cocina, cafetería, y demás.

Para saber los productos de aseo institucional utilizados se obtuvieron los siguientes resultados luego de la pregunta:

Guayaquil	QTY	%
Papel higiénico	400	100 %
Jabones de mano	372	93 %
Ambientadores	320	80 %
Toallas de mano	244	61 %
Servilletas	260	65 %

Paños de cocina	128	32 %
Pañuelos faciales	40	10 %
Wipers	20	5 %

Gráfico 8: Productos de aseo institucional utilizados



Elaboración: Autora

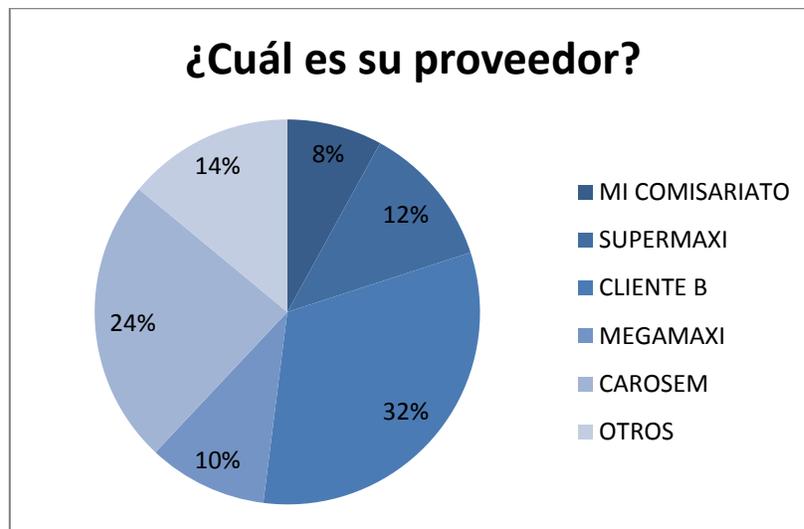
En donde se tiene que todos los establecimientos utilizan papel higiénico, 372 utiliza jabones de mano, 320 ambientadores, 244 toallas de mano, 260 servilletas, 128 paños de cocina, 40 faciales y 20 utilizan limpiones o wipers.

Como se evidencia en la respuesta de cada uno de los establecimientos que han sido encuestados uno de los principales productos utilizados es el papel higiénico junto a los jabones de mano, esto se debe a que son considerados productos necesarios en todos y cada uno de los establecimientos encuestados, adicionalmente se tiene una gran ventaja en comparación con los productos de la competencia, puesto que estos productos tienen nombres reconocidos en el mercado tales como “Scott” y “Kleenex”.

Se investigó cuales eran los distribuidores utilizados por los diferentes establecimientos y se obtuvo:

Distribuidores	TOTAL	%
Mi Comisariato	32	8 %
Supermaxi	48	12 %
Cliente B	128	32 %
Megamaxi	40	10 %
Carosem	96	24 %
Otros	56	14 %
Total	400	100 %

Gráfico 9: Proveedores



Elaboración: Autora

El 32 % de las empresas compran productos de aseo institucional en el cliente B que aparece dentro del listado de clientes pareto, el 24 % en Carosem, el 14 % en otros proveedores, el 12 % en Supermaxi, y el 8% en Mi Comisariato.

Como se puede apreciar en los resultados, se evidencia que uno de los distribuidores que se encuentra en la lista de clientes pareto es el que atiende algunos de los establecimientos, el resto de ellos adquiere los productos en diferentes proveedores directos como Supermaxi y Mi Comisariato.

Dentro del análisis se desea conocer si han dejado de trabajar con algún proveedor y se obtuvieron los siguientes resultados:

Opción	Qty	%
SI	52	13 %
NO	348	87 %
Total	400	100 %

Gráfico 10: Ha dejado de trabajar con algún proveedor



Elaboración: Autora

El 87 % de los establecimientos continúa la relación comercial con el mismo distribuidor y el 13 % si ha dejado de trabajar con alguno.

Saber que más del 50 % de los establecimientos continua la relación comercial con cada uno de sus distribuidores nos da a entender que existen establecimientos fieles que les agrada el servicio que han recibido por parte de ellos, lo cual nos da la pauta de poder crear estrategias que busquen fortalecer esta relación comercial.

Algunas de las razones por las que se ha dejado de trabajar con el distribuidor son:

RAZONES GENERALES	QTY	%
Por la atención	9	27
Por los precios	7	21
Vendedores no brindaban la información completa de productos	5	18
No hay crédito	6	12
Llegaban los productos a destiempo	4	8
Gano la licitación otro proveedor	7	5
Baja calidad de los productos	4	4
No entregaban lo requerido	3	3
Razones Varias	7	2
Total	52	100

Gráfico 11: Razones por las que ha dejado de trabajar con algún proveedor



Elaboración: Autora

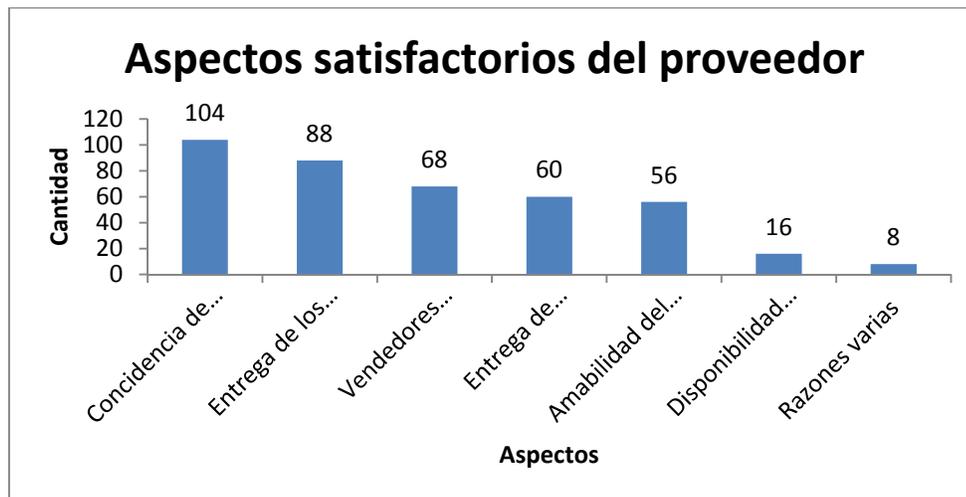
De los 52 establecimientos que indicaron que han dejado de trabajar con algún proveedor el 27 % indicó que era por la atención que recibían, siendo esta la mayor queja recibida por parte de los clientes, precios obtuvo un 21 %, y 18 % obtuvo la razón de que los vendedores no brindaban la información completa de los productos.

De acuerdo a esta información obtenida se puede indicar que el mal servicio es uno de los factores importantes que son evaluados por los diferentes establecimientos, por lo que se plantea crear estrategias para que se pueda mejorar el servicio y por ende no perder clientes que puedan preferir los productos de la competencia.

Diferentes aspectos han logrado sentir satisfacción al cliente, según la pregunta se tiene los siguientes resultados:

Aspectos	Qty	%
Coincidencia de lo facturado con lo entregado	104	26 %
Entrega de los productos en buen estado	88	22 %
Vendedores especialistas en el segmento atendido	68	17 %
Entrega de documentación oportuna(facturas,comp..)	60	15 %
Amabilidad del personal que hace la entrega de pedidos	56	14 %
Disponibilidad de productos solicitados	16	4 %
Razones varias	8	2 %
Total	400	100 %

Gráfico 12: Aspectos satisfactorios por parte del proveedor



Elaboración: Autora

Dentro de los aspectos satisfactorios que se mencionan de los proveedores se tiene que la coincidencia entre lo entregado con lo facturado obtiene un 26 % de

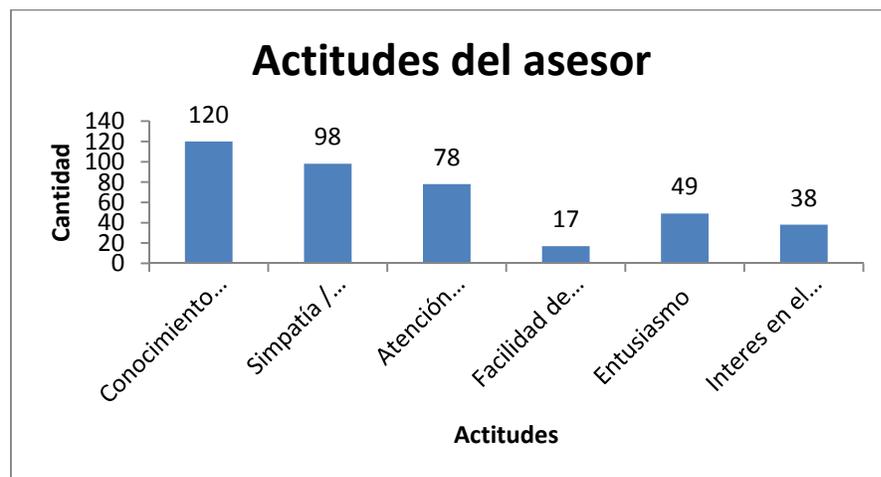
elección, que los productos llegan en buen estado un 22 %, que los vendedores del segmento saben de los productos 17 %, entrega de documentación oportuna un 15 %, amabilidad por parte del persona 14 %, disponibilidad de productos un 4 %.

Dentro de las razones satisfactorias de los establecimientos vemos que es importante indicarles a los clientes una información correcta, puesto que muchas veces por tratar de vender no se mide la información que se brinda, que los productos se encuentren en stock influye al momento de la facturación, puesto que de esta manera el cliente recibe lo que solicitó.

Para poder medir las actitudes de los asesores se evaluaron las siguientes actitudes:

Actitudes	Cantidad	%
Conocimiento de productos	120	30 %
Simpatía / Autoconfianza	98	27 %
Atención inmediata a requerimientos	78	20 %
Facilidad de negociación	17	4 %
Entusiasmo	49	12 %
Interés en el cliente	38	10 %
TOTAL	400	100 %

Gráfico 13: Actitudes evaluadas del asesor



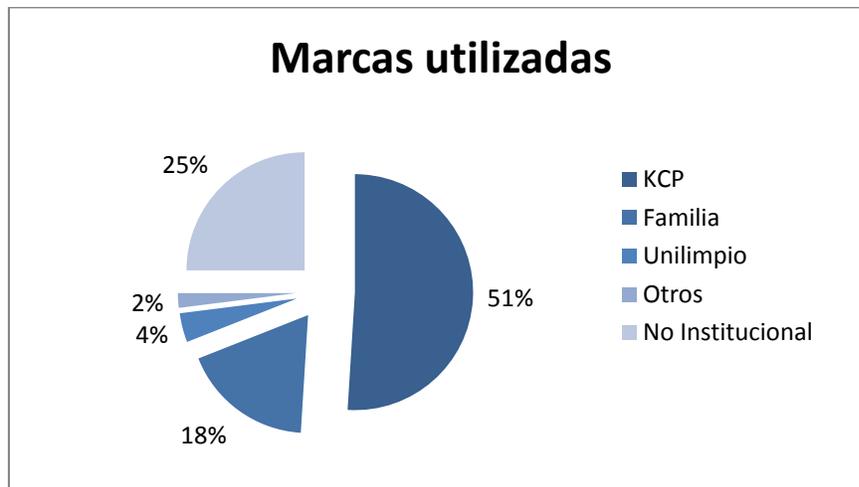
Elaboración: Autora

Al momento de evaluar cuáles son las actitudes que se toman en cuenta cuando se está siendo visitado por un asesor, las personas contestaron que el mismo debe de tener un conocimiento amplio de los productos, obteniendo esta opción un 30 %, simpatía ya autoconfianza 27 %, atención inmediata ante los requerimientos 20 %, facilidad para la negociación un 4 %, entusiasmo e interés en el cliente un 22 %.

Respecto a las marcas utilizadas por los establecimientos encuestados se tiene:

Marcas	Qty	%
KCP	204	51
Familia	72	18
Unilimpio	16	4
Otros	8	2
No Institucional	100	25
Total	400	100

Gráfico 14: Marcas utilizadas



Elaboración: Autora

El 51 % de las empresas utilizan productos de Kimberly Clark Professional es decir 204 empresas, el 25 % es decir 100 de ellas utiliza productos no institucionales, 18 % utiliza Familia equivalente a 72 empresas, el 4 % Unilimpio es decir 16 empresas y el 2 % de empresas es decir 8 de ellas utilizan otras marcas.

Se evidencia que Kimberly Clark Professional y sus productos con sus marcas reconocidas en el mercado, ocupan el primer lugar en el market share de productos institucionales, sin embargo hay que tener en cuenta a la competencia ya que está pendiente de cada uno de las estrategias que toma la empresa.

Para saber cual son los atributos claves al momento de elegir un producto se obtuvo que:

Tabla 10: Atributos claves para elegir un producto

	Atributos	1	2	3	4	5	6	Total
1	Desempeño (cumple eficazmente su función)	140	80	43	56	18	63	400
2	Suavidad	49	130	60	30	82	49	400
3	Calidad	50	85	120	65	45	35	400
4	Presentación	52	55	45	110	66	72	400
5	Rendimiento / durabilidad	32	42	92	80	108	46	400
6	Variedad de productos	32	50	81	65	70	102	400

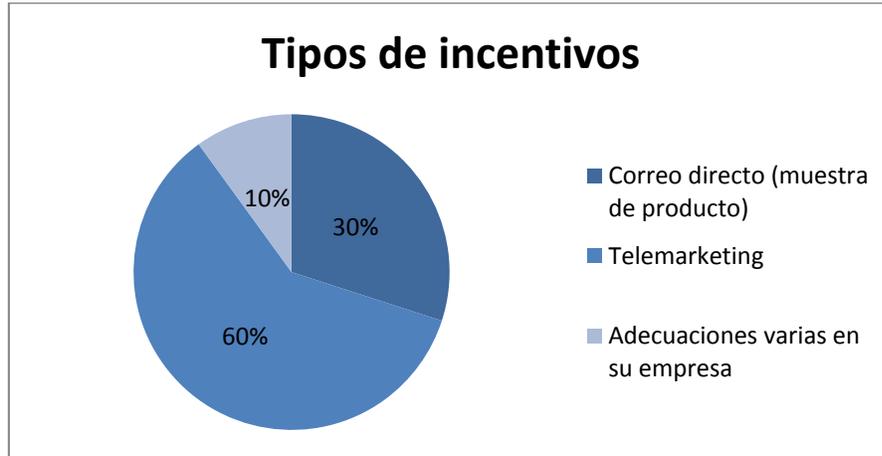
Elaboración: Autora

Al momento de elegir cuales son los atributos para escoger un producto las empresas se basan en primer lugar en el desempeño de los productos, en la suavidad, en la calidad, en la presentación, en el rendimiento y por último en la variedad que existe entre ellos.

De acuerdo al tipo de incentivos para premiar la compra de productos de las empresas se tiene que los clientes desean:

Incentivos	Qty	%
Adecuaciones en su empresa	177	44 %
Regalos	125	31 %
Correo directo (muestra de producto)	98	25 %
Total	400	100 %

Gráfico 15: Tipos de incentivos



Elaboración: Autora

De acuerdo a la última pregunta de la encuesta que se encuentra ubicada en anexos, se tiene que el 44 % de los establecimientos encuestados desean que se realicen adecuaciones dentro de su empresa, el 25 % desea recibir regalos varios y un 31 % desea recibir descuentos en la compra.

Con esta información recopilada se pueden realizar estrategias que ayuden a crear una alianza estratégica con los clientes finales de acuerdo a la restructuración que se desea realizar en el área comercial.

2.4. Presentación de resultados de la entrevista a profundidad a distribuidores

- Al momento de averiguar e indagar en los distribuidores pareto cuanto tiempo han mantenido una relación comercial con Kimberly Clark Professional se tiene que 3 empresas se han mantenido junto a Kimberly durante 2 años, 2 de ellas durante 3 años, 2 empresas durante 4 años y 4 se han mantenido durante 5 años, la cual se ha ido fortaleciendo gracias a las diferentes estrategias planteadas por la empresa.
- Las características y/o atributos que deben de tener los asesores comerciales que mantienen una cuenta con los distribuidores claves se menciona que debe de primar la honestidad, la responsabilidad, que estén pendientes de los requerimientos que desean los clientes, que tenga una

actitud de confianza ante el cliente, que muestren seguridad al momento de ofrecer los productos, que tengan amplio conocimiento de los mismos y que tengan facilidad de negociación.

- La mayoría de los distribuidores creen que los asesores cuentan con los atributos que fueron mencionados con anterioridad, sin embargo creen que les falta un poco más de seguimiento al momento de la post-venta, puesto que al momento que se realizan visitas con los asesores de los distribuidores no se hace un seguimiento respecto al cierre de la negociación.
- Los clientes mencionan que no es necesario que tenga algún título que certifique que los asesores comerciales sepan de las características de los productos de seguridad industrial, sin embargo consideran que deben de manejar correctamente la información de los productos, de esta manera saben que producto ofrecer según la necesidad que tenga el cliente.
- Atributos como la calidad del producto fue uno de los principales mencionado por los distribuidores al momento de escoger un producto, la durabilidad que tienen, los precios accesibles y las diferentes presentaciones de los productos que se ofrecen son los atributos esenciales que hacen que se decidan por los productos de la empresa.
- Los distribuidores coinciden que el servicio que hasta el momento han recibido por parte de los asesores de Kimberly ha sido el atributo diferenciador, puesto que al momento de solicitarle alguna información, ya sea fichas técnicas o demás se las entregan al instante, las visitas que reciben son amenas puesto que los asesores tienen actitud y carisma.
- Según lo mencionado por parte de los distribuidores indican que las visitas que han recibido por parte de los asesores de Kimberly Clark Professional han sido satisfactorias ya que gracias a ellas se han podido cerrar negociaciones importantes.

- Los clientes pareto mencionan que reciben mensualmente de 3 a 4 visitas, de esta manera se procura darle soporte a los distribuidores en ventas que se estén realizando con clientes finales. Lo cual consideran que esta acorde a lo que ellos solicitan.
- Los distribuidores mencionan que durante la relación comercial que han mantenido con Kimberly Clark Professional han recibido la visita de 2 asesores comerciales, con los cuales se ha formado una relación de confianza que ha permitido continuar con sus actividades.
- Las características de los asesores que han visitado a los clientes pareto se manifiesta como personas carismáticas y de confianza,
- 2 de los 11 clientes pareto entrevistados es decir un 20 % aproximadamente, están de acuerdo en recibir información por mails de las promociones, especificaciones de nuevos productos y demás, por lo que esta información se tomará de base para el análisis de la propuesta brindada.
- Telemarketing y correo directo fueron opciones acertadas por 2 de los distribuidores pareto, es decir un 20 % de ellas.
- Capacitaciones respecto a la utilización de los productos, ventajas del producto de la empresa frente a sus competidores, charlas de tácticas de ventas dictadas a los vendedores de los distribuidores fue una opción aceptada por 6 de las empresas entrevistadas, es decir un 50 % está conforme a esta propuesta.

2.5. Presentación de resultados de la entrevista al gerente de ventas

Datos obtenidos de la entrevista a la Gerente de Ventas de la Zona Costa: Denise Pastor.

- Según información obtenida por el gerente de ventas se menciona que tiene a cargo a 4 asesores, que manejan las cuentas de los distribuidores dentro de la ciudad.
- Atributos como experiencia en el campo de ventas, la actitud que el asesor tiene frente a cualquier situación que se presente, confianza y seguridad son algunos de los atributos que evalúa la gerente de ventas al momento de contratar un asesor de ventas.
- La distribución de clientes entre los asesores se basa en el tiempo que el asesor tiene en la empresa, por lo general los asesores que tienen más de 4 años dentro de la compañía manejan las cuentas claves que representan grandes ingresos, puesto que tiene más experiencia dentro del campo de las ventas. Los asesores son catalogados como junior si recién ingresan a la empresa.
- Respecto a la cantidad de visitas que debe de realizar cada asesor se tiene que estas dependen del cliente y de la negociación que se esté llevando a cabo, por lo general van de 4 visitas por mes a cada cliente, que es lo adecuado. Sin embargo existen situaciones en donde se requiere que vaya 6 veces.
- Atributos de los asesores de la compañía que logran la diferenciación entre los asesores de la competencia, la Gerente de Ventas menciona que debe de estar preparado y capacitado para guiar al cliente en buscar ahorro y rendimiento con los productos que está adquiriendo, de esta manera comprende cuales son los beneficios que recibe.

- Hasta el momento la atención que reciben los distribuidores por parte de los asesores ha sido buena según comenta la Gerente de Ventas, sin embargo esperan más seguimiento en el momento de cerrar una negociación con algún cliente final que tengan, departamentos con logística, crédito entre otros son algunos de las quejas de los clientes ya que no siempre obtienen una buena atención por parte de ellos.

CAPITULO III

PLAN DE MARKETING: ESTRATEGIAS

3. Plan de Marketing

3.1. Objetivos

3.1.1. Ventas

- Obtener un crecimiento en ventas de 5 % después de la implementación de la nueva estructura comercial y las estrategias pull dentro del mercado.
- Captar nuevos clientes finales, con el fin de que se realice una actividad de apoyo para los distribuidores, en donde se busque mayor consumo de los productos de la compañía.
- Aumentar 1 % anualmente, el margen de utilidad neta en los primeros 5 años.

3.1.2. Marketing

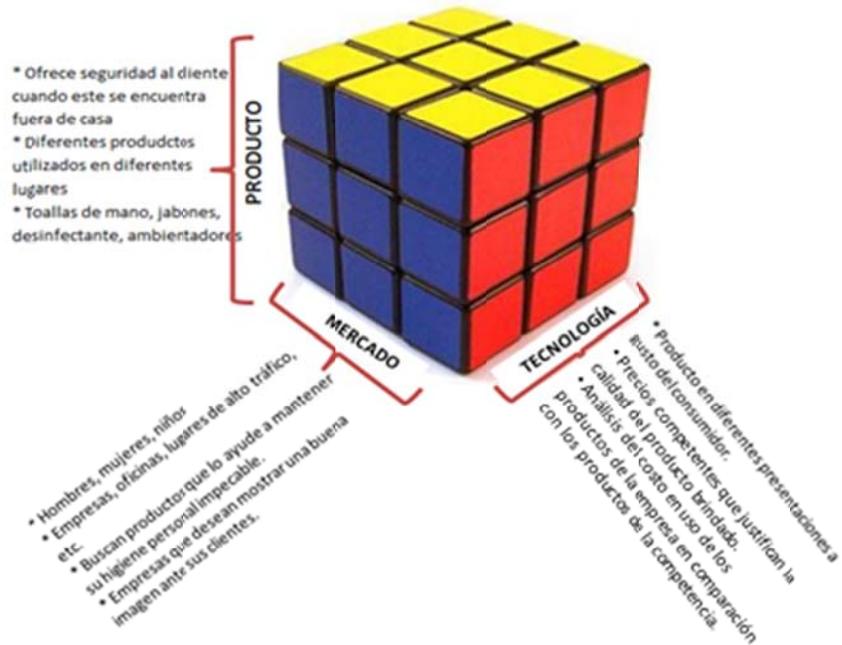
- Segmentar al mercado en 4 sectores claves de actividad económica, con el fin de ofrecer estrategias específicas para cada segmento.
- Lograr fidelización por parte de los clientes finales y distribuidores luego de planes de incentivos y premios realizados cada periodo de tiempo.

3.2. Posicionamiento

Para poder tener una idea clara donde se ubica el mercado de las 2 categorías de productos que tiene la empresa se realiza el cubo estratégico en donde se visualiza y se detalla las características del producto.

Se detalla a profundidad el mercado en el cual se está desarrollando. A continuación los cubos estratégicos para ambas categorías de productos:

Figura 12: Cubo estratégico de la categoría de productos washroom



Fuente: Danny Barbery

Elaboración: Autora

PRODUCTOS WASHROOM - ¿Qué satisfacer?

Los productos de la categoría washroom buscan ofrecer una solución a sus consumidores, satisfacer sus necesidades cuando se encuentran fuera de casa, estos son toallas de mano, las cuales pueden venir en diferentes presentaciones, en rollo o pre-cortadas, jabones, los cuales pueden ser en espuma, crema o líquidos, gel desinfectante, papeles higiénicos, pre-cortados, jumbo roll o estándar, ambientadores, etc.

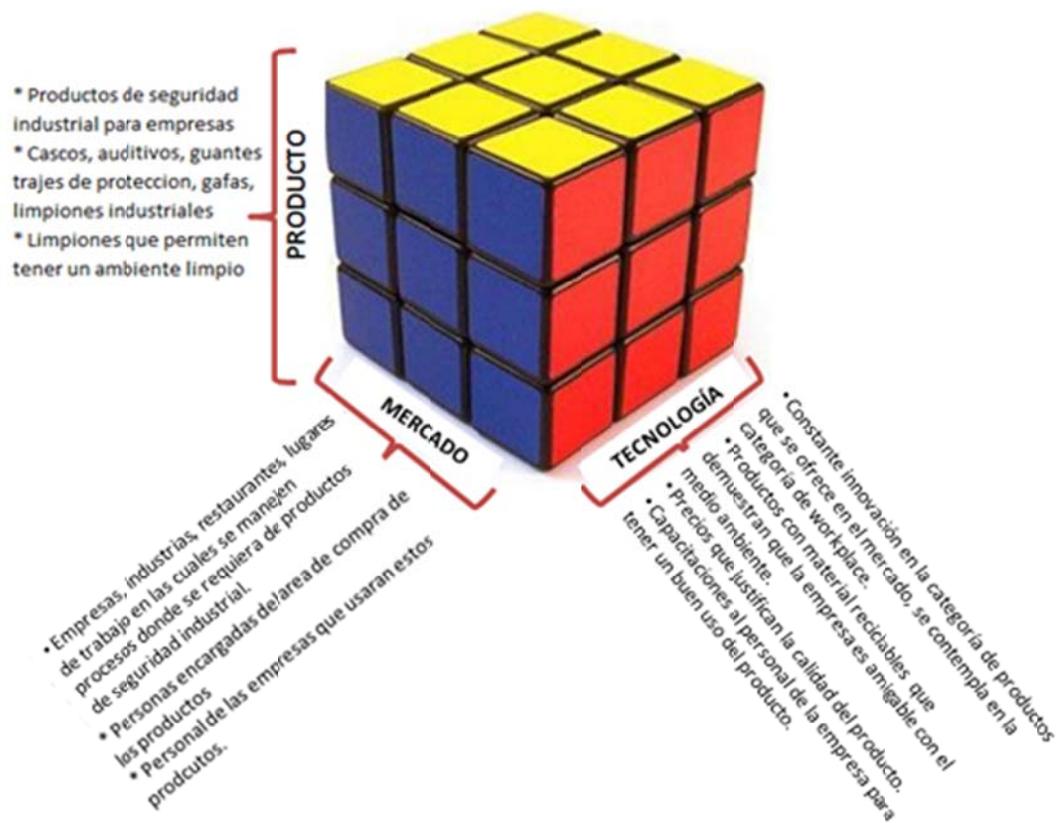
MERCADO - ¿A quién satisfacer?

Los productos van dirigidos a empresas, oficinas, lugares de alto tráfico, etc. en donde se encuentren hombres y mujeres de todas las edades que utilicen productos de limpieza personal.

TECNOLOGIA - ¿Cómo satisfacer?

La manera de ofrecer estos productos a los consumidores a de ser por el precio que se le ofrece, ya que son productos con calidad y fabricados a base de materia prima reciclada, adicional de ofrecerle a los consumidores la ventaja del coste en uso, en donde se le demuestra cual es el ahorro que obtendrían si consumen los productos de Kimberly Clark Professional.

Figura 13: Cubo estratégico de la categoría de productos workplace



Fuente: Danny Barbery

Elaboración: Autora

PRODUCTOS WORKPLACE - ¿Qué satisfacer?

Esta categoría satisface la necesidad de las empresas en donde se requiere la utilización de productos de seguridad industrial para que los trabajadores se protejan en las actividades que diariamente realizan, se ofrece los productos varios como: cascos, trajes de protección contra partículas, guantes, protectores auditivos, gafas, limpiadores industriales, etc.

MERCADO - ¿A quién satisfacer?

Se satisface a las empresas, industrias, restaurantes, hospitales, etc. en donde se requiere de productos como los que se ofrece.

TECNOLOGIA - ¿Cómo satisfacer?

Capacitaciones al personal de la empresa que requiere de estos productos para enseñarles el buen uso de los mismos, el precio que a pesar de ser un poco elevado se justifica por el nivel de calidad que se le ofrece al consumidor.

3.2.1. Tipo de Posicionamiento

El tipo de posicionamiento se desea obtener dentro de los consumidores es el *diferenciado* puesto que ofrece categorías de productos que se complementan, es decir que ofrece tanto los productos que pueden utilizarse en un baño, para higiene personal, así como lo que se utilizan para protección personal.

De esta manera se están abarcando varias necesidades del mercado logrando así atacar a la competencia ofreciendo un portafolio de productos completo.

Una vez identificado el tipo de posicionamiento se pueden implementar estrategias de marketing que sean fieles a la empresa.

3.3. Modelo de negocio

Figura 14: Modelo de negocio



Fuente: Danny Barbery

Elaboración: Autora

El modelo de negocio aplicado a Kimberly Clark Professional, consiste en tres pilares fundamentales en donde intervienen la infraestructura, el cliente y las finanzas, Este es un modelo estratégico completo en donde se especifica cada una de las funciones que se realizan dentro de estos pilares.

A continuación se explica de la siguiente manera:

Infraestructura: en la infraestructura de Kimberly Clark Professional intervienen 3 eslabones en los cuales se cumplen actividades esenciales para el funcionamiento del negocio de esta empresa:

Capacidad Base: con respecto a la capacidad base de la empresa, se menciona al talento humano con el que cuenta para poder realizar la actividad de ventas de los diferentes productos que posee, los cuales son los encargados de realizar visitas además de buscar nuevos clientes, adicional cuenta con la planta ubicada en

Mapasingue Este, en la ciudad de Guayaquil en donde se encuentran las maquinarias que realizan algunos de los productos que comercializa esta empresa, adicional en esta planta se encuentran las oficinas administrativas desde donde se manejan todas las actividades de la empresa a nivel nacional. Se puede agregar que en la ciudad de Quito se encuentran oficinas administrativas que ayudan a llevar el control de las diferentes actividades realizadas.

En base a este pilar lo que se desea plantear es una mejor estructura en la fuerza de ventas, de manera que tanto los clientes como los asesores comerciales estén divididos por segmento, de manera que sea una vía más rápida para la elaboración de estrategias de mercado.

Red De Asociados: dentro de Kimberly Clark Professional por vender productos variados dentro de dos diferentes categorías, cuenta con aliados que facilitan el trabajo. Con lo que respecta a los productos de la línea de workplace en donde se incluyen productos de seguridad industrial y limpieones, se puede indicar que todos los productos son importados desde diferentes países, ya que para la elaboración de estos se necesita de maquinaria especializada, se menciona un caso en particular, los trajes de protección contra moléculas y líquidos, salen al mercado bajo la marca Kleenguard, y por lo general este tipo de producto es importado desde China o México, así mismo se menciona que para la realización de los papeles higiénico que son elaborados en la planta de Mapasingue se importa desde países como Colombia la guata para la realización de este producto.

En este eslabón no se modifica ningún proceso, ya que estas decisiones se toman a nivel gerencial y con previo análisis del caso.

Configuración de valor: con la planta que tiene la empresa más la reorganización de la fuerza de ventas y las estrategias diferenciadoras, se agregará valor al servicio recibido por los clientes ya que se sentirá especial al saber que se le ofrece algo enfocado a su necesidad y requerimiento.

Clientes: dentro de este pilar del modelo de negocio, se encuentra estos 3 eslabones:

Relación con los clientes: dado a que se plantea la reorganización en la fuerza de ventas la relación que se mantendrá con los clientes será más directa y de cierta manera más apegada, puesto cada uno de los asesores manejará cuentas según una segmentación definida. Esto lo ayudará a saber y conocer el mercado al cual debe de llenar más detalladamente.

Cliente Objetivo: por ser productos industriales los que comercializan dentro de la empresa, los clientes seguirían siendo los mismos, no se plantea entrar en otro segmento.

Relación con los canales para llegar a mis clientes: luego de la definición de la cantidad de asesores comerciales y la definición de los clientes a los cuales deben de dirigir sus estrategias, la relación con el cliente será satisfactoria para ambas partes, ya que al ser enfocado un asesor a un cliente de un segmento definido, el asesor ayudará la identificación de algunas oportunidades de mercados existentes.

Propuesta de valor: estrategias para cada segmento, según el volumen de venta y frecuencia de compra de los clientes, adicional de ofrecer productos que cumplen con normas estándares de fabricación, elaborados a base de materia prima reciclada, más ciertos planes lograrán que se genere una propuesta de valor que diferencia a Kimberly Clark Professional de la competencia.

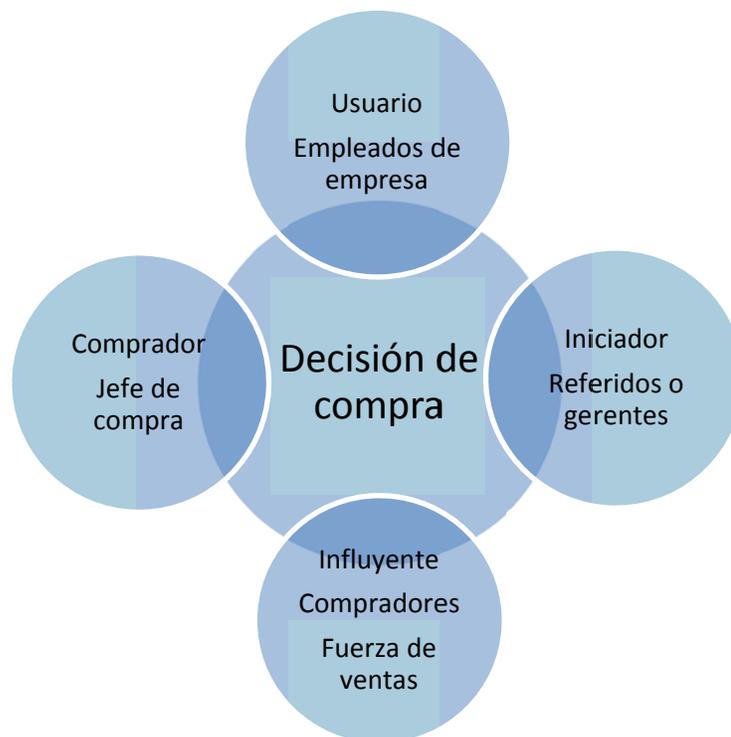
Finanzas: respecto a la estructura financiera del negocio, es un tema en donde no se podrá modificar nada, puesto que por ser una empresa multinacional, las decisiones de precios son escogidas por los gerentes, sin embargo se puede mencionar lo siguiente:

Estructura de costos: respecto a la estructura de costos como ya se mencionó con anterioridad esta se basa en el costo que tiene el importar los productos que se venden, la materia prima que se trae desde otros países para fabricar el papel higiénico, etc.

Corrientes de Ingreso: en este pilar se analiza el precio al cual deben de vender los productos y sobretodo ver cuál de los productos de las dos categorías son los focos de la empresa para darle más impulso.

3.4. Roles de los consumidores de compra

Figura 15: Roles de los consumidores de compra



Fuente: Danny Barbery

Elaboración: Autora

En los roles de los compradores, se menciona que dentro del mercado en el cual se desenvuelve Kimberly Clark Professional, se tiene que dentro de los roles de influenciadores de compra se tiene varias personas que cumplen un papel esencial en la decisión final:

- *Comprador:* es la persona encargada de buscar las mejores opciones respecto a los productos de limpieza institucional o de seguridad industrial, evalúa alternativas, precios, realiza pruebas de productos para poder medir el rendimiento del mismo.
- *Usuario:* en el caso de ser una empresa, se define que los usuarios son los que hacen uso del producto en sí y no necesariamente son los compradores los que lo usan, tal es el caso de los productos de seguridad industrial.
- *Influyente:* en ese caso son los compradores y la fuerza de ventas de Kimberly Clark Professional que logra que el producto sea adquirido por las personas de la empresa.
- *Iniciador:* en este caso se define a una persona influyente cuando el gerente de la compañía le menciona al comprador comprar y buscar productos necesarios para la realización de las diferentes actividades, también se menciona a algún referido hacen que se realizan las pruebas con el producto.

3.5. Estrategias

El tipo de *estrategia básica* que se aplica dentro de este mercado es la de diferenciación. Así como se mencionó anteriormente se busca una diferenciación en relación a los productos que ofrece la competencia, puesto que se ofrecen productos que complementan y ayudan a la labor realizada a diario en las diferentes empresas.

En el tipo de *estrategia global* podemos mencionar se realiza una estrategia de líder ofensiva, puesto que lo que se pretende es conseguir una cuota más alta del mercado, realizando visitas por parte de los asesores que aumenten las ventas, se

busca quitar clientes que pertenezcan a la competencia, brindándoles productos para que puedan utilizarlos mientras se realiza la prueba entre ambos productos.

El tipo de *estrategia de crecimiento* que se puede mencionar es la de desarrollo de productos, puesto que busca ampliar la gama de productos dentro de un mismo mercado, introduciendo productos que complementan la gama que tiene la empresa.

3.6. Propuesta de la estructura comercial

3.6.1. Reestructuración de la estructura comercial

De acuerdo a las entrevistas realizadas a los distribuidores y a los clientes finales, adicional del análisis que se obtuvo de los clientes que actualmente atiende Kimberly Clark Profesional se pudo aplicar el cálculo de la red idónea de ventas el cual determina cuál es la cantidad de vendedores que se necesita para poder obtener una máxima rentabilidad del negocio. Según la información obtenida con la investigación realizada se tiene:

Tabla 11: Datos red idónea

Número de clientes potenciales que se va a visitar:	243	distribuidores y clientes finales
Frecuencia de visitas al mes	1 visita cada semana	
Número de visitas al mes	4	
Número de visitas al año	48	
Número de visitas que puede hacer al día un vendedor	8	

Fuente: Danny Barbery

Elaboración: Autora

❖ *Número de clientes potenciales que se va a visitar:* se tiene 243 clientes potenciales puesto que 196 establecimientos de la ciudad de Guayaquil no están consumiendo producto de la compañía, según la investigación realizada anteriormente y 47 son los distribuidores que son clientes de la empresa, sumando estos dos valores se obtiene cual es el número de clientes potenciales que se desea visitar. Se elige esta cantidad de clientes, puesto que se busca la introducción del portafolio de productos en los clientes finales que son nuevos, de esta manera se está dando un trato directo al consumidor final, adicionalmente se está cogiendo a los distribuidores que actualmente maneja la empresa con el fin de poder introducir alguna categoría de producto que no esté comprando, se busca poder dar soporte en cuestión de estrategias finales que vayan dirigidas al consumidor final.

De esta manera se está analizando a los dos tipos de clientes con los cuales se maneja Kimberly Clark Professional, intermediarios o distribuidores y clientes finales.

❖ *Frecuencia de visitas que se desea hacer:* según lo investigado en las encuestas y en las entrevistas a profundidad a los distribuidores, se mencionó que realizar un mayor seguimiento por parte de los asesores era una de las características que faltaban por parte de ellos.

Según la información de la Gerente de la Región Costa indica que actualmente los asesores realizan las visitas a los clientes dependiendo de la situación en la que se encuentre la negociación, sin embargo estas varían desde 2 visitas a 4 visitas al mes, es por eso que se propone que los asesores realicen 4 visitas al mes, con frecuencia de 1 visita por semana.

❖ *Número de visitas que puede hacer al día un vendedor:* según lo propuesto un asesor puede realizar en promedio 8 visitas diarias, suponiendo que en la mañana realice 4 visitas y en la tarde 4 más.

Se plantea un cronograma tentativo que pueden manejar los asesores comerciales en las diferentes visitas que realicen:

Tabla 12: Cronograma diario tentativo de visitas

Horario	Actividad
08:00 am – 09:00 am	Visita con primer cliente (nuevo)
09:01 am – 09:15 am	Traslado de un cliente a otro
09:16 am – 09:45 am	Visita con segundo cliente (habitual)
09:46 am – 10:00am	Traslado de un cliente a otro
10:01 am – 11:00 am	Visita con segundo cliente (nuevo)
11:01 am – 11:15 am	Traslado de un cliente a otro
11:16 am – 11:45 am	Visita con segundo cliente (habitual)
12:00 pm – 13:00 pm	Almuerzo
13:01 pm – 14:00 pm	Visita con primer cliente (nuevo)
14:01 pm – 14:15 pm	Traslado de un cliente a otro
14:16 pm – 14:45 pm	Visita con segundo cliente (habitual)
14:46 pm – 15:00 pm	Traslado de un cliente a otro
15:01 pm – 16:00 pm	Visita con primer cliente (nuevo)
16:01 pm – 16:15 pm	Traslado de un cliente a otro
16:16 pm – 16:45 pm	Visita con segundo cliente (habitual)
17:00 pm – 18:00 pm	Trabajo administrativo en oficina

Elaboración: Autora

Como se puede visualizar en el cronograma tentativo diario de visitas realizadas, se tiene que un asesor durante el día podrá visitar a un cliente nuevo al cual deberá de mostrarle todos los productos que tenga en el portafolio, por lo general esta visita durará una hora, sin embargo no es un tiempo fijo puesto que el asesor puede tardarse más tiempo dependiendo como se desenvuelve la visita, además el asesor visitará clientes habituales a los cuales deberá de hacerle seguimiento por cualquier situación que se presente, además que deberá conseguir que el cliente compre algún otro producto para que pueda tener el portafolio completo.

Como se puede visualizar, el asesor tendrá una hora para realizar trabajo administrativo, ya se este envío de reportes, correos, etc., este lo podrá realizar en las instalaciones de la empresa si él así lo desea.

Las visitas diarias pueden variar de acuerdo a como se maneje el asesor con su agenda, sin embargo lo ideal es cumplir con el número de visitas que se desean al mes y por ende con el presupuesto asignado por el Gerente de Ventas.

El recorrido de los clientes dependerá del sector en el cual decida trabajar el asesor, deberá de tener un detalle de los clientes que estén más cercanos para poder evitar retrasos, el podrá pedir soporte a las personas de servicio al cliente o algún pasante para que le pueda dar en detalle las dirección de los clientes.

Con los datos obtenidos con anterioridad se tiene el siguiente cálculo:

Número de visitas por vendedor/año

20 días laborales por mes * 8 visitas = 160 visitas al mes

160 visitas al mes * 12 meses = 1 920 visitas al año

Numero de vendedores precisos

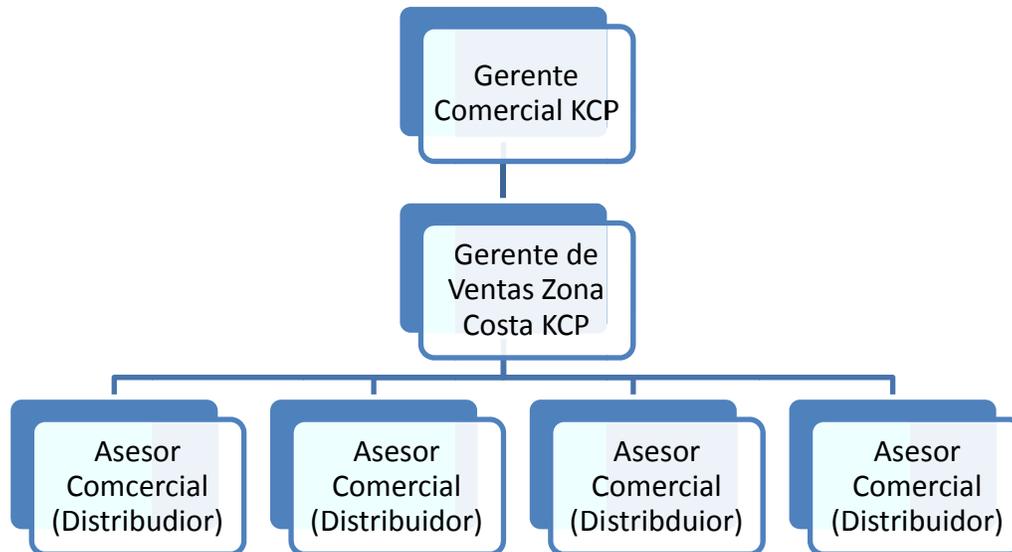
447 clientes * 44 visitas al año = 11 664

11 664	6,075
<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> 1 920	

Según el cálculo de la red idónea, se necesitan 6 asesores comerciales los cuales deben de visitar al cliente 1 vez por semana, de esta manera se tiene un mayor seguimiento y se brinda mayor confianza al cliente, como actualmente cuentan con 4 asesores se debe de buscar 2 asesores más que vayan acorde al perfil que busca la empresa.

3.6.2. Estructura comercial actual

Gráfico 16: Estructura Comercial Actual



Fuente: Kimberly Clark

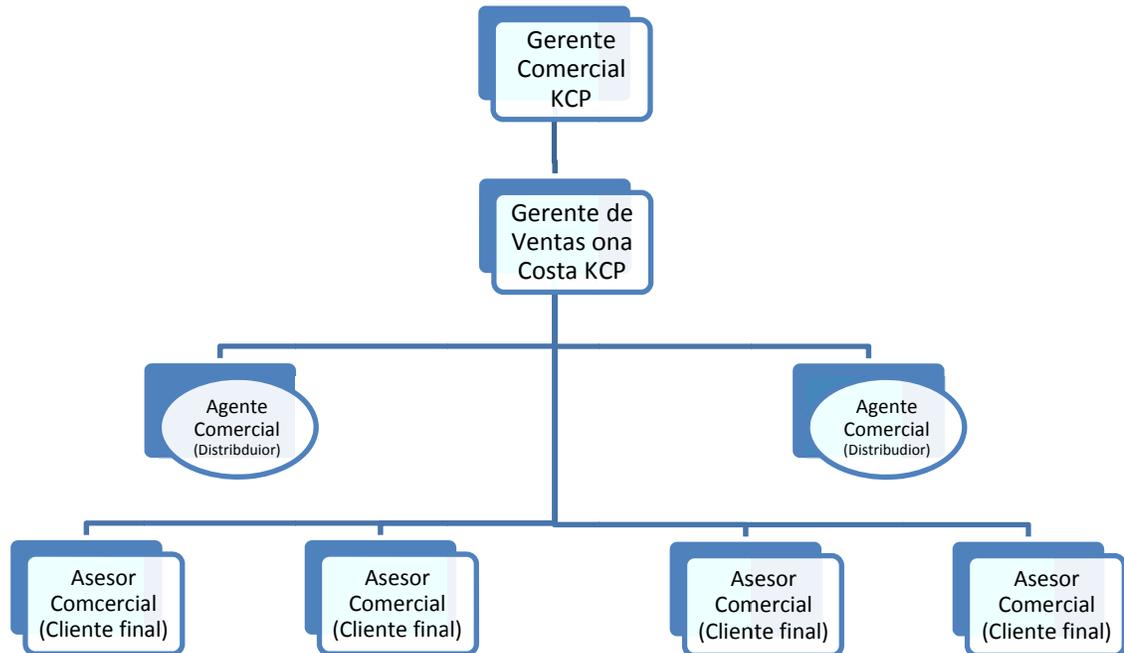
Elaboración: Autora

Como se ha presentado anteriormente la estructura organizacional de Kimberly Clark Professional de la región Costa en la ciudad de Guayaquil consta de 4 asesores comerciales que se encargan de manejar cuentas de distribuidores, los cuales gestionan los pedidos que deseen los distribuidores, ingresan descuentos si fuera necesarios en algunos productos, les comunican las promociones, analizan el histórico de ventas de cada uno de ellos para saber cuáles son los productos que han dejado de comprar, realizan la gestión cobranza, etc.

Sin embargo hasta el momento no se ha realizado una gestión por parte de los asesores de la compañía por gestionar la manera en la que el producto llegue al consumidor final, ya sean estos restaurantes, hoteles, oficinas, etc.

3.6.3. Estructura comercial propuesta

Gráfico 17: Estructura Comercial Propuesta



Elaboración: Autora

Aplicando la fórmula de red idónea, basándose en los datos obtenidos en la investigación de mercado y en las entrevistas a profundidad con los distribuidores pareto y con la Gerente de Ventas, se tiene que se debe de contratar dos asesores comerciales para que se pueda atender a los clientes finales y a los distribuidores.

De esta manera con esta nueva estructura, se asigna a los asesores un segmento el cual deberá de ser atendido acorde a las necesidades que este tenga, los segmentos son: food services y hoteles, oficinas, industria y salud.

Se propone esta segmentación debido a que según datos obtenidos por la empresa sectores como los de Food Service y Oficinas equivalen a un 58 % de la venta del año 2 010, el sector industrial tiene la mayor cantidad de establecimientos en el país

sin embargo no representa mayor volumen de venta para la empresa, ya que apenas representa el 15 % de la ventas en lo que respecta a la categoría de workplace y por último se tiene el sector de salud, el cual abarca establecimiento que ofrecen servicios similares.

De acuerdo a esta propuesta de segmentación de clientes se tendrá:

- **Asesores comerciales:** La función de los asesores comerciales será mantener un contacto directo con el consumidor final, estos dedicarán a atender cada uno de los segmentos y su objetivo será buscar nuevos clientes que compren los productos de la empresa con el fin de satisfacer sus necesidades. Una vez que el cliente final decida adquirir los productos de la empresa, el asesor deberá direccionar la compra a uno de los distribuidores con los que se cuenta, acorde al tipo de segmento al que corresponde el establecimiento. De esta manera se estará realizando una estrategia pull, en donde se le ofrece el producto al consumidor final, este le pide el producto al distribuidor y a su vez el distribuidor compra más producto a la empresa para poder abastecer la demanda del consumidor final. Con esta estrategia se busca que el cliente final se sienta exclusivo al ser atendido por un asesor de la empresa.
- **Agentes comerciales:** La función que realizarán los agentes comerciales será mantener un trato con los distribuidores, con los cuales se negociará el volumen de compra con el fin de abastecer la demanda del consumidor final. El agente se encargará de realizar la cobranza, de indicar cuáles son las promociones, descuentos, y demás beneficios con los que cuentan los distribuidores.

3.6.4. Perfil del vendedor

Gracias a la opinión del Gerente de Ventas de la Región Costa más la opinión obtenida por los clientes en las encuestas y entrevistas realizadas, se tiene que para la contratación de los 2 nuevos asesores se tiene el siguiente perfil que describe el conjunto de rasgos y cualidades que este debe de tener para lograr buenos

resultados en la zona de Guayaquil para vender los productos que se comercializan actualmente.

Para lograr buenos resultados en el mercado, el asesor debe poseer un conjunto de cualidades que vistos desde una perspectiva integral se dividen en tres grandes grupos: 1) Actitudes, 2) habilidades y 3) conocimientos:

1.- Actitudes.- La actitud es el conjunto de respuestas que el ser humano manifiesta cuando se encuentra ante determinadas personas, situaciones, lugares y objetos. Por tanto, las acciones que manifiestan actitudes o respuestas positivas en todo momento, ante toda persona y en todo lugar, constituyen una de las más importantes cualidades que el asesor debe tener. Se menciona que una de las actitudes deben de ser:

- **Compromiso:** es la capacidad de sentir y demostrar que se puede lograr los objetivos propuestos por la empresa, de generar y cultivar buenas relaciones con los clientes, de buscar la manera de mejorar la imagen de la empresa e incentiva la ayuda con los compañeros de trabajo.
- **Determinación:** está relacionada con el valor o la audacia que es preciso tener para lograr los objetivos propuestos, además de mantenerse firme para cumplir con los compromisos contraídos con la empresa, los clientes y con uno mismo.
- **Entusiasmo:** implica manifestar fervor o pasión en las actividades que se realizan, ya sea en las presentaciones de venta que se efectúan ante los clientes, en los servicios que se les brinda para lograr su satisfacción o en todo aquello que se hace para mejorar la imagen de la empresa.
- **Paciencia:** es la capacidad de mantener la calma o demostrar tolerancia aún en las situaciones más difíciles y complicadas, por ejemplo una situación en la que el cliente presenta su reclamo de forma airada.
- **Dinamismo:** significa ser por naturaleza una persona activa y diligente en todas las actividades que se realizan.

- Sinceridad: implica ser una persona veraz y con un accionar sin engaños, hipocresías, ni mentiras.
- Responsabilidad: está relacionada con el acto de cumplir con las políticas y normas de la empresa, y también, con los compromisos contraídos con los clientes.
- Coraje: capacidad de tener arrojo, valor y audacia aún en medio de la oposición (por ejemplo de la competencia) o los desaires (que a veces hacen algunos clientes); persistiendo hasta el final para lograr los objetivos propuestos.
- Honradez: implica ser una persona íntegra, recta, incorruptible y leal. Aspectos indispensables para mantener una buena imagen tanto al interior de la empresa como en el mercado.

2.- Habilidades.- Otra de las cualidades que debe poseer el asesor comercial está relacionada con las habilidades o conjunto de capacidades y destrezas que necesita tener para desempeñar adecuadamente sus funciones. En ese sentido, existen dos tipos de habilidades que el vendedor debe poseer: 1) Habilidades personales y 2) habilidades para las ventas:

- Habilidades Personales: Estas habilidades son parte de lo que es la persona, por tanto, es indispensable que el vendedor las posea al momento de ingresar a la empresa. Entre las principales habilidades personales, se encuentran:

Saber Escuchar: O capacidad de atender a lo que dicen los clientes además de comprender lo que en realidad quieren expresar o manifestar.

Tener Buena Memoria: Es decir, tener la facultad de recordar, las características, ventajas y beneficios de los productos que se representan, los nombres de los clientes, las políticas de venta de la empresa.

Ser Creativo: Implica tener la capacidad de brindar buenas ideas en los momentos en que se las necesita, para abordar a un cliente potencial, cerrar una venta con un cliente difícil, etc.

Tener Espíritu de Equipo: Es decir, ser accesible y estar siempre dispuesto a colaborar con los demás.

Ser Autodisciplinado: O tener la capacidad de realizar algo sin necesidad de ser controlado o supervisado por otras personas.

Tener Tacto: Es decir, tener la destreza para decir o hacer algo que es necesario sin ofender a la otra parte, pero al mismo tiempo, sin dejar que ellos saquen ventaja de la situación.

Tener Facilidad de Palabra: Consiste en saber cómo decir las cosas de forma apropiada y coherente.

Poseer Empatía: Implica tener la facilidad de sentir una situación o sentimiento poniéndose en el lugar de otros.

- Habilidades Para las Ventas: Este tipo de habilidades, a diferencia de las habilidades personales, pueden irse desarrollando con esfuerzo, disciplina y el apoyo de la empresa. Entre las principales habilidades para las ventas, se encuentran:

Habilidad para encontrar clientes

Habilidad para generar y cultivar relaciones con los clientes

Habilidad para determinar las necesidades y deseos de los clientes

Habilidad para hacer presentaciones de venta eficaces

Habilidad para cerrar la venta

Habilidad para brindar servicios posventa

Habilidad para retroalimentar a la empresa de lo que sucede en el mercado

- Conocimientos.- Otra de las cualidades indispensables que debe tener el vendedor está relacionado con los conocimientos que son necesarios para que desempeñe apropiadamente sus funciones delante de los clientes. En ese sentido, el asesor necesita tener los siguientes conocimientos:

Conocimiento de la empresa: Su historia, misión, normas y políticas de venta, productos que comercializa, servicios que presta, opciones de pago que brinda a sus clientes, tiempos de entrega, localización de sus oficinas y sucursales.

Conocimiento de los productos y servicios: Sus características, usos, aplicaciones, diseño, tamaño, color, ventajas, fortalezas con relación a otros similares de la competencia y beneficios, lo que el cliente obtiene en realidad al poseer el producto.

Conocimiento del mercado: Implica saber quiénes son los clientes actuales y potenciales, cuáles son los competidores, quién es el líder del mercado, cuáles son los precios promedios, qué ofertas, descuentos, bonificaciones u otros son los que tienen mayor impacto o están en vigencia.

CAPITULO IV

PLAN DE ACCIÓN: MARKETING MIX

4. Plan de Acción: Marketing Mix

4.1. Producto

El producto que ofrece la compañía a sus distribuidores y clientes finales busca satisfacer diferentes tipos de necesidades. Los productos de las categorías de aseo institucional buscan hacer sentir al consumidor seguro y cómodo a pesar de encontrarse fuera de casa.

La utilización de jabones, gel desinfectante, toallas desechables evitan el contagio de gérmenes y enfermedades entre las personas que se encuentran en un sitio en particular.

Los productos de la categoría de seguridad industrial buscan ofrecerle al cliente protección ante cualquier situación de peligro que se vea expuesta en su vida laboral, productos como los cascos, guantes, trajes, protección visual y auditiva, brindan la seguridad y disminuyen el riesgo laboral de las diferentes empresas.

4.2. Precio

4.2.1. Factores que afectan al precio

Figura 16: Factores del precio



Fuente: Danny Barbery

Elaboración: Autora

4.2.1.1. Factores internos

Dentro de los factores internos se consideran los gastos que se deben de realizar como pago del salario de los asesores, jefes de marketing y demás personas que brindan soporte en las diferentes áreas: como legal, recurso humanos, servicio al cliente y demás.

Costos variables como el gasto en publicidad que se realiza para los distribuidores, elaboración de material pop entregado influyen como factores internos al momento de definir el precio del producto.

4.2.1.2. Factores externos

Factores económicos como el alza de impuestos en aduanas al momento de importar productos, es uno de los factores a considerar dentro de la gestión de políticas de precios de los productos de la empresa.

Analizar el precio que maneja la competencia es vital ya que la empresa no puede ofrecer un precio más bajo que los demás, puesto que ofrece productos que son de calidad respecto al tipo de materia prima utilizado, adicional que cuenta con normas y certificaciones que el resto de los productos de la competencia no tiene y por ende se logra una ventaja competitiva frente al resto.

4.2.2. Políticas para la fijación de precios

Fijación de precios por descuentos y bonificaciones es una de las políticas que se maneja dentro de la empresa, por lo general se le da a los distribuidores de un 3 % a un 5 % de descuento en compras realizadas por volúmenes de diferentes productos.

Así se garantiza una satisfacción por parte del cliente y se sienta complacido por los beneficios otorgados por la empresa.

4.3. Plaza

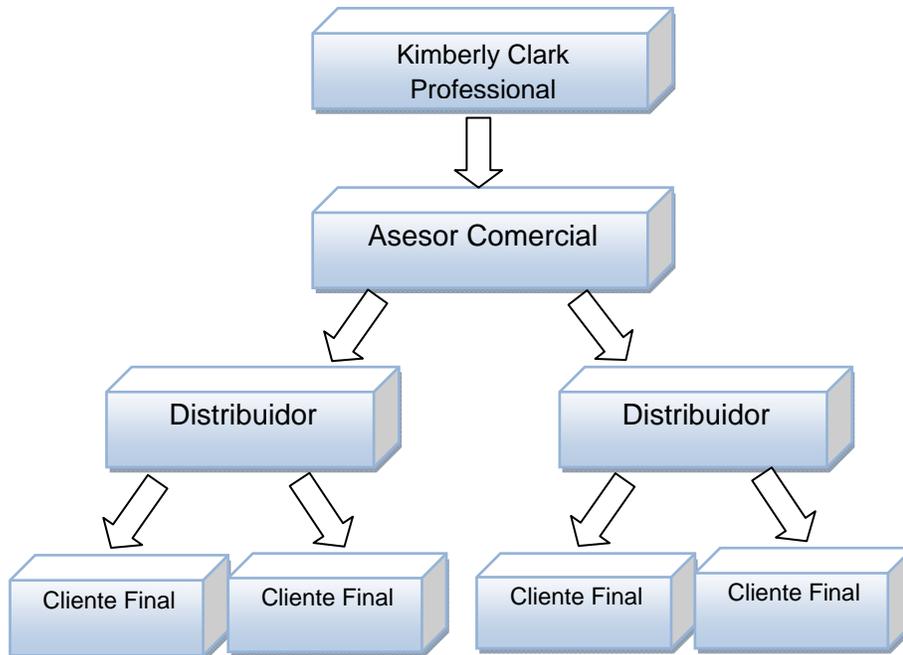
4.3.1. Canal de distribución actual

Según lo que menciona Irma Ardura en su libro Principios y estrategias de marketing, la clasificación de los canales de distribución de productos industriales

difiere un poco en la clasificación que se tiene de los canales de distribución de productos de consumo masivo. (Ardura, 2 006, págs. 337-340).

Se presenta a continuación una gráfica donde se describe cual es el tipo de distribución que actualmente se lleva en Kimberly Clark Professional.

Figura 17: Canal de distribución actual



Fuente: Kimberly Clark

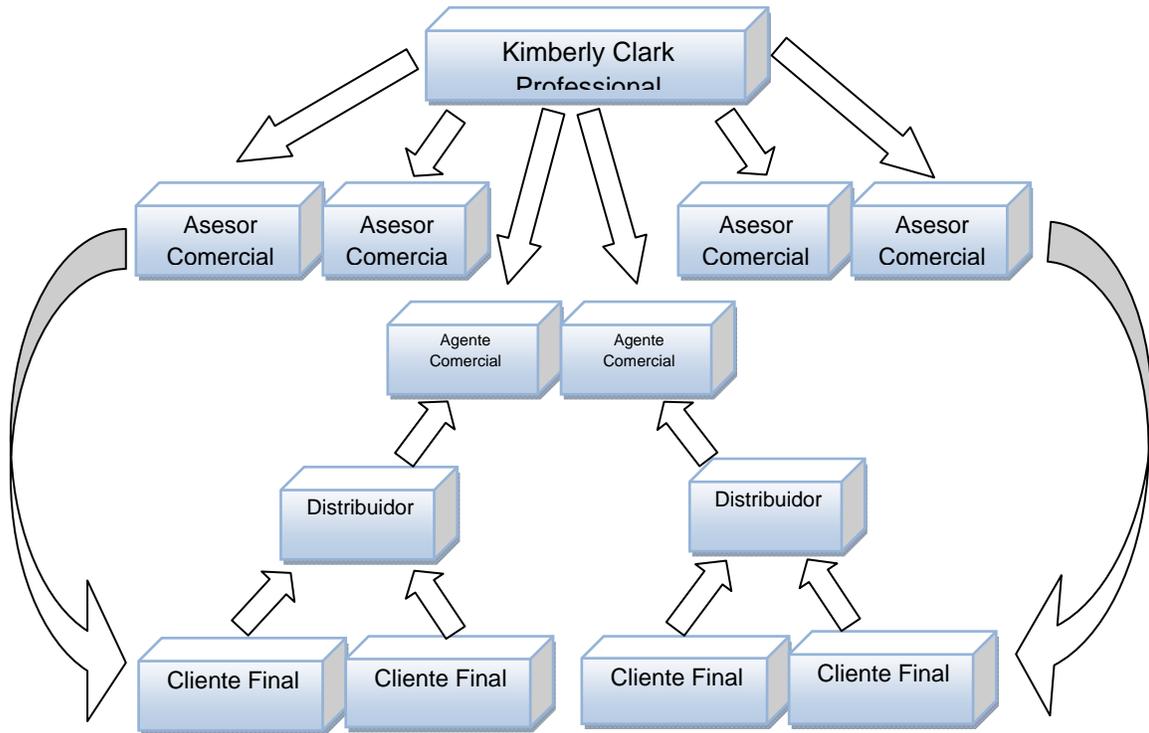
Elaboración: Autora

Se puede observar que en este canal de distribución participan 3 elementos, el fabricante o productor, en este caso es Kimberly Clark Professional, el asesor comercial quien tiene contacto con el último elemento, el distribuidor.

Actualmente el asesor de la empresa no tiene un contacto directo con el consumidor final, y es esta falencia que se desea corregir con la reestructuración comercial.

4.3.2. Canal de distribución propuesta

Figura 18: Canal de distribución propuesta



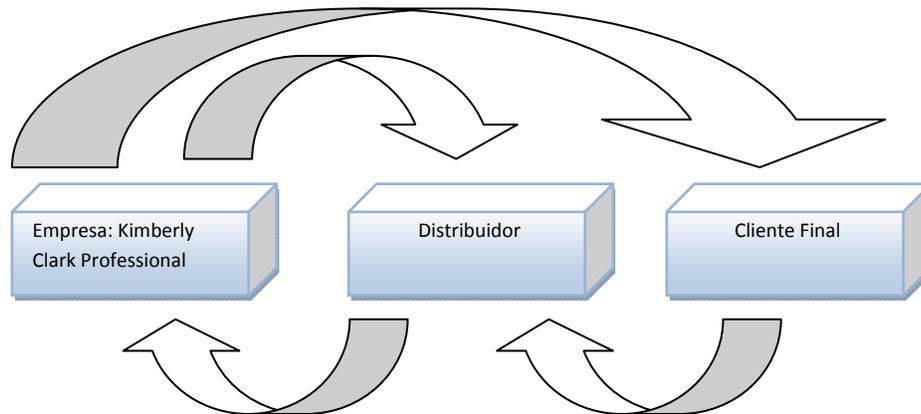
Elaboración: Autora

Tal como se aprecia en el gráfico, con la reestructuración en el organigrama se plantea una estrategia pull, en donde los asesores comerciales visiten al cliente final para ofrecerle los productos de la empresa, si este desea adquirir los productos deberá de mantener un contacto con algún distribuidor el cual le facturará los productos solicitados. El agente comercial se encargará de mantener un contacto con el distribuidor el cual lo ayudará al ingreso de pedidos, información de promociones, etc. De esta manera de atenderá a los dos tipos de clientes con los que cuenta la empresa.

4.4. Promoción

4.4.1. Estrategia PULL

Figura 19: Estrategia PULL



Fuente: Danny Barbery

Elaboración: Autora

Debido a que la estrategia PULL tiene un sentido ascendente, se aplicará como propuesta de este proyecto, puesto que con la reestructuración de la estructura comercial se busca crear un contacto directo entre el asesor comercial y el cliente, con el fin de que este pida producto al distribuidor y este a su vez compre más producto a la compañía.

4.4.2. Promoción de ventas

4.4.2.1. Promoción de ventas para clientes finales

La promoción de ventas para los clientes finales consiste en lo siguiente:

- **Folletería y material POP:** la misma que se desarrollará de acuerdo al tipo de segmento al que pertenece el cliente final, en esta se detallará cuales son los productos idóneos de acuerdo a la actividad que realiza cada cliente, con el fin de que el cliente pueda observar que la empresa le ofrece una gama amplia de productos.

- **Regalos:** serán entregados a los clientes pareto del distribuidor, con el fin de premiarlos por la adquisición de productos de la compañía, estos premios pueden ser:

Tabla 13: Tabla de gastos regalos clientes finales

Regalos Clientes finales	Valor Unit.
1 Plasma de 50" LG	\$ 1 229,00
1 Lavadora Whirlpool	\$ 739,99
1 Minicompenente LG	\$ 233,09
1 Blackberry Curve 9 300	\$ 547,96
TOTAL	\$ 2 750,04

Elaboración: Autora

- **Adecuaciones en las instalaciones:** esta promoción consiste en brindarle un beneficio adicional al cliente final que consiste en preocuparse por las adecuaciones dentro de las instalaciones del cliente, puede ser el caso de un establecimiento en donde se necesite cambiar el uniforme de las personas que laboran en él, para esto se realizarán camisetas en las cuales se colocará el logo del cliente final y el logo de la empresa, esto beneficiará al reconocimiento de las marcas de Kimberly Clark Professional en el público que asista al establecimiento.

Tabla 14: Tabla de gastos de las adecuaciones de instalaciones

Adecuaciones en las instalaciones	Datos
Personal dentro de un establecimiento	50
valor de camisetas con logos de 2 empresas	\$ 12,80
TOTAL	\$ 640,00

Elaboración: Autora

- **Correo directo:** será entregado un KIT de producto para que pueda ser testeado por los clientes finales, de esta manera se le brindará al cliente la oportunidad de tener una experiencia con el producto antes de su compra.

Tabla 15: Tabla de gastos de correo directo

Correo directo	Costo
Diseño de correo directo	\$ 80,00
Elaboración de correo directo	\$ 120,00
Utilización de material	\$ 450,00
TOTAL	\$ 650,00

Elaboración: Autora

- **Telemarketing:** será un servicio otorgado por el vendedor luego de que haya visitado y cerrado una negociación con un cliente final. Se busca analizar la satisfacción por parte del cliente luego de haber comprado el producto

4.4.2.2. Promoción de ventas para distribuidores

La promoción de ventas para los distribuidores consiste en lo siguiente:

- **Capacitaciones:** realización de capacitaciones para los distribuidores, en donde se dictarán charlas respecto a los nuevos productos que introduzca la compañía dentro del mercado. Adicional se les dictará capacitaciones de estrategias y tácticas de ventas que los vendedores podrán utilizar al momento de visitar a clientes,
Lo que se busca con esta promoción es no solo mantener capacitado al personal que labora dentro de la compañía sino que se trata de fidelizar a los vendedores de los distribuidores para que el producto de la empresa sea la primera opción al momento de negociar con un cliente final.

Cabe mencionar que la empresa ya cuenta con un personal que realiza capacitaciones dentro y fuera de compañía, por lo que no se considera este rubro en la tabla de gastos.

Tabla 16: Tabla de gastos de capacitaciones

Capacitaciones	Costo
Alquiler de mesas y mantelería	\$ 240,00
Elaboración POP	\$ 145,00
Gastos en material estructural del stand	\$ 593,00
Alquiler de in focus, micrófonos, parlantes, etc	\$ 120,00
Menú servido para los asistentes	\$ 496,00
Total	\$ 1 594,00
Capacitaciones y eventos / año	3
Total capacitación al año	\$ 4 782,00

Elaboración: Autora

- **E-mailings:**

El e-mailing enviado a los clientes y distribuidores será de carácter informativo y en él se detallarán cuales son los nuevos productos que se están introduciendo al mercado por parte de Kimberly Clark Professional, promociones existentes que los beneficiarán, invitaciones a ferias participantes, etc. Con lo que respecta al diseño del e-mailing se tendrá un gasto de \$ 286, se enviará 2 mails distintos por trimestre y el mismo será enviado por las personas de servicio al cliente.

Tabla 17: Tabla de gastos de e mailings

E-Mailings	Detalle
Características de e-mailing:	informativo
Frecuencia del mailing:	2 mails por trimestre
E-mailing / año	8
Diseño del e-mailing	\$ 286,00
Total e-mailings al año	\$ 2 288,00

Elaboración: Autora

- **Folletería:** la misma que se desarrollará de acuerdo al tipo de productos que se ofrecen al distribuidor. Se detallará cuales son los beneficios del productos y las presentaciones del mismo.

Tabla 18: Tabla de gastos de folletería

Folletería y POP	Valor
Cantidad de folletería	10 000
Valor unitario	\$ 0,0456
TOTAL	\$ 456,00

Elaboración: Autora

- **Descuentos en compras:** descuentos en compras que recibirán los clientes finales por parte de los distribuidores que irán oscilando en un rango de 3 % a 5 %, con el fin de incrementar el volumen de ventas de los productos.

CAPITULO V
PRESUPUESTACION Y
FINANCIAMIENTO

5. Plan Financiero

Dentro del plan financiero se desarrollará cuáles son los gastos y costos que se llevarán a cabo al momento de la reestructuración de la organización comercial y de las promociones que se implementarán en los clientes finales y distribuidores.

Tabla 19: Tabla de variables macroeconómicas

Variables Macroeconómicas	Fecha	2 012	2 013	2 014	2 015	2 016
	Inflación	29/02/2012	5,53 %	5,53 %	5,53 %	5,53 %
Tasa De Interés						
Tasa Activa	11/03/2012	8,17 %	8,17 %	8,17 %	8,17 %	8,17 %
Tasa Pasiva	11/03/2012	4,53 %	4,53 %	4,53 %	4,53 %	4,53 %
Riesgo País	11/03/2012	802,00	802,00	802,00	802,00	802,00
Tasa Activa Efectiva	11/03/2012	11,83 %	11,83 %	11,83 %	11,83 %	11,83 %
Salario Básico Unificado		\$ 292,00	\$ 321,20	\$ 353,32	\$ 388,65	\$ 427,52
Precio De Combustible		\$ 1,80	\$ 1,86	\$ 1,93	\$ 2,00	\$ 2,07
Precio EnergíaEléctrica		\$ 0,145	\$ 0,150	\$ 0,156	\$ 0,161	\$ 0,167
Precio Agua Potable		\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,06	\$ 0,06

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Autora

Las variables macroeconómicas que se muestran en los anexos tales como inflación, salario básico unificado, servirán para la proyección respectiva del estado de balance general, en donde se evidenciará cuales son las ganancias proyectadas luego de la implementación de la reestructuración de la organización de ventas y las promociones de los clientes finales y distribuidores.

Ciertos valores detallados en la tabla 9 como precio de combustible, energía eléctrica y agua potable son valores promedios que se obtuvieron para el cálculo del presupuesto.

Tabla 20: Tabla de inversiones de capital en dólares

Descripción	Cantidad	U/M	Precio Unit.	Total	Part%
Instalaciones	1	Unidad	\$ 5 000,00	\$ 5 000,00	13,51 %
Muebles Y Enseres					2,16 %
Escritorios	2	Unidad	\$ 300,00	\$ 600,00	
Sillas	2	Unidad	\$ 100,00	\$ 200,00	
Maquinarias Y Equipos					0,43 %
Teléfonos	2	Unidad	\$ 80,00	\$ 160,00	
Equipos De Computación					2,81 %
Netbooks Hp	2	Unidad	\$ 419,99	\$ 839,98	
Impresoras/Scanner Multiuso	1	Unidad	\$ 200,00	\$ 200,00	
Vehículos					
Tipo Sedán Económicos	2	Unidad	\$ 15 000,00	\$ 30 000,00	81,08 %
TOTAL				\$ 36 999,98	1

Elaboración: Autora

Respecto a las inversiones que se realizarán dentro de este ejercicio, se contempla el gasto que se tendrá luego de la contratación de los dos nuevos vendedores, tales como las instalaciones de sillas, muebles de escritorio, teléfonos, laptops, con los cuales se les podrá brindar la comodidad necesaria a cada uno de ellos para poder realizar su trabajo con eficiencia. Adicional se les dará el beneficio de la adquisición de vehículos.

Se estima que se realizará una inversión de \$ 36 999.98 para el primer año.

Tabla 21: Calendario de inversión de capital

Descripción	2 012	2 013	2 014	2 015	2 016
Instalaciones	\$ 5 000,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 400,00	\$ 100,00
Muebles Y Enseres	\$800,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
Maquinarias Y Equipos	\$ 160,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00
Equipos De Computación	\$ 1 039,98	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 1 500,00	\$ 500,00
Vehículos	\$ 30 000,00	\$ 1 000,00	\$ 1 000,00	\$ 15 000,00	\$ 1 000,00
Total Inversiones	\$ 36 999,98	\$ 2 150,00	\$ 2 150,00	\$ 17 450,00	\$ 2 150,00

Elaboración: Autora

Dentro del calendario de inversión de capital, se consideran los rubros de instalaciones, muebles, maquinarias, y demás artículos que en algún momento deben de recibir mantenimiento para que pueda funcionar con normalidad y en otros casos se considera el cambio total del equipo, tal es el caso de los equipos de computación que en el tercer año necesitan un cambio debido a su depreciación, así mismo se considera el cambio del vehículo luego de tres años, aparte de mantenimiento que se realiza año tras año.

Tabla 22: Tabla de depreciaciones de activos

	2 012	2 013	2 014	2 015	2 016
Depreciación Anual Instalaciones	\$ 450,00	\$ 459,00	\$ 468,00	\$ 504,00	\$ 513,00
Depreciación Anual Muebles Y Enseres	\$ 72,00	\$ 117,00	\$ 162,00	\$ 207,00	\$ 252,00
Depreciación Anual Maquinaria Y Equipos	\$ 14,40	\$ 18,90	\$ 23,40	\$ 113,40	\$ 117,90
Depreciación Anual Equipos De Computo	\$311,99	\$ 461,99	\$ 611,99	\$ 750,00	\$ 750,00
Depreciación Anual Vehículos	\$ 5 400,00	\$ 5 580,00	\$ 5 760,00	\$ 8 460,00	\$ 8 640,00
Total Depreciación	\$ 6 248,39	\$ 6636,89	\$ 7 025,39	\$ 10 034,40	\$ 10 272,90
Total Depreciación Acumulada	\$ 6 248,39	\$ 12 885,28	\$ 19 910,67	\$ 29 945,07	\$ 40 217,97

Activos Fijos	\$ 36 999,98	\$ 39 149,98	\$ 41 299,98	\$ 58 749,98	\$ 60 899,98
(-) Depreciación Acumulada	\$(6 248,39)	\$(12 885,28)	\$(19 910,67)	\$(29 945,07)	\$(40 217,97)
Total Activos Fijos Netos	\$ 30 751,59	\$ 26 264,70	\$ 21 389,31	\$ 28 804,91	\$ 20 682,01

Elaboración: Autora

Dentro la tabla de depreciación se contempla cada uno de los artículos comprados con anterioridad que con el tiempo van perdiendo valor a lo largo del tiempo, debido al avance de la tecnología, lo cual ocasiona cambio de equipos. Estos valores pueden ser comprobados en los anexos que se encuentran al final de este proyecto.

Tabla 23: Financiamiento

Monto:	\$ 36 999,98
---------------	--------------

Aporte Accionista	\$ 36 999,98	100 %
--------------------------	--------------	-------

El financiamiento de este proyecto se basará en las ganancias gracias a las ventas obtenidas durante el año. No se necesitará aporte adicional para esta parte.

Tabla 24: Costos y Gastos

	2 011	2 012	2 013	2 014	2 015	2 016
Total Costos De Producción (Actual)	\$ 3 121 002,61	\$ 3 285 305,44	\$3 458 257,87	\$ 3 640 315,25	\$ 3 831 956,91	\$ 4 033 687,40
Total Costos De Producción (Después De Implementación) 5% Aumento Proyectado		\$ 3 449 570,71	\$ 3 631 170,76	\$ 3 822 331,01	\$ 4 023 554,75	\$ 4 235 371,76

Elaboración: Autora

Dentro de los costos totales de producción se obtuvo el promedio de los costos obtenidos entre los años 2 008 y 2 010, obteniendo así un promedio de costos del 5.26 % lo cual concuerda con el valor de la inflación.

Dentro de estos costos se contemplan rubros de flete, variación en la importación de los productos y demás.

Durante el primer año de proyección es decir durante el 2 012, se considera el aumento de los costos del 5 % que se desea incrementar en las ventas, luego en los siguientes se continúa con la proyección promediada.

Tabla 25: Gastos Operativos

Gastos Operativos	2 012	2 013	2 014	2 015	2 016
Salarios	\$ 19 733,60	\$ 21 706,96	\$ 23 877,66	\$ 26 265,42	\$ 28 891,96
Servicios Básicos	\$540,00	\$ 556,20	\$ 572,89	\$ 590,08	\$ 607,78
Internet	\$ 480,00	\$ 494,40	\$ 509,23	\$ 524,51	\$ 540,25
Promoción	\$ 21 857,48	\$ 19 671,73	\$ 17 704,56	\$ 21245,47	\$19 120,92
Varios Beneficios	\$ 7 560,00	\$ 7 786,80	\$ 8 020,40	\$ 8 261,01	\$ 8 508,84
Suministros De Oficina	\$ 964,80	\$ 993,74	\$ 1 023,55	\$ 1 054,26	\$ 1 085,89
Total Gastos	\$ 51 135,88	\$ 51 209,83	\$ 51 708,29	\$57 940,75	\$ 58 755,64
Total Costos Mas Gastos		\$ 3 682	\$ 3 874	\$ 4 081	\$ 4 294
	\$ 3 500706,59	380,59	039,30	495,50	127,40
Total Costos	\$ 3 454	\$ 3 636	\$ 3 827	\$ 4 029	\$ 4 241
Variables	684,30	291,74	501,84	348,83	247,32
Total Costos Fijos	\$ 46 022,29	\$ 46 088,85	\$ 46 537,46	\$ 52 146,67	\$ 52 880,08
Total Costos	\$ 3 500	\$ 3 682	\$ 3 874	\$ 4 081	\$4 294
	706,59	380,59	039,30	495,50	127,40

Elaboración: Autora

Para los gastos operativos se tiene un desglose en donde se detalla cada uno de los rubros dentro de los respectivos años de proyección, en donde se tiene que los salarios básicos van aumentando cada año, la promoción que se desglosa en el primer año es de \$ 21 857,48 lo cual incluye el gasto para las actividades a realizar para los consumidores finales y para los distribuidores, como se aprecia en los siguientes años disminuye porque se están manteniendo las ventas, sin embargo en el tercer año se incrementa el gasto por temas de nuevas metas de ventas fijadas dentro de la compañía.

Tabla 26: Proyección de ingreso por ventas

	2 010	2 011	2 012	2 013	2 014	2 015	2 016
Ingresos Por Ventas (Actuales)	\$ 4 612 466,80	\$4 932 522,15	\$ 5 274 785,89	\$ 5 640 799,03	\$ 6 032 209,53	\$ 6 450 779,69	\$ 6 450 779,69
Ingresos Por Ventas Con Implementación 5% Aumento Proyectado		\$ 5 179 148,26	\$ 5 538 525,18	\$ 5 922 838,98	\$ 6 333 820,00	\$ 6 773 318,66	\$ 7 243 313,78

	2008	2009	2010
Ventas Netas Guayaquil	\$ 3 805 507,60	\$ 4 313 178,80	\$ 4 612 466,80
Variación Ventas Anuales En Porcentaje		13,34 %	6,94 %

Elaboración: Autora

En los cuadros que se pueden apreciar cual es el ingreso por ventas actuales y proyectado luego de la propuesta de la restructuración de la fuerza de ventas adicional de las promociones a los clientes finales y distribuidores, se maneja un incremento en ventas del 5 % durante el primer año y a partir del segundo se maneja el porcentaje de crecimiento que se obtuvo durante los siguientes años comprendidos entre el 2 008 y 2 010 alrededor de un 6,94 %. Con esto se evidencia un crecimiento en ventas, que es lo que busca la empresa.

Para poder calcular la proyección de ventas se estimó un 5 % de crecimiento en base a las ventas que se han dado desde el 2 008 al 2 010, aquí se ha analizado mediante las encuestas y entrevistas cual sería la aceptación de los clientes ante cada una de las propuestas planteadas, ya sea estas capacitaciones, telemarketing, correo directo, adecuaciones en los locales se estima que sea de gran aceptación por parte de cada uno de los segmentos que se han detallado.

Actualmente Kimberly Clark Professional no posee autorización para poder indicar cuál es la venta que hasta el momento ha tenido en cada de uno de los segmentos ya que esa información es entregada por los distribuidores mediante el sell out que

envían mes a mes, adicional que hasta el momento que la información que han obtenido por parte de ellos no viene clasificada en segmentos, puesto que esto es una propuesta totalmente nueva que se está planteando, por tal motivo se estimaron ventas de manera general a nivel de ciudad.

Tabla 27: Estado de resultados proyectado

Estado De Resultados Proyectado					
Descripción	2 012	2 013	2 014	2 015	2 016
Ventas Totales	\$ 5 538 525,18	\$ 5 922 838,98	\$ 6 333 820,00	\$ 6 773 318,66	\$ 7 243 313,78
(Costos Directos)	\$ 3 449 570,71	\$ 3 631 170,76	\$ 3 822 331,01	\$ 4 023 554,75	\$ 4 235 371,76
Utilidad Bruta	\$ 2 088 954,47	\$ 2 291 668,22	\$ 2 511 488,99	\$ 2 749 763,91	\$ 3 007 942,02
(Costos Indirectos)	\$ 871 688,37	\$ 896 378,89	\$ 922 232,42	\$ 954 580,60	\$ 982 294,69
Utilidad Operativa	\$ 1 217 266,10	\$ 1 395 289,33	\$ 1 589 256,57	\$ 1 795 183,31	\$ 2 025 647,33
(Depreciación)	\$ 6 248,39	\$ 6 636,89	\$ 7 025,39	\$ 10 034,40	\$ 10272,90
Utilidad Antes De Impuestos	\$ 1 211 017,71	\$ 1 388 652,44	\$ 1 582 231,18	\$ 1 785 148,91	\$ 2 015 374,43
(Impuestos 36,25 %)	\$ 438 993,92	\$ 503 386,51	\$ 573 558,80	\$ 647 116,48	\$ 730 573,23
Utilidad Neta	\$ 772 023,79	\$ 885 265,93	\$ 1 008 672,38	\$ 1 138 032,43	\$ 1 284 801,20
Margen Neto	13,94%	14,95 %	15,93 %	16,80 %	17,74 %

Elaboración: Autora

Dentro de los dos primeros años se evidencia un crecimiento en la ganancia respectiva del proyecto siendo del primer año de un 13.94 %, en los siguientes años se evidencia un incremento del 1 % del margen bruto luego de la implementación de todas las promociones planteadas.

Tabla 28: Flujo de caja proyectado

Flujo De Caja Proyectado					
Descripcion	2 012	2 013	2 014	2 015	2 016
Ventas Totales	\$ 5 538 525,18	\$ 5 922 838,98	\$ 6 333 820,00	\$ 6 773 318,66	\$ 7 243 313,78
(Costos Directos)	\$ 3 449 570,71	\$ 3 631 170,76	\$ 3 822 331,01	\$ 4 023 554,75	\$ 4 235 371,76
(Costos Indirectos)	\$ 871 688,37	\$ 896 378,89	\$ 922 232,42	\$ 954 580,60	\$ 982 294,69
Flujo Operativo	\$ 1 217 266,10	\$ 1 395 289,33	\$ 1 589 256,57	\$ 1 795 183,31	\$ 2 025 647,33
Egresos No Operativos	\$ 475 993,90	\$ 505 536,51	\$ 575 708,80	\$ 664 566,48	\$ 732 723,23
Inversiones	\$ 36 999,98	\$ 2 150,00	\$ 2 150,00	\$ 17 450,00	\$ 2 150,00
Impuestos	\$ 438993,92	\$ 503 386,51	\$ 573 558,80	\$ 647 116,48	\$ 730 573,23
Flujo No Operativo	\$ (475 993,90)	\$ (505 536,51)	\$ (575 708,80)	\$ (664 566,48)	\$ (732 723,23)
Flujo Neto	\$ 741 272,20	\$ 889 752,82	\$ 1 013 547,77	\$ 1 130 616,83	\$ 1 292 924,10
Flujo Acumulado	\$ 741 272,20	\$ 1 631 025,02	\$ 2 644 572,79	\$ 3 775 189,62	\$ 5 068 113,72

Elaboración: Autora

Dentro del flujo proyectado se evidencia que desde el primer año se tiene una recuperación en base a todo lo invertido, obteniendo así un flujo neto al año 2 012 del \$ 741 272,30 y consiguiendo un flujo neto al 2 016 de \$1 292 924,10.

Se puede evidenciar un crecimiento considerable en base a todo lo propuesto durante el proyecto

Tabla 29: Balance General Proyectado

Balance General Proyectado					
Descripción	2 012	2 013	2 014	2 015	2 016
Activos Corrientes	\$ 741 272,20	\$ 1 631 025,02	\$ 2 644 572,79	\$ 3 775 189,62	\$ 5 068 113,72
Activos Fijos Netos	\$ 30 751,59	\$ 26 264,70	\$ 21 389,31	\$ 28 804,91	\$ 20 682,01
Activos Fijos (Depreciación Acumulada)	\$ 36 999,98 \$ (6 248,39)	\$ 39 149,98 \$ (12 885,28)	\$ 41 299,98 \$ (19 910,67)	\$ 58 749,98 \$ (29 945,07)	\$ 60 899,98 \$(40 217,97)
Total Activos	\$ 772 023,79	\$ 1 657 289,72	\$ 2 665 962,10	\$ 3 803 994,53	\$ 5 088 795,73
Pasivos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Patrimonio	\$ 772 023,79	\$ 1 657 289,72	\$ 2 665 962,10	\$ 3 803 994,53	\$ 5 088 795,73
Utilidad Del Ejercicio	\$ 772 023,79	\$ 885 265,93	\$ 1 008 672,38	\$ 1 138 032,43	\$ 1 284 801,20
Utilidades Retenidas	\$ -	\$ 772 023,79	\$ 1 657 289,72	\$ 2 665 962,10	\$ 3 803 994,53
Pasivos + Patrimonio	\$ 772 023,79	\$ 1 657 289,72	\$ 2 665 962,10	\$ 3 803 994,53	\$ 5 088 795,73

Elaboración: Autora

De acuerdo al balance general proyectado se tiene que al igual que en los años anteriores se va obteniendo un crecimiento considerable con lo que respecta a toda la inversión de activos corrientes y fijos realizados durante los cinco años de proyección.

Marketing ROI

Para poder calcular cual es la rentabilidad sobre la propuesta que se realiza dentro de Kimberly Clark Professional se realiza el análisis del Marketing ROI, con el cual se mide cuanto rinde la propuesta en base a los gastos realizados tanto en porcentaje como en dólares.

De acuerdo al retorno de la inversión de cada uno de las opciones del clúster expresada en porcentaje, se obtiene:

Tabla 30: Marketing ROI calculado en %

	Cientes Finales	Cientes Finales	Cientes Finales	Distribuidores	Distribuidores
	Correo directo	Telemarketing	Adecuaciones	E-mailings	Capacitaciones
Ganancia Esperada	\$ 4 694,84	\$ 9 389,68	\$ 1 564,95	\$ 3 129,89	\$ 7 824,74
Público Objetivo	447	447	447	447	447
% de aceptación	30%	60%	10%	20%	50%
Precio del producto	\$ 35,01	\$ 35,01	\$ 35,01	\$ 35,01	\$ 35,01
Gasto total	\$ 2 600,00	\$ 5 149,44	\$ 640,00	\$ 2 288,00	\$ 4 782,00
Gasto Total (inversión)	\$ 2 600,00	\$ 5 149,44	\$ 640,00	\$ 2 288,00	\$ 4 782,00
MARKETING ROI (%)	80,57 %	82,34 %	144,52 %	36,80 %	63,63 %

Elaboración: Autora

Se tiene que el público objetivo está compuesto por 447 clientes, en donde se incluyen las 400 empresas encuestadas que serían nuestro público encuestado y los 47 distribuidores que se tienen luego de categorías estudiadas, el porcentaje de aceptación que se obtuvo en cada una de estas propuesta se alcanzó gracias a que se realizó la pregunta sobre la aceptación de cada una de ellas en la encuesta, en donde se obtuvo que 30 % de los clientes finales desearían recibir correo directo con muestras de producto para las respectivas pruebas, 60 % indicó que desearían telemarketing y 10 % de ellos desearía adecuaciones en los locales, cabe recalcar que por ser un análisis de productos de varias categorías se realizó un promedio entre todos ellos y de obtuvo un promedio de precio de \$ 35,01.

Se evidencia que dentro de los clientes finales tiene un mayor retorno en la inversión las adecuaciones en los locales con un retorno del 144,52 %, considerándose la más alta rentabilidad dentro de las dos opciones restantes, a pesar de que tiene un nivel de aceptación del 10 % es la opción que mayor utilidad representa, por ser la de menor costo, puesto que se menciona una adecuación de local, al momento de ofrecerle un cambio en el local del cliente, en este caso se puede citar el caso de un restaurante en donde trabajan 50 empleados, debido a sus compras realizadas se propone un cambio en el uniforme de todos ellos, en donde se le incluirá los logos de la empresa y los de Kimberly Clark Professional, de esta manera se está premiando al cliente final por su consumo constante hacia los productos de la empresa.

En lo que respecta a las opciones invertidas en los distribuidores se tiene que las capacitaciones son las que tienen un retorno de la inversión del 63.63 % teniendo así un nivel de aceptación del 50 %, gracias a esta opción se está capacitando a los vendedores de los distribuidores no solo con el manejo correcto de los productos de la empresa, sino que se lo está capacitando en técnicas de ventas, liderazgo personal y demás.

Tabla 31: Marketing ROI calculado en \$

	Clientes Finales	Clientes Finales	Clientes Finales	Distribuidores	Distribuidores
	Correo directo	Telemarketing	Adecuaciones	E-mailings	Capacitaciones
Ganancia Esperada	\$ 4 694,84	\$ 9 389,68	\$ 1 564,95	\$ 3 129,89	\$ 7 824,74
Público Objetivo	447	447	447	447	447
% de aceptación	30%	60%	10%	20%	50%
Precio del producto	\$ 35,01	\$ 35,01	\$ 35,01	\$ 35,01	\$ 35,01
Gasto total	\$ 2 600,00	\$ 5 149,44	\$ 640,00	\$ 2 288,00	\$ 4 782,00
Gasto Total (inversión)	\$ 2 600,00	\$ 5 149,44	\$ 640,00	\$ 2 288,00	\$ 4 782,00
MARKETING ROI (%)	81 %	82 %	145 %	37 %	64 %
Cientes Potenciales	134	268	45	89	224
MARKETING ROI (\$)	\$ 15,62	\$ 15,81	\$ 20,69	\$ 9,42	\$ 13,61

Elaboración: Autora

Respecto al marketing ROI calculado en dólares, se tiene que dentro de las opciones de los clientes finales la opción que más retorno da por producto vendido es la de adecuaciones de locales, con un \$ 20.69 de inversión, y con capacitaciones corresponde a la mejor opción dentro de los distribuidores con un retorno de inversión del \$ 13.61 por cada producto vendido.

Tabla 32: Análisis del TIR y del VAN

Indicadores Financieros	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo De Caja		\$ 741 272,20	\$ 889 752,82	\$ 1 013 547,77	\$ 1 130 616,83	\$ 1 292 924,10
Valor Actual	\$3 273 035,22					
Inversión	-\$ 36 999,98					
Valor Actual Neto (Van)	\$ 3 236 035,24					
Tasa Interna De Retorno Tir	2023,12%					
Tasa De Descuento	15%					
Periodo De Recuperación	Año 1					
Flujo	-\$ 36 999,98	\$ 741 272,20	\$ 889 752,82	\$ 1 013 547,77	\$ 1 130 616,83	\$ 1 292 924,10
Flujo Acumulado	-\$ 36 999,98	\$ 704 272,22	\$1 594 025,04	\$ 2 607 572,81	\$ 3 738 189,64	\$ 5 031 113,74

Acorde a la investigación realizada se tiene el análisis del TIR y VAN en donde se puede apreciar que se posee un TIR del 2023 % y el VAN es de \$ 3 236 035,24 a pesar de que es un porcentaje alto, se tiene que esto se debe a que la inversión que se está realizando en comparación a las ventas que esta empresa ya constituida mantiene es pequeña, es por eso que en el mismo año se recupera todo lo invertido, se evidencia que es un negocio que ya está en marcha y que la inversión que se está realizando es con el fin de mejorar la eficiencia de la empresa.

CAPITULO VI

SISTEMA DE GESTION Y MONITOREO

6. Sistema de Gestión y Monitoreo

Luego de la implementación de la nueva estructura comercial y de la aplicación de las diferentes promociones acorde a los diferentes tipos de clientes, se evaluará cual ha sido el impacto de estas estrategias.

Tabla 33: Sistema de gestión y monitoreo

Estrategias	Periodo	Responsable	Observaciones
Obtener un incremento en ventas de un 5 %	Anual	Dpto. de Servicio al cliente	Los distribuidores envían la información del sell out mes a mes, la cual es analizada al finalizar el año y se tiene los clientes nuevos que se han conseguido
Nuevos clientes de los diferentes segmentos propuestos	Anual	Dpto. de Servicio al cliente y Dpto. de Marketing	Luego del análisis de la venta obtenida a lo largo del año, se evaluará cual es el segmento que ha obtenido el mayor crecimiento y se elaboraran estrategias adecuadas para estos.
Medición de la satisfacción del servicio por parte de los asesores comerciales	Mensual	Asesores Comerciales	Realizada la compra del producto el asesor comercial realizara llamadas para poder evaluar cuál ha sido el tipo de servicio desde que realizó el pedido hasta que fue despachado
Capacitaciones de nuevo portafolio de producto	3 veces por año	Capability Manager	Estas capacitaciones se realizaran para poder indicar cuál es el funcionamiento de nuevos productos y se las dictara tantos a los asesores como a los distribuidores

CONCLUSIONES

Luego del análisis respectivo de todas las variables que influyen en la compra de los distribuidores y clientes, se elaboró una propuesta de segmentación de clientes y una reestructuración de la fuerza de ventas con el fin de enfocar estrategias respectivas para cada uno de ellos.

Debido a la mínima inversión que se desea plantear en las promociones para los clientes y distribuidores se puede ver luego del análisis del marketing ROI dichas propuestas son rentables para la empresa, incrementando sus ventas y obteniendo así una fidelización por parte de sus clientes.

La puesta en marcha de cada una de las estrategias puede lograr el objetivo de posicionar las diferentes marcas de la empresa en la mente del consumidor, convirtiéndose así en la primera opción a elegir ante los productos de la competencia.

Sin embargo esta propuesta no podría alcanzar el éxito requerido sino se pone en alineamiento todos los objetivos propuestos, es decir que los asesores y los agentes comerciales deben de cumplir con el número de visitas propuesto, con el presupuesto, etc.

Con esta estructura se podrá llegar a los 2 tipos de clientes con los que cuenta la compañía, logrando así poder identificar cuáles son las necesidades que tienen cada uno de ellos.

Debido a la propuesta respecto a la reestructuración en el área comercial y gracias a la investigación que se realizó en cada uno de los establecimientos y en la gerente de ventas se confirma que segmentar a los asesores comerciales de Kimberly Clark Professional es una estrategia eficaz para poder crear tácticas que vayan acorde al segmento al que pertenece cada uno de los clientes.

RECOMENDACIONES

- La primera recomendación para poder lograr el incremento en ventas luego de toda la reestructuración de la fuerza de ventas es el seguimiento de cada uno de los asesores comerciales, con el fin de obtener una retroalimentación de los clientes y distribuidores que están recibiendo una atención más personalizada.
- Es importante considerar el mercado en cual se desenvuelve la empresa, puesto que constantemente se debe de realizar estudio de este para poder crear estrategias que vayan acorde con sus necesidades.
- Comunicación entre los departamentos que participan en esta reestructuración, ventas, servicio al cliente, capacitación, de manera que hay un flujo constante de las diferentes actividades realizadas dentro de la empresa.
- Cumplimiento de los objetivos propuestos a lo largo de toda la elaboración del trabajo por parte de todas las personas que están implicadas en esta proceso de reestructuración.
- Compromiso por parte de los asesores y agentes en comunicar cuales son las mejoras para que el proceso de reestructuración sea exitoso.
- Finalmente, se recomienda la elaboración de más proyectos enfocados en la realización de estrategias de fidelización hacia los clientes finales y distribuidores con el fin de poder acaparar gran parte del mercado.

ANEXOS

Formato de la encuestas

1.- Sector: Salud_____

FoodService/Hoteles _____

Oficinas_____

Industrias_____

2.- ¿En qué zonas de limpieza, utiliza productos de aseo institucional?

Baños_____ Zonas de producción/Planta_____

Aseo en general_____ Otros_____

Cocina/cafeterías_____

3.- ¿Cuales son los productos de aseo institucional que utiliza para limpiar las aéreas antes mencionadas?

Papel higiénico_____ Jabones de mano_____

Servilletas_____ Wipers_____

Ambientadores_____ Paños de cocina_____

Toallas de mano_____ Pañuelos faciales_____

4.- ¿Qué proveedor utiliza para adquirir estos productos?

5.- ¿Ha dejado de trabajar con alguna de ellos?

Si_____

No_____

6.- Marque cual ha sido la razón principal para dejar de trabajar con ellos.

Atención_____

Destiempo en entrega_____

Precios_____

Gano Licitación otro proveedor_____

Poco Crédito_____

Baja calidad de productos_____

Razones varias_____

No entrega de requerido_____

Poca información por parte de los vendedores_____

7.- ¿Cuál es el aspecto satisfactorio que influye en su elección de un proveedor?

Coincidencia de lo facturado con lo entregado_____

Productos en buen estado_____

Vendedores especialista en el sector atendido_____

Entrega de documentación oportuna_____

Amabilidad del personal_____

Disponibilidad del producto_____

Razones varias_____

8.- Al momento de ser atendido por un asesor que le ofrezca los productos de aseo institucional, cuales son las actitudes que evalúa de él.

Conocimiento de productos_____

Simpatía/Autoconfianza_____

Atención inmediata a requerimientos_____

Facilidad de negociación_____

Entusiasmo_____

Interés en el cliente _____

9.- ¿Qué marca de producto utiliza actualmente?

10.- Enumere del 1 al 6 (siendo el 1 el más importante) cuales son los atributos claves al momento de elegir el producto de aseo institucional.

Desempeño (cumple eficazmente su función) _____

Suavidad _____

Calidad _____

Presentación _____

Rendimiento / durabilidad _____

Variedad de productos _____

11.- Marque cual es el tipo de incentivo o premios desearía obtener por compra constante de alguna marca de producto determinado.

Adecuaciones en su empresa _____

Telemarketing _____

Correo directo (muestra de producto) _____

Entrevista a clientes. – Kimberly Clark Professional se desea conocer cuál es la satisfacción de los clientes con las visitas que realizan los asesores comerciales. Por tal motivo se realizarán las siguientes preguntas:

1. ¿Cuánto tiempo lleva manteniendo una relación comercial con Kimberly Clark Professional?
2. De acuerdo a su apreciación, ¿Qué características o atributos deben de tener los asesores que mantienen la cuenta comercial con su empresa?
3. ¿Cree Ud. Que los asesores de Kimberly Clark Professional cuentan con estos atributos? ¿Cuáles les faltan?
4. ¿Considera que los asesores de Kimberly Clark Professional que ofrecen productos de la categoría de workplace, deberían tener algún título que verifique o certifique los conocimientos que tiene respecto a estos productos?
5. ¿Cuál son los atributos del producto que logran que Ud. Se decida por comprar nuestros productos y no los de la competencia?
6. ¿Qué atributo diferenciador tienen los asesores de KCP que lo hace definir una relación comercial sólida?
7. ¿Durante este tiempo de relación ha sentido que las visitas que ha recibido por parte de los asesores han sido suficientes para abastecer cualquier necesidad que se le haya presentado?
8. ¿Cuántas visitas recibe al mes? ¿Con que frecuencia se realizan? ¿Considera que necesita más o menos visitas? Explique sus motivos.
9. ¿Cuántos asesores de Kimberly Clark Professional lo han visitado?
10. ¿Qué comentarios tiene respecto a los asesores?
11. ¿Estaría interesado en recibir información de las promociones, nuevos productos y demás noticias por medio de mails?
12. ¿Estaría dispuesto a recibir un trato post venta luego de la compra obtenida de los productos? Adicional de correo directo, en donde se pueda testear el producto?
13. ¿Estaría interesado en recibir capacitaciones de nuevo productos, capacitaciones de ventas para los asesores de sus distribuidores, estrategias de marketing, etc.?

Entrevista a la Gerente de Ventas Costa de Kimberly Clark Professional. – se desea saber la idea del gerente de ventas al momento de elegir un asesor comercial.

1. ¿Cuántos asesores lleva a cargo dentro de la zona de Guayaquil?
2. ¿Qué atributos considera Ud. Que son esenciales de los asesores?
3. ¿De acuerdo a que criterios basa Ud. La distribución de los clientes a sus asesores?
4. En el tema de las visitas ¿los asesores cuentan con un mínimo de visitas a los clientes?
5. Según su criterio cual considera que son los atributos que logran diferenciar a los asesores de Kimberly Clark Professional de los asesores de la competencia.
6. Hasta el momento ha recibido por parte de los clientes algún punto de mejora en la forma de atención de los asesores, en caso de ser negativo mencione alguna.

Variables Mercado	2 012	2 013	2 014	2 015	2 016
Variación Anual De Unidades Vendidas	0 %	20 %	30 %	5 %	5 %
Variación Precio Del Producto	0 %	5,53 %	5,53 %	5,53 %	5,53 %
Variación Anual Los Costos De Producción	0 %	3,00 %	3,00 %	3,00 %	3,00 %
Variación Anual De Los Gastos Del Proyecto	0 %	3,00 %	3,00 %	3,00 %	3,00 %
Participación De Mercado	5 %	15 %	25 %	30 %	30 %

SERVICIOS BÁSICOS	
Agua	\$ 5,00
Luz	\$ 20,00
Teléfono	\$ 20,00
TOTAL	\$ 45,00

INTERNET	
Huawei Internet Claro	
3G	\$ 20,00

SUMINISTROS DE OFICINA (Mensual)	Descripción	Valor Unitario	TOTAL
8	Bolígrafos	\$ 0,80	\$ 6,40
2	Marcadores	\$ 1,50	\$ 3,00
2	Correctores	\$ 1,25	\$ 2,50
2	Lápices	\$ 0,70	\$ 1,40
4	Carpetas de Archivo	\$ 3,00	\$ 12,00
2	Grapadoras y grapas	\$ 5,00	\$ 10,00
2	Resaltadores	\$ 0,80	\$ 1,60
1	Resmas de Hojas A4	\$ 3,50	\$ 3,50
1	Tóner para impresora	\$ 40,00	\$ 40,00
	TOTAL		\$ 80,40

NÓMINA	2012	2013	2014	2015	2016
ASESORES DE CANAL DE DISTRIBUCIÓN	\$ 19 733,60	\$ 21 706,96	\$ 23 877,66	\$ 26 265,42	\$ 28 891,96

Recursos Humanos						
Cargos	Sueldo	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Fondos De Reserva	Aporte Patronal
Asesores De Canal De Distribución	\$ 600,00	\$ 50,00	\$ 24,33	\$ 25,00	\$ 50,00	\$ 72,90
Total Personal	\$ 600,00	\$ 50,00	\$ 24,33	\$ 25,00	\$ 50,00	\$ 72,90

VARIOS BENEFICIOS	
Viáticos a vendedores/asesores	\$ 150,00
Combustible Vehículos	\$ 120,00
Seguros médicos	\$ 30,00
Regalías	\$ 15,00
TOTAL (1 solo vendedor)	\$ 315,00

Costos De Producción	2 008	2 009	2 010
Costos	\$ 6 223 361,00	\$ 6 419 409,00	\$ 6 648 929,00
Costo De Flete	\$ 158 142,00	\$ 154 107,00	\$ 141 550,00
Variación	\$ 243 490,00	\$ 190 770,00	\$ 377 736,00
Cost Expenses	\$ (132 127,00)	\$ (39 079,00)	\$ (24 529,00)
Distribución ADM	\$ 197 810,00	\$ 221 680,00	\$ 268 606,00
Total Costos Nacional	\$ 6 690 676,00	\$ 6 946 887,00	\$ 7 412 292,00
Guayaquil (40% Del Nacional)	\$ 2 676 270,40	\$ 2 778 754,80	\$ 2 964 916,80
Aumento En Porcentaje		3,83 %	6,70 %
Promedio Porcentaje Para Proyecciones			5,26 %

BIBLIOGRAFIA

Ardura, I. R. (2 006). Principios y estrategias de marketing. En I. R. Ardura, *Principios y estrategias de marketing* (págs. 337-340). Eureka Media S.I.

Braidot, N. (2 009). Neuromarketing. En N. Braidot, *Neuromarketing* (págs. 161-164). Ediciones Gestión 2 000.

Castells, M. A. (2 009). Dirección de ventas: Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores. En M. A. Castells, *Dirección de ventas: Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores* (pág. 45). ESIC EDITORIAL.

Castillo, J. D. (2 000). Trade Marketing. En J. D. Castillo, *Trade Marketing* (pág. 20). ESIC Editorial.

Censo, I. N. (2 011). *Instituto Nacional de Estadística y Censo*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censo: <http://www.inec.gov.ec/cenec/>

Diario Hoy. (09 de Julio de 2 011). *Diario Hoy*. Obtenido de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/correa-anuncia-ley-antimonopolio-en-ecuador-486568.html>

Díez de Castro, E. C., Navarro García, A., & Peral Peral, B. Dirección de la fuerza de ventas. En E. C. Díez de Castro, A. Navarro García, & B. Peral Peral, *Dirección de la fuerza de ventas* (pág. 46). ESIC EDITORIAL.

Ecuador, B. C. (2 011). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el Octubre de 2011, de Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000006>

El Universo. (3 de Octubre de 2 011). *América Economía*. Obtenido de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/ecuador-ley-antimonopolio-no-es-favorable-para-inversion-segun-empresario>

Espinel, L. (12 de Octubre de 2 011). *Voanews*. Obtenido de <http://www.voanews.com/spanish/news/latin-america/ecuador-ley-antimonopolio-rafael-correa-medios-comunicacion-131580903.html>

Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reingeniería. En M. Hammer, & J. Champy, *Reingeniería* (pág. 128). Editorial Norma.

Industrial), C. (. (Mayo de 2010). *CESI (Centro Ecuatoriano de Seguridad Industrial)*. Recuperado el Noviembre de 2011, de CESI (Centro Ecuatoriano de Seguridad Industrial): <http://cesiecuador.com/paginas/diario.htm>

Kotler, P. (2003). Fundamentos del marketing. En P. Kotler, *Fundamentos del marketing* (Sexta ed., pág. 237).

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). Dirección de Marketing. En P. Kotler, & K. L. Keller, *Dirección de Marketing* (Duodécima ed., pág. 260). PEARSON Prentice Hall.

McDaniel, C. (1982). Curso de Mercadotecnia. En C. McDaniel, *Curso de Mercadotecnia* (págs. 186-209). Industria Editorial Mexicana.

Obando, I. E. (Noviembre de 2011). *CESI (Consejo Ecuatoriano de Seguridad Industrial)*. Recuperado el Noviembre de 2011, de CESI (Consejo Ecuatoriano de Seguridad Industrial): <http://cesiecuador.com/>

Obando, I. E. (Febrero de 2011). *CESI (Consejo Ecuatoriano de Seguridad Industrial)*. Obtenido de CESI (Consejo Ecuatoriano de Seguridad Industrial): <http://cesiecuador.com/paginas/diario.htm>

Professional, K. C. (2010). Estudio de Mercado. *Estudio de Mercado* .

Pública, M. d. (Octubre de 2011). *Ministerio de Turismo y Salud Pública*. Obtenido de Ministerio de Turismo y Salud Pública: [http://www.turismo.gob.ec/phocadownload/Acuerdo_Interministerial_Mintur_Ministerio_Salud_No_945\(19-10-2011\).pdf](http://www.turismo.gob.ec/phocadownload/Acuerdo_Interministerial_Mintur_Ministerio_Salud_No_945(19-10-2011).pdf)

Revista IBERCIENCIA. (Abril de 1999). *Organización de Estados Iberoamericanos*. Obtenido de <http://www.oei.org.co/sii/entrega12/art01.htm>

Robbins, S. P. (2003). Comportamiento Organizacional. En S. P. Robbins, *Comportamiento Organizacional* (pág. 457). Pearson Educación.

Robbins, S. P. (2003). Comportamiento Organizacional. En S. P. Robbins, *Comportamiento Organizacional* (pág. 567). Pearson Educación.

Sancela, F. (2 001). *Familia Sancela*. Obtenido de Familia Sancela:
http://www.familiainstitutional.com/servlet/co.com.pragma.familia.familiaInstitucional.sitio.servlet.Base?PJR_TEMPLATE_NAME=nuestraCia

Universo.com, E. (10 de Agosto de 2 011). *América Economía*. Obtenido de
<http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/ecuador-ley-antimonopolio-en-fija-sanciones-economicas>

Vanoni, R. A. (Junio de 2 005). *Escuela Politecnica Superior del Litoral*. Recuperado el Noviembre de 2 011, de Escuela Politecnica Superior del Litoral:
<http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/3584/4/8322.pdf>