

# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

Proyecto Integrador realizado por:

INGRID ELIZABETH CHALEN MASSOTT

PAMELA ALEXANDRA JIMENEZ BUENO

**Presentado a la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)**

**Tema:**

**Análisis de implementación de la estrategia de omnicanalidad como mejora de servicio al cliente de los canales de distribución de la empresa Unilever Andina Ecuador S.A. de la ciudad de Guayaquil**

**Previa a la obtención del Título de:**

**INGENIERIA COMERCIAL Y EMPRESARIAL**

Director de Proyecto: MMGC. Olga Martin Moreno

Septiembre 2017

## **RESUMEN**

El presente proyecto está dirigido al análisis de omnicanalidad de los canales de distribución de mayoristas de la empresa Unilever Andina S.A. Se especificará las funciones de la fuerza de ventas primaria y secundaria de la empresa, los canales de distribución, el tipo de promociones existentes, el manejo de las devoluciones de productos con fallas, entre otros.

Como metodología de investigación se usará la investigación exploratoria en la cual se realizarán entrevistas a profundidad a expertos quienes serán el personal adecuado del distribuidor mayorista de Unilever con el fin de conocer el manejo de los canales, mecánicas de entregas y promocionales, inconformidades y demás problemas existentes. También se hará la investigación descriptiva que consistirá en la realización de encuestas a consumidores finales con el fin de recolectar información necesaria para conocer su grado de conocimiento y aceptación hacia los productos que comercializa Unilever.

Una vez que se haya identificado los principales inconvenientes tanto en los canales de distribución de los mayoristas como en los consumidores finales se hará un plan estratégico que consistirá en la solución de éstos inconvenientes para incrementar ingresos anuales y la participación de mercado captando más clientes.

Se realizará un estudio financiero acorde a las inversiones necesarias para poder cumplir con el plan estratégico establecido, analizando la factibilidad del proyecto por medio de los indicadores financieros como la Tasa Interna de Retorno [TIR], el Valor Actual Neto [VAN] y un análisis de sensibilidad con el programa Crystal Ball.

Conociendo los resultados del estudio financiero se realizarán las respectivas conclusiones y recomendaciones del proyecto concluyendo con los resultados obtenidos.

## **DEDICATORIA**

El presente proyecto se lo dedico a Dios por guiarme en cada paso de mi vida, ayudarme en los momentos más difíciles, brindarme sabiduría y fuerzas. A mis padre Washington Chalen porque siempre se sintió orgulloso de mi por haber retomado mis estudios, su preocupación cada vez que rendía mis exámenes y por sus oraciones constantes. A mis hermanos Wachito, Helen y Andrés. A mi pequeña sobrina Ma. Paula por contagiarme su alegría a pesar de que había momentos que me sentía estresada.

Ingrid Chalen Massott

A Dios por permitirme cumplir una meta más en mi vida profesional, dándome las herramientas necesarias, siendo mi fuerza y guía en todo momento. A mis padres por sus sabios consejos y motivación para culminar mis estudios y entregarles mi título politécnico con mucho esfuerzo y sacrificio. A mi hermano, para demostrarle que puede alcanzar sus objetivos con dedicación, pasión y sacrificio. A mi familia, en especial a mi tía Maruja, que a pesar de la distancia me alentó con mucho cariño y me repetía que debo ser el orgullo de mis padres.

Pamela Jimenez Bueno

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por haberme dado la fortaleza y perseverancia para cumplir con esta meta, a mis padres Washington y Ma. Elena por sus consejos en los momentos oportunos, a mis hermanos por creer siempre en que lograría obtener mi título.

A mis amigas Roxana Rodríguez, Natalia Bermúdez, Angie Ramírez, Pamela Jiménez, Katherine Riofrío y Ángel Maldonado, por hacer de mi vida universitaria de trabajo y alegrías.

Reconocimiento a mi tutora de tesis, la Ec. Olga Martín Moreno por su ayuda y preocupación incondicional en cada capítulo de este proyecto de tesis.

A mi amigo Rodolfo Arroyo por darme palabras de aliento cada vez que sentía que no podía seguir, sus consejos y su apoyo desde el principio hasta el final de mi carrera.

Ingrid Chalen Massott

Agradezco primeramente mi trabajo a Dios, quien me ha dado fortaleza, capacidad y sabiduría para poder culminarlo y alcanzar la meta de obtener mi título.

A mis amados padres Vinicio Jiménez y Alexandra Bueno, quienes me han dirigido y apoyado en todo momento, alentándome durante toda mi carrera enseñándome con mucho amor a superar obstáculos y dificultades.

A mi hermano Eduardo Jimenez Bueno por sus consejos y apoyo incondicional.

A toda mi familia, por sus palabras de aliento, consejos y oraciones para tener fuerzas y avanzar con mi etapa universitaria.

A mis queridos amigos por los grupos de trabajo realizados que incluían discusiones, alegrías, compromiso, responsabilidad y paciencia, lo cual llevó a forjar una linda amistad.

Pamela Jiménez Bueno

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

La responsabilidad y la autoría del contenido de este Trabajo de Titulación, nos corresponden exclusivamente; y damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual.

---

**INGRID ELIZABETH CHALEN MASSOTT**

---

**PAMELA ALEXANDRA JIMENEZ BUENO**

## **SIGLAS**

<b>UL</b>	Unilever Andina Ecuador S.A.
<b>ICE</b>	Ice Cream Ecuador
<b>HPF</b>	Home care, Personal care, Foods
<b>FFVV</b>	Fuerza de Venta
<b>SKU</b>	Stock Keeping Unit (Código de Identificación del Producto)
<b>KPI'S</b>	Indicadores

## TABLA DE CONTENIDO

	Página
RESUMEN .....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
DECLARACIÓN EXPRESA.....	v
SIGLAS .....	vi
TABLA DE CONTENIDO .....	vii
LISTADO DE FIGURAS.....	x
LISTADO DE TABLAS .....	xi
INTRODUCCIÓN.....	12
Definición del Tema .....	12
Planteamiento del Problema .....	13
Planteamiento de Objetivos .....	13
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos .....	14
Preguntas de Investigación .....	14
Justificación del Proyecto.....	15
Metodología de la Investigación .....	16
CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO .....	17
1.1 Satisfacción del cliente a lo largo del tiempo .....	17
1.2 La Omnicanalidad en la cadena de suministros.....	18
1.3 Multicanal vs Omnicanal.....	19
1.4 Reingeniería de la cadena de suministro para el omnicanal del futuro	21
1.5 Factores para construir una experiencia omnicanal.....	22
1.6 Teorías de satisfacción del cliente .....	23
1.6.1 Teorías de los dos factores en la satisfacción del cliente .....	24
1.6.1 Modelo de medición de la experiencia del cliente .....	26

CAPITULO 2: INVESTIGACION DE MERCADO.....	28
2.1 Antecedentes de la empresa .....	28
2.2 Misión .....	28
2.3 Visión .....	29
2.4 Logo .....	29
2.5 Competidores .....	31
2.6 Canales .....	32
2.6 Estructura de la Fuerza de Venta .....	33
 CAPITULO 3: INVESTIGACION DE MERCADO.....	 35
3.1 Planteamiento del Problema .....	35
3.1.1 Objetivo General.....	35
3.1.2 Objetivos Específicos .....	35
3.2 Tipo de Investigación .....	36
3.2.1 Investigación exploratoria .....	36
3.2.2 Investigación descriptiva .....	36
3.3 Diseño de la Investigación.....	37
3.3.1 Definición de la población.....	38
3.3.2 Definición de la muestra.....	39
3.4 Fuentes de información .....	40
3.5 Método de recopilación de datos .....	41
3.6 Diseño de formatos para recopilar datos .....	41
3.6.1 Entrevista a profundidad.....	41
3.6.1.1 Puntos a tratar en la entrevista.....	41
3.6.1.2 Entrevista.....	42
3.6.2 Encuesta.....	43
3.6.2.1 Puntos a tratar en la entrevista.....	43
3.6.2.2 Entrevista.....	43
3.7 Análisis de los resultados de la investigación .....	47
3.7.1 Entrevista a Profundidad .....	47
3.7.2 Encuesta.....	52
3.8 Conclusiones y recomendaciones.....	63
 CAPITULO 4: PLAN DE MARKETING ESTRATEGICO .....	 66
4.1 Definición del Plan Estratégico .....	66
4.2 Análisis de Posibilidades de acción.....	67
4.3 Plan Integral de servicios personalizados y CRM.....	68
4.3.1 Plan cartera .....	73
4.3.2 Plan capacitación fuerza de venta.....	76
4.3.3 Plan Integral de servicios.....	80
4.3.4 Integración de mecánicas y promocionales .....	86
4.3.5 Plan compensación al cliente.....	91
4.4 Cronograma de aplicación de plan integral .....	95
4.5 Beneficios de la implementación.....	95

CAPITULO 5: PLAN FINANCIERO.....	96
5.1 Inversión inicial .....	96
5.2 Estructura del financiamiento.....	98
5.3 Proyección de ingresos .....	98
5.4 Proyección de gastos .....	98
5.5 Capital de trabajo.....	98
5.6 Estado de resultado .....	99
5.7 Proyección de flujo de caja proyectado.....	99
5.8 Cálculo de TMAR .....	99
5.9 Cálculo de TIR y VAN.....	100
5.10 Cálculo de payback.....	100
5.11 Payback descontado.....	101
5.12 Análisis de sensibilidad – Simulación en Crystal Ball.....	101
5.13 Proyecciones y estados .....	103
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	108
6.1 Conclusiones .....	108
6.2 Recomendaciones .....	110
REFERENCIAS .....	111

## LISTADO DE FIGURAS

Ilustración 1: Logo .....	29
Ilustración 2 Estructura FFVV .....	33
Ilustración 3 Pregunta #1: ¿En qué rango está comprendida su edad?.....	52
Ilustración 4 Pregunta #2: ¿A qué género pertenece? .....	53
Ilustración 5 Pregunta #3: ¿Ocupación?.....	53
Ilustración 6 Pregunta #4: ¿Sector de residencia? .....	54
Ilustración 7 Pregunta # 1.....	54
Ilustración 8 Pregunta # 2.....	55
Ilustración 9 Pregunta # 3.....	55
Ilustración 10 Pregunta # 4.....	56
Ilustración 11 Pregunta # 5.....	57
Ilustración 12 Pregunta # 6.....	57
Ilustración 13 Pregunta # 7.....	58
Ilustración 14 Pregunta # 8.....	59
Ilustración 15 Pregunta # 9.....	60
Ilustración 16 Pregunta # 10.....	61
Ilustración 17 Pregunta # 11.....	62
Ilustración 18 Pregunta # 11.....	63
Ilustración 19 Pregunta # 11.....	63
Ilustración 20 Plan de mejora .....	67
Ilustración 21 FODA alcanzado .....	68
Ilustración 22 Esquema Problema-Consecuencia-Propuesta .....	69
Ilustración 23 Plataforma Liquidación N/C.....	74
Ilustración 24 Plan Cartera .....	76
Ilustración 25 Plataforma Capacitación.....	78
Ilustración 26 Plan Capacitación FFVV .....	79
Ilustración 27 Plataforma Tienda Perfecta .....	81
Ilustración 28 Ingreso de pedido online .....	82
Ilustración 29 Promedio de ventas trimestral .....	83
Ilustración 30 Ventas de promedio por variables .....	83
Ilustración 31 Pack 1 .....	84
Ilustración 32 Pack 2 .....	84
Ilustración 33 Pack 3 .....	85
Ilustración 34 Pack 4 .....	86
Ilustración 35 Promoción Bonella .....	87
Ilustración 36 Promoción Deja.....	88
Ilustración 37 Promoción Dove.....	89
Ilustración 38 Promoción Tresemmé.....	90
Ilustración 39 Plan integral de servicios.....	91
Ilustración 40 Promocionales .....	92
Ilustración 41 Valor Actual Neto (VAN) .....	101
Ilustración 42 Probabilidad VAN .....	102
Ilustración 43 Probabilidad VAN.....	102

## LISTADO DE TABLAS

Tabla 1: Participación de mercado 2016 .....	32
Tabla 2 Población .....	39
Tabla 3 Formato de Liquidación .....	73
Tabla 4 Grupos de capacitación.....	74
Tabla 5 Base de clientes .....	75
Tabla 6 Cronograma de módulos .....	79
Tabla 7 Promoción Bonella .....	88
Tabla 8 Promoción Deja.....	89
Tabla 9 Promoción Dove.....	90
Tabla 10 Promoción Tresemmé.....	90
Tabla 11 Listado de promocionales.....	93
Tabla 12 Cronograma de implemetación de actividades.....	95
Tabla 13 Inversión Plan Integral de Servicios.....	97
Tabla 14 Inversión Inicial.....	97
Tabla 15 Tasa mínima atractiva de retorno (TMAR).....	100
Tabla 16 Proyección de Ingresos.....	103
Tabla 17 Proyección de gastos .....	103
Tabla 18 Capital de trabajo.....	104
Tabla 19 Estado de resultado proyectado .....	105
Tabla 20 Flujo de caja proyectado.....	106
Tabla 21 TIR / VAN.....	107
Tabla 22 Payback simple.....	107
Tabla 23 Payback descontado.....	107

## INTRODUCCIÓN

### Definición del tema

Las empresas presentan un gran desafío abordando todos los matices de excelencia en su servicio al cliente, ya sea online, presencial o mixto. Algunas de ellas han sido afectadas por la falta de omnicanalidad, en vista que cada vez es más difícil complacer al cliente y cada empresa debe establecer nuevas estrategias de conectividad con sus múltiples canales de servicio. Existen empresas que tienen respectivos canales de distribución, donde el comprador de hoy se caracteriza por la conectividad y los múltiples puntos de contactos con el mayorista, minorista, autoservicio, entre otros. El grado de importancia que juega cada distribuidor en la satisfacción del cliente y las tecnologías necesarias para construir un omnicanal que implica una experiencia de calidad.

En la actualidad, la empresa no solo se conforma en ser elegida por el cliente, sino lograr que el canal para comunicarse sea transparente y emita una transmisión clara del mensaje que trae consigo la marca del producto o servicio. De esta manera se estará optimizando los recursos y fideliza la relación con el cliente manteniendo el prestigio de la compañía, lo que se transformará en la reproducción del servicio de atención de la misma manera en todas las vías.

Muchas compañías cuentan con multicanales, sin embargo, éstos no se encuentran integrados, por ende, no se trata de tener canales improductivos, sino que estén conectados para llegar a un fin común que es la maximización de beneficios por medio de la satisfacción del cliente.

La multicanalidad no es suficiente debido a que no llena las expectativas del cliente a través de los distintos canales. La heterogeneidad de los canales provistos por las empresas debido a la experiencia del cliente desmotiva la adopción de dichos canales.

## **Planteamiento del Problema**

Unilever Andina Ecuador SA., es una prestigiosa compañía multinacional, cuya función es la fabricación y distribución de productos de consumo masivo, su estructura de negocio se divide de la siguiente forma: ICE (Pingüino) y HPF (Home Care, Personal Care and Foods), cada uno contiene sus respectivos productos llegando al consumidor final en todos los sectores del territorio nacional.

Dentro de la línea HPF se encuentra las siguientes categorías de productos: Home Care (Deja, Surf, Omo), Personal Care (Rexona, Axe, Dove, Ponds, Lux, Sedal, Tresemme) y Foods (Bonella). Dicha línea será analizada durante el presente proyecto y su distribución en la zona de Guayaquil.

La empresa enfrenta algunos problemas con sus clientes, entre ellos: devolución de productos en mal estado, mala negociación de parte del vendedor, error en el despacho de productos, bonificaciones no entregadas, producto no despachado a tiempo, entre otros; debido a la inconformidad de los clientes debido a mala gestión por parte del mayorista, perdiendo la oportunidad de comercializar sus productos y quedar bien con la marca.

En el presente proyecto se evaluará la opción de implementar la omnicanalidad como estrategia de servicio al cliente en la empresa Unilever Andina SA, ofreciendo soluciones de tecnología emergente con el objetivo de maximizar sus ventas y entregarle el consumidor una experiencia de compra única en el mundo real.

## **Planteamiento de Objetivos**

### **Objetivo General**

Implementar el proceso de omnicanalización dentro de los canales de distribución de la empresa Unilever Andina SA., como estrategia de servicio al cliente, para medir el grado de satisfacción del cliente al momento de recibir el producto.

### **Objetivos Específicos**

- 1) Establecer las funciones de la fuerza de venta primaria y secundaria de la empresa.
- 2) Evaluar los tipos de canales de distribución que maneja la compañía para la comercialización de sus productos.
- 3) Analizar las principales inconformidades por parte de los clientes y establecer estrategias de servicio al cliente.
- 4) Especificar los beneficios de la omnicanalidad en la compañía.

### **Preguntas de Investigación**

- 1.1) ¿Qué requisitos debe cumplir para ser parte de la fuerza de venta de la empresa?
- 1.2) ¿Que funciones cumplen los agentes de venta?
- 1.3) ¿Que herramientas tienen los ejecutivos de venta para cumplir su cuota de venta mensual?
- 2.1) ¿Cuáles y cuantos canales de distribución tiene Unilever Andina SA.?
- 2.2) ¿Cuáles son las necesidades del distribuidor?
- 2.3) ¿Quienes realizan las entregas de los pedidos a sus clientes?
- 3.1) ¿Cuáles son herramientas al momento de captar un cliente?
- 3.2) ¿Qué estrategias usan en los distintos segmentos de mercado?
- 3.3) ¿Cuáles son las principales quejas que presenta el cliente frente a la marca?
- 3.4) ¿Qué sucede cuando existe fallas en el producto y quien soluciona el problema?
- 3.5) ¿Qué incentivos desearía el cliente para incrementar sus compras?
- 4.1) ¿Cuáles empresas han aplicado la estrategia de omnicanalidad y de qué forma?
- 4.2) ¿Cuál es el porcentaje de efectividad en la empresa mediante la aplicación de la estrategia de la omnicanalidad en el servicio al cliente?

## **Justificación del Proyecto**

Este proyecto surge como necesidad para mejorar la satisfacción del minorista a través de un enfoque omnicanal, ya que el consumidor final que son las personas que van a un supermercado o a una tienda local, no lo hace solo por un impulso o un punto de compra de la transacción, la mayoría de las veces la hacen porque desarrollan preferencias con la tienda del sector o el supermercado ya que tienen la seguridad de encontrar los productos, desarrollando lealtad hacia la marca, con la publicidad. Por ende, puede haber un conjunto de situaciones que pasen después de comprar, lo que se conoce como servicio post-compra o la experiencia en redes sociales.

Lo cierto es que, la omnicanalidad le da a la empresa una forma eficiente de abarcar su mercado, ofreciendo muchas alternativas de adquisición del producto a sus clientes indistintamente de las interfaces a utilizar, fidelizándolo con la marca y su excelente atención al cliente.

La omnicanalidad le brinda al minorista crear información y contenido que comunique al usuario final en cualquiera de los lugares donde pueda estar, es de vital importancia para los minoristas construir sistemas, soluciones y operaciones para ofrecer el método adecuado de contenidos y experiencias de cualquiera de estos puntos de contacto por lo que el consumidor final elige cómo quiere relacionarse con el minorista.

Con la evaluación de factibilidad de éste proyecto se podrá generar una alternativa para la reducción en la devolución de productos optimizando recursos, reduciendo costos y satisfaciendo las necesidades del consumidor final.

## **Metodología del Proyecto**

Durante este proyecto se analizará la diferencia entre multicanalidad y omnicanalidad, identificándolos dentro de la empresa seleccionada, analizando desde los vendedores y su

forma de captación de clientes, hasta los distribuidores y su relación con el cliente final, realizando una investigación de mercado.

La primera parte constará de una investigación exploratoria, la cual se basará en el método cualitativo, que consistirá en entrevistas a profundidad de manera directa con los distribuidores de UL para identificar las falencias o inconformidades con la empresa en sus distintos canales de distribución, por otro lado también se usará la técnica de cliente fantasma.

Se realizarán análisis financieros, plasmando en cantidades las estrategias a implementar en la compañía sobre la omnicanalidad. Aquellos análisis se verán detallados en proyecciones de un horizonte establecido de 5 años, en los cuales vez el flujo del dinero invertido y cuanto genera dicho proceso.

Se obtendrá como resultado aumentar los ingresos de la compañía optimizando los recursos físicos, tecnológicos y humanos, de la misma forma que se fidelizará a muchos clientes con la marca, su eficiencia para tratar a sus clientes ofreciendo productos de excelencia.

## **CAPITULO 1: MARCO TEORICO**

### **1.1. Satisfacción del cliente a lo largo del tiempo**

La gran mayoría de las empresas, se direccionan hacia los clientes, sus procesos, la forma de mejorar el servicio y su calidad en los productos que ofrecen, todo esto para buscar motivación por parte de los clientes, y que ellos se sientan satisfechos a tal punto de llegar a fidelizarlos. Las empresas compiten entre ellas destacando que ofrecen el mejor servicio al consumidor, sin embargo, con el tiempo van perdiendo esa competitividad entre ellas, y dejan a un lado las cambiantes necesidades de los consumidores. A medida que pasa el tiempo los clientes pierden la confianza, preferencia y credibilidad por lo cual abandonan a la que era su empresa favorita. Es de vital importancia la satisfacción de los clientes ya que conlleva al éxito o al fracaso a una empresa, mientras menos errores se cometan ya sea en producción o distribución genera una optimización de recursos al mínimo costo.

En la actualidad existen diversidad de canales en una misma empresa, ya sea producción, distribución o servicio al cliente, pero no se encuentran integrados dichos canales, ya sea por el lado de producción con desperdicio de muchos productos, distribución que el producto que el cliente solicitó no sea el mismo que reciba, o servicio al cliente cuando el usuario del servicio a pesar de hacer llamadas, enviar múltiples mails, se vea obligado a asistir personalmente a las oficinas de dicha compañía para poder resolver su problema, representan pérdidas monetarias y de clientes.

El proceso de compra ha variado de manera crucial en los últimos 10 años. El viaje del consumidor actual pasa por una búsqueda de información en Internet, también revisa prensa especializada, tanto impresa como digital, y bucea en los foros online para ver los que otros piensan, visita puntos de venta físicos para hablar con vendedores y promotores, para acabar comprando a través del tablet y realizar las gestiones post-venta con el smartphone.

Bienvenidos a la era de la omnicanalidad (Gilbert, 2014).

## **1.2. La Omnicanalidad en la cadena de suministros**

En el mundo del marketing y la tecnología se conoce que a menudo el concepto de omnicanalidad es algo nuevo que implica una combinación de soluciones tecnológicas y humanas. El comercio electrónico o más conocido como ecommerce, se encuentra el omnicanal a través del web unido a la marca de prestigio y pensamiento experto. Omni proviene de la palabra Omnis que puede significar todo o universal. Esto es en comparación con otras categorías existentes, como "multicanal", de la palabra latina Multus, que significa múltiples o muchos y de crosschannel, derivado de la palabra latina "crux", que significa ir a través. La forma en que se explica el término omnicanal hoy es: 'cross channel siendo bien hecho'. Los ejemplos son a menudo que la aplicación móvil debe coincidir con el diseño de respuesta del sitio web que debería reflejar de manera temática la apariencia dentro de la tienda. Se puede argumentar que, hacer el canal de la crux bien con el usuario en mente, no es digno (ni útil) bastante para merecer una nueva categoría. En cambio, creemos que Omnicanal es algo nuevo y notable, incluso revolucionario, no sólo una evolución marginal del pensamiento existente, sino que en definitiva hace posible que el cliente tenga una experiencia de compra flexible, independientemente del canal que utilice.

Los consumidores piensan cuando compran en una experiencia, ya sea en línea, en la tienda física, a través de su dispositivo móvil por lo que las empresas que se mantienen en el tiempo deben saber hacer negocios conforme avanza la tecnología. Las compañías que ven hacia el futuro adoptan la omnicanalidad para un crecimiento empresarial. El comportamiento de los consumidores está en constantes cambios.

La demanda digital y las compras en omnicanal se están transformando radicalmente, las prácticas de la cadena de suministro tanto para los minoristas como para los fabricantes, junto con las ideas de su nueva investigación. Son grandes modificadores de juegos para la cadena de suministro principalmente debido a la complicación que manejan. La demanda

digital promueve la omnicanalidad en primer lugar, y como un producto de la demanda digital, crea posibilidades en el consumidor que prácticamente cualquier cosa que los individuos pueden imaginar es un producto. El resultado, apoyado en la investigación de campo realizado, es que efectivamente todas las industrias, no sólo minoristas, están incrementando sus carteras SKU (stock keeping unit), la variedad de ofertas de servicios que ofrecen al mercado para que los productos puedan llegar con mayor facilidad y con un menor costo al consumidor final (O'Marah,2014).

Esta serie de innovaciones, hacen que la cadena de suministro tenga que cambiar su clasificación, cómo se ve la red de distribución, cómo se ve el centro de distribución y dónde se localiza el inventario. La manera en que todo fluye desde un extremo del diseño de la cadena de suministro está sobresaltando a todo, porque no es sólo más veloz, que es lo que la cadena de suministro se ha preocupado a lo largo del tiempo, es más rápido y más diverso. Y ese es un gran reto para la cadena de suministro.

### **1.3. Multicanal vs Omnicanal**

La gran mayoría de las empresas pretenden acoger las mejores prácticas para las interacciones con los clientes por medio de diferentes canales de contacto. Aunque los términos en sí parecen sólo ser diferentes, sus significados y las destrezas resultantes van por dos caminos visiblemente diferentes. Para que las empresas consigan los mejores resultados de las mejores prácticas multicanal y omnidireccional, se plantea las respectivas definiciones de estos términos:

- **Multicanal:** este término hace referencias a empresas que manejan múltiples canales (redes sociales, web y correo electrónico) para implicar a sus clientes. Las empresas con esta orientación están acogiendo dos o más canales para cautivar a sus clientes, sin embargo, no están necesariamente enfocados en entregar un mensaje semejante y consistente a través de múltiples puntos de

contacto. Además, estos programas no necesariamente intervienen en la optimización de la experiencia del cliente basándose en los diferentes dispositivos (smartphones, tablets y portátiles) que los clientes manipulan para interactuar con el negocio.

- **Omnicanal:** Mientras que las empresas que manejan este enfoque también utilizan múltiples canales para atraer a sus clientes, se diferencian a través de dos factores adicionales, consistencia y enfoque en los dispositivos involucrados en las interacciones del cliente. Estas empresas son rápidas para asegurar que sus clientes obtengan la misma experiencia y mensaje a través de diferentes canales y dispositivos involucrados en sus interacciones con la empresa (Minkara, 2014). Por ejemplo, una empresa que ofrece a los clientes la capacidad de participar a través de una aplicación móvil, portal de medios sociales y el sitio web se concentrará en garantizar que la apariencia y los mensajes que reciben a través de cada punto de contacto sean sin errores.

Ernst & Young Company y el Comité de la Cadena de Abastecimiento de los Bienes de Consumo ejecutaron una encuesta de 42 ejecutivos senior en Febrero del 2015, de la cadena de suministro de las compañías de bienes de consumo y minoristas más grandes del mundo. Este informe exhibe los resultados de la encuesta, un programa de entrevistas y las opiniones de los líderes de EY. En conjunto, éstas relatan algunas de las formas en que creen que las empresas necesitan reorganizar la cadena de suministro para el omnicanal del futuro.

Según John Phillips líder global de la Cadena de Suministro de Clientes y Go-To-Market, PepsiCo, y Co-Presidente del Comité de la Cadena de Suministros del Consumer Goods Forum y participante del estudio realizado cree que la omnicanalidad ha ubicado a la cadena de suministro sólidamente en la línea de frente. Con los consumidores que ahora esperan navegar, comprar y devolver mercancías a través de una diversidad de canales, la

cadena de suministro tiene que ir más allá de la tienda minorista hasta el hogar del consumidor y puntos de recogida. Esto demanda una visibilidad increíble del inventario en tiempo real en toda la cadena de suministro y un único punto de vista del consumidor al pasar de un canal a otro.

Según Andrew Caveney Líder Global, Cadena de Suministro y Operaciones de EY Company confirma que cumplir con la promesa de omnicanalidad requerirá de una innovación organizacional significativa. Edificar una capacidad omnicanal no puede ser una idea de última hora. Para tener éxito, las empresas deben introducir la omnicanalidad en su estrategia, evolucionar su cadena de suministro para ser verdaderamente ligero, sensitivo, y construir consistentes capacidades de datos y análisis.

#### **1.4. Reingeniería de la cadena de suministro para el omnicanal del futuro**

La omnicanalidad se ha convertido ágilmente en el motor del progreso de los bienes de consumo y el comercio minorista, pero escasas empresas confían en su capacidad para ejecutar contra ella y mantener márgenes. Como el mayor promotor del costo, la cadena de suministro tiene un papel calificador que desempeñar en el desembolso de la rentabilidad.

Los bienes de consumo y las empresas minoristas deben reorganizar la cadena de suministro hacia la omnicanalidad ya que resulta rentable.

##### **Aplicaciones de Omnicanalidad**

- Integración de los canales con el cual se interactúa con los clientes, a través de una gestión unificada ya que todos los canales se encuentran en una sola plataforma, el acceso a la información histórica en tiempo real, unificación de los sistemas CRM relevantes y estadísticas actualizadas.
- Solución con los problemas de morosidad, debido a la automatización de obligaciones administrativas, agiliza las investigaciones de expedientes y documentos en tiempo real, integra los canales de comunicación.

- Seguimiento permanente de cada asunto en tiempo actualizado, a través de la automatización de las obligaciones administrativas, deriva las obligaciones acordes con el perfil de agente, gestiona documentos en tiempo real, integra los canales de comunicación.

### **1.5. Factores para construir una experiencia omnicanal**

Para que las industrias puedan perdurar en un mercado que está lleno de ideas innovadoras en relación con el contacto de los clientes y agentes, estar omnicanalizados resulta desafiante y trabaja como un intermediario que logra integrar los canales útiles al producir el salto más allá del físico multicanal (Technologies, 2014). Cada canal de comunicación requiere de diferentes desafíos, y para evitar hacer a un lado cualquiera, las empresas deben tomar en consideración cinco factores:

1. Valor de las personas; nunca se debe pasar por alto el valor que ellos representan en la compañía, cada cliente tiene diferentes características por lo que se requiere de distintas formas de solucionar los problemas, pero el verdadero sentido de la Omnicanalidad es demostrar que los clientes tienen valor para las empresas.
2. Multiplicidad de fuentes para la obtención de los datos; pero con su almacenamiento unificado en una única base; de ésta manera la empresa cuenta con la información necesaria de los clientes, incluso desde cuando se los consideraba potenciales para de esta forma mostrar la diferencia obteniendo su lealtad.
3. Definición de los modelos de comportamiento generales dentro de la compañía; es necesario tener la mayor cantidad de información de los clientes para facilitar las decisiones, la importancia de incluir los modelos de

comportamiento permite saber que factor interviene cuando el usuario se transforma en cliente.

4. Capacidad de segmentación de la información según cada canal en particular; el personalizar trabaja con la forma de identificar la marca en la mente de los clientes dentro de los canales que posee la empresa. Es necesario segmentar a través de todos los canales de interacción utilizando las tecnologías existentes.
5. Contar con una plataforma que permita integrar los datos de manera multicanal; para llegar a ser omnicanal requiere que la empresa tenga disponibles todos los canales que quieren los clientes. Los multicanales son necesarios en toda compañía para no perder espacio en la comunicación con los clientes, por esta razón las implementaciones de estrategias se deben gestionar en una plataforma que forme esta unificación de canales en favor de la Omnicanalidad

### **1.6. Teorías de satisfacción del cliente**

Existen diversas definiciones de satisfacción del cliente, entre ellas se va a considerar como ‘un estado psicológico resultado de un proceso de compra y de consumo’ (Evard, 1993, p.54). Conforme el avance de nuevas tecnologías, las empresas deben priorizar muchos cambios en los hábitos de consumo, debido que el consumidor no es el mismo y está en constante cambio.

La omnicanalización juega un papel muy importante para llegar al estado de satisfacción, la misma que demuestra que el consumidor cada vez utiliza diferentes dispositivos para la compra de un bien/servicio, estar informado de lo que va a comprar y en algunos casos comentarios de terceros pueden influir en la decisión de compra del cliente. Por ende, la omnicanalidad se trata de redefinir los procesos que intervienen en el ciclo de la vida del cliente (Gilbert, 2014).

Se procedió a investigar algunas teorías de satisfacción del cliente, en las cuales se destaca la teoría de los dos factores en el ámbito de la satisfacción del cliente (Swan y Combs, 1976).

Se especifica que existen dimensiones que solo producen satisfacción o insatisfacción, las mismas que son:

### **1.6.1. Teorías de los dos factores en la satisfacción del cliente**

Millán (1998) afirma que para una empresa su objetivo es la calidad con la que satisface sus clientes-metas en todas sus transacciones, por ende, un mejor conocimiento del proceso de formación de satisfacción del cliente permite desarrollar normas y procedimientos adecuados para alcanzar ese objetivo.

La teoría sostiene que unas dimensiones de los productos o servicios están relacionadas con la satisfacción del cliente, y otras muy diferentes están relacionadas con la insatisfacción del cliente (Flanagan, Luengo, Krippendorff, 1992)

#### **Método del Incidente crítico**

Consiste en un procedimiento para recoger observaciones directas de ciertos hechos importantes en relación al comportamiento humano en situaciones definidas y clasificarlas de tal forma que sean útiles en la resolución de problemas de tipo práctico (Flanagan, 1954).

La población de estudio está constituida por el segmento de mercado que consume el bien o servicio y la obtención de datos será mediante encuesta o entrevista directa, utilizando como soporte un cuestionario, en cuya elaboración consta de preguntas abiertas, una para un incidente crítico satisfactorio y otra para el incidente crítico insatisfactorio. También se incluyen dos preguntas cerradas para obtener alguna información de interés en relación a la muestra estudiada (Luengo, 1981).

Según el análisis de contenido las respuestas a las preguntas abiertas de los cuestionarios que contienen los incidentes críticos se analizan para registrar la presencia de

las dimensiones a las que hacen referencia los clientes, que corresponden a las categorías de análisis. La información a tener en cuenta para la interpretación de los datos es la suministrada por el enunciado de la pregunta (que nos indica si el incidente crítico es satisfactorio o insatisfactorio) y por el mismo incidente crítico.

Las categorías utilizadas son creadas específicamente para esta investigación, ya que tras analizar las categorías usadas y examinar dimensiones de la calidad del servicio y los criterios de Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993), se decide crear nuevas dimensiones que se adapten bien al servicio y que cumplan mejor con los criterios de calidad que deben de exigirse a las categorías en una análisis de contenido: pertinencia, exclusividad, exhaustividad, objetividad, claridad, homogeneidad, autosuficiencia y productividad. Para obtener las categorías se hacen repetidas lecturas de los cuestionarios, que permiten identificar los motivos de satisfacción y/o insatisfacción más frecuente, a los que se les da cierta organización, agrupándolos en función de sus analogías, dando lugar a un cuadro de dimensiones provisional.

Con el objetivo de cumplir con los criterios de exclusividad o exclusión mutua y de exhaustividad, una vez asignados todos los incidentes críticos a las dimensiones provisionales, se hacen reiteradas las lecturas de aquellos que presentan problemas de clasificación, cuyo análisis lleva a sucesivas modificaciones y a las reclasificaciones que ello genera. Esto implica suprimir, unir, dividir o redefinir las dimensiones provisionales existentes y crear nuevas dimensiones. Todo ello con la correspondiente reasignación de los motivos de satisfacción y/o insatisfacción. Las modificaciones requieren en algunos casos cambiar el nombre de la dimensión de calidad.

El cuadro de dimensiones obtenido es revisado por un experto en calidad de servicio, quien está de acuerdo con el mismo, aunque afirma que, si bien algunos motivos de

satisfacción y/o insatisfacción plantean dudas en cuanto a su inclusión en una determinada dimensión, también plantea dudas su posible inclusión en otra distinta a la asignada.

### **1.6.2. Modelo de medición de la experiencia del cliente.**

La experiencia puede relacionarse con los puntos de contacto que tiene un cliente con la empresa (internet, redes sociales, la tienda, los empleados, el centro de atención al cliente), por ende, aumenta la experiencia del cliente con el producto o servicio y en último lugar con el proveedor (fabricante o distribuidor).

Evans, J. (2008). Administración y control de la calidad. México. Cengage Learning, es error de muchas empresas creer que gestionar la experiencia del cliente se refiere a reducir la brecha de las expectativas del mismo con los distintos canales con los que interactúa; lo cierto es que existe un departamento responsable de la experiencia del cliente, el mismo que adopta la filosofía del Total Quality Management [TQM], el cual implica cuatro enfoques: enfocar las necesidades de los clientes en primer plano, mantener una mejora continua en los productos y servicios, tener como objetivo una producción o prestación de servicios sin defectos y capacitar al recurso humano.

El administrador de la experiencia del cliente o el customer experience manager, constituye una propuesta estratégica donde los productos o servicios ofrecidos se han convertido en commodities, con el enfoque de gestionar experiencia en el consumidor.

#### **Mapear todos los puntos de contacto**

Según el texto colaborativo Customer Experience (Elena Alfaro, Velilla Javier, Brunetta Hugo, Molina Carlos, Navarro Beatriz, Martínez Lluís, Ruiz José, 2007) se basa en analizar la experiencia del cliente a lo largo de todo el ciclo de vida, comparando la expectativa del cliente con la experiencia percibida. Se procede a diseñar una encuesta que permita obtener la información sobre la experiencia en cada punto de contacto, en la cual se preguntará importancia, experiencia, generar algunos indicadores para evaluar cada punto y

de esta forma construir el mapa de experiencia de forma gráfica comparando los resultados de importancia vs la satisfacción esperada en el cliente.

### **Atributos físicos y emocionales**

La experiencia está compuesta por un conjunto de atributos físicos como: tiempo, limpieza, funcionalidad, entorno, entre otros; mientras que también contiene atributos emocionales, los cuales están determinados por las características de la persona y su manera de percibir y procesar la experiencia. Por ende, se deberá evaluar los atributos sobre la experiencia o la interacción con la compañía hacia un determinado objetivo, utilizando herramientas estadísticas como análisis de correlación o matrices de impactos; obteniendo un NPS (Net Promoter Score), el mismo que es un índice en relación a la experiencia del cliente.

### **Customer Effort Score y Customer Advocacy**

También se puede aplicar Customer Effort Score (CES) y Customer Advocacy (CA), los cuales se basan en medir y tratar de reducir el esfuerzo que los clientes deben hacer para hacer negocios como una compañía. Este indicador se vincula con las interacciones de servicio al cliente como: recompra, incremento del gasto o recomendación, entre otros. Este método se calcula a través de una pregunta: ¿Cuánto esfuerzo el personal le ha supuesto gestionar su solicitud?, la misma que se responde por parte del cliente en una escala del 1 (muy poco esfuerzo) al 5 (un gran esfuerzo).

La medición y la experiencia del cliente son el reto principal de las compañías hoy en día. Para poder evolucionar deben tratar de entender el concepto de satisfacción y aplicar un modelo que permita evaluarla para conocer el impacto en el comportamiento y decisiones de los clientes, para orientarlo al giro del negocio.

## **CAPITULO 2: SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA**

### **2.1 Antecedentes de la empresa**

Unilever inició sus operaciones en el año de 1880 y su forma única de hacer negocios en la actualidad. La visión corporativa de Unilever es ayudar a las personas a que puedan lucir bien, sentirse bien sacándole provecho a la vida, esto es demostrado a través del trabajo que hace la empresa entendiendo a los consumidores de este siglo y a su modo de vida. Pero el espíritu de ésta misión construye un camino que conduce a lo largo de su historia.

En la década de 1890, William Hesketh Lever, creador de Lever Bros, escribió sus ideas para Sunlight Soap, este revolucionario producto ayudó a difundir la limpieza y la higiene en Inglaterra.

Para ese tiempo significaba realizar la limpieza normal, reduciendo el trabajo de las mujeres, para promover la salud y favorecer con el cuidado personal, haciendo entender a los consumidores que la vida puede ser más agradable y gratificante que utilizan los productos de Unilever.

Pero fue mucho antes que la frase “Misión Corporativa” se haya inventado, todas estas doctrinas se han mantenido en el corazón del negocio. Incluso el lenguaje y la noción de que solo las mujeres son las que se dedican a las tareas del hogar ha quedado atrás. Durante todo el capítulo se reconocerá a la empresa Unilever con las siguientes siglas UL.

### **2.2 Misión**

En estos últimos cinco años, UL ha formado negocios fijándose en sus marcas, racionalización de su trabajo, mejorando la intuición de los gustos y necesidades del consumidor. La misión de UL es fortificar la vida de los pueblos a nivel mundial, compensar las necesidades periódicas de nutrición, higiene y cuidado personal con marcas que auxilian a las personas a verse de una mejor manera sacándole utilidad a la vida.

## 2.3 Visión

Unilever tiene un simple pero claro propósito, para hacer un lugar común de vida sostenible. Ellos opinan que esta es la mejor manera a largo plazo para que su negocio se incremente.

Tiene un proyecto distinto y su experiencia operativa en su modelo general les ayudará a realizar su visión de acelerar el incremento en el negocio, mientras que reducen la marca ambiental, aumentando su impacto ambiental de manera positiva.

Esto se adopta en el plan sustentable de vida UL, al hacer una composición de su experiencia multinacional con sus numerosas y profundas culturas locales, siguen implementado una variedad de productos para ir satisfaciendo las necesidades de los consumidores. UL fortalece sólidas relaciones en los mercados emergentes lo cual creen que serán significativos para su crecimiento en el futuro.

## 2.4 Logo

El logo cuenta la historia de Unilever, y de la vitalidad. Está compuesto por 25 iconos diferentes, que se unen entre sí, y representan sus marcas, y los beneficios que llevan a los consumidores y al mundo en el que operan. El logotipo comunica fortaleza y solidez a la comunidad, desde su inicio con color gris en 1967, y recién azul en 1990. Esta nueva identidad se trataba de agregar vitalidad a la vida, pero que a su vez mantenga la fortaleza de la vieja “U”. Cada uno de los iconos que forman la U, representan un aspecto de su negocio.

**Ilustración 1: Logo**



**Fuente: Unilever**

**Sol:** Nuestro principal recurso natural. Toda la vida comienza con el sol, evoca vitalidad y los orígenes de Unilever en Port Sunlight y puede representar un número de nuestras marcas.

**Mano:** Un símbolo de la sensibilidad, el cuidado y la necesidad. Representa tanto a la piel como al tacto.

**Flor:** Representa la fragancia. Cuando es vista junto a la mano, ella representa hidratación.

**Abeja:** Representa la creación, la polinización, el trabajo duro y la biodiversidad. Las abejas simbolizan los desafíos y oportunidades ambientales.

**ADN:** La doble hélice, el plan genético de la vida y un símbolo de la bio-ciencia. Es la clave para una vida sana. El sol es el mayor ingrediente de la vida, y el más pequeño pero no menos importante es el ADN.

**Pelo:** Un símbolo de la belleza y el buen aspecto. Situado junto a la flor que evoca la limpieza y la fragancia; colocado cerca de la mano sugiere suavidad.

**Palmera:** Un nutrido recurso. Produce aceite de palma, así como muchas frutas. También simboliza el paraíso.

**Salsas para untar:** Representa una mezcla o agitación. Con la fusión de aromas que añaden sabor a la vida.

**Bowl:** Un plato con deliciosos alimentos y exquisito olor. También puede representar comida lista, una bebida caliente o una sopa.

**Cuchara:** Un símbolo de la nutrición, de la cocina y la degustación.

**Espicias y sabores:** Simboliza al chile y los ingredientes más frescos.

**Pez:** Representa la alimentación, el mar y agua dulce.

**Destello:** Limpio, sano, brillante y energético.

**Aves:** Un símbolo de libertad. Sugiere un alivio de las tareas diarias, evoca la vida, la vitalidad.

**Té:** Una planta o un extracto de una planta, como el té. También un símbolo de crecimiento y de la agricultura.

**Labios:** Representan la belleza, busca el bien y el gusto.

**Helado:** Placer, disfrutar.

**Reciclaje:** Parte de nuestro compromiso con la sostenibilidad.

**Partículas:** Una referencia a la ciencia, a las burbujas y a la efervescencia.

**Congelado:** La planta es un símbolo de la frescura, el copo de nieve representa congelación. Un símbolo de transformación.

**Contenedor:** Símbolo de embalaje - un bote de crema relacionada con el cuidado personal.

**Corazón:** Un símbolo de amor, relacionado con el cuidado y la salud.

**Ropa:** Representan ropa fresca y en buen estado.

**Ola:** Simboliza la limpieza, la frescura y el vigor.

**Líquido:** Una referencia a agua limpia y a la pureza.

## 2.5 Competidores

Actualmente entre los principales competidores de UL se encuentran: La Fabril, Procter & Gamble, Colgate Palmolive, Quila, Johnson & Johnson, entre otros; los mismos que se dedican a la fabricación de productos similares y se constituyen como posibles sustitutos. Sin embargo, Unilever se lo reconoce por su responsabilidad al apoyo de la sostenibilidad y brindar a los consumidores de todo el mundo los productos que se necesitan para verse y sentirse mejor sacando utilidad a la vida.

El porcentaje de participación de mercado que tiene UL frente a las demás empresas se analiza según la categoría de productos, entre las cuales mencionamos:

Cuidado de hogar o sus siglas en ingles HC (Home Care): Deja, Surf y Omo.

Cuidado personal o sus siglas en ingles PC (Personal Care): Rexona, Lux, Axe, Ponds

Alimentos o Foods: Bonella, Dorina, Pingüino.

**Tabla 1: Participación de mercado 2016**

<b>Categoría</b>	<b>Unilever</b>	<b>La Fabril</b>	<b>Colgate</b>	<b>Johnson &amp; Johnson</b>	<b>Procter &amp; Gamble</b>	<b>Quala</b>
<b>HC</b>	54%	25%		5%	3%	3%
<b>PC</b>	40%	13%	15%	4%	13%	16%
<b>FOODS</b>	64%	29%				5%

**Elaborado por: Autoras**

En la tabla podemos apreciar que existen competidores que no tiene porcentaje de participación de mercado, debido a que no ofrecen ningún producto de la categoría; y por otro lado la sumatoria de los porcentajes no llega al 100% debido a que existen otros fabricantes en el mercado que no captan mercado en todas las categorías antes expuestas y no se los ha tomado en cuenta en la tabla.

## **2.6 Canales**

El objetivo principal de este proyecto, es tener omnicanalidad entre todos los diferentes canales de UL, de esta forma todos llegan al consumidor. Se procederá analizar: canal de distribución, servicio al cliente y fuerza de venta.

Todos los canales antes mencionados son importantes para el éxito de la compañía y entre todos ellos debe haber sinergia para poder funcionar de manera óptima.

### **Canal de Distribución:**

Vincula a UL como empresa fabricante de productos de consumo masivo, Serinse figura como empresa tercera que ofrece el servicio de distribución y mercaderistas y todo esto debe ser supervisado y aprobado por el ejecutivo de venta de UL.

El canal UL-Distribuidor Mayorista, lo maneja directamente un ejecutivo de ventas, el mismo que se vincula con los dueños de los clientes mayoristas, estos tienen a su vez supervisores y mercaderistas que realizan las respectivas impulsaciones en cada local que incluye en la base de clientes.

El canal Distribuidor Mayorista - Cliente Minorista, debe ser manejado por el jefe del mayorista siempre y cuando lo que ofrece al cliente minorista son las asignaciones y promocionales que le entrega el ejecutivo de venta y así cumplir con la asignación mensual de los promocionales que llegan al cliente minorista y por ende al cliente final.

El canal Cliente Minorista - Cliente final, este canal es uno de los más importantes debido que es la apreciación que tiene el cliente final del producto y por ende de la empresa; dicho canal es supervisado por el ejecutivo de venta.

**2.7 Estructura de la Fuerza de Venta**

Es importante la fuerza de venta con la que trabaja cada distribuidor mayorista. Se muestra a continuación un organigrama de cómo está vinculado cada eslabón y quien es responsable de cada función.

**Ilustración 2 Estructura FFVV**



**Elaborado por: Autoras**

**Funciones del Jefe de Venta**

- Cumplir con las pautas de convenio con la empresa.
- Ejecutar planes estratégicos de ventas.

**Funciones del Supervisor**

- Cumplir con las visitas diarias de cada vendedor.
- Recopilar los pedidos de todos los clientes.

**Funciones del Vendedor Mayorista**

- Ingresar los pedidos.
- Visitar su base de clientes mediante un objetivo de visita semanal.

**Funciones del Vendedor Municipal**

- Cumplir con las cuotas de pedidos.
- Cumplir con las leyes municipales en cada cliente.

**Funciones Vendedores de cobertura**

- Realizar 65 visitas diarias a todas las tiendas dentro de su sector.
- Registrar los pedidos de los productos.
- Conocer al detalle los productos y sus promocionales.

## **CAPITULO 3: INVESTIGACION DE MERCADO**

Según Naresh Malhotra (1997), la investigación de mercados es “la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia” (ps.21 y 22).

En el presente proyecto se realizará un estudio de mercado con la finalidad de recaudar información relevante sobre las principales inconformidades de los clientes y consumidores de productos de consumo masivo de Unilever.

Además, se pretende analizar los principales canales de distribución y como mejorar la experiencia del cliente. El análisis se enfocará en la implementación de omnicanalidad dentro de los canales de distribución, servicio al cliente y fuerza de ventas de Unilever, para determinar si es factible dicha implementación. Cabe recalcar que durante este capítulo se identificará a la empresa Unilever con las siglas UL.

### **3.1 Planteamiento del Problema**

#### **3.1.1 Objetivo General**

Análisis de la implementación de la estrategia de omnicanalidad como mejora de servicio al cliente de los canales de distribución de la empresa Unilever Andina S.A., para la ciudad de Guayaquil.

#### **3.1.2 Objetivos Específicos**

1. Establecer las funciones de la fuerza de venta primaria y secundaria de la empresa.
2. Evaluar los tipos de canales de distribución que maneja la compañía para la comercialización de sus productos.
3. Analizar las principales inconformidades por parte de los clientes y establecer estrategias de servicio al cliente.
4. Especificar los beneficios de la omnicanalidad en la compañía.

## **3.2 Tipo de Investigación**

Permite evaluar las posibles rutas de acción, aumentando la comunicación entre las partes.

### **3.2.1 Investigación exploratoria**

Según Llopis (2004), la investigación exploratoria es aquella en la que se intenta obtener una familiarización con un tema del que se tiene un conocimiento general, para plantear posteriores investigaciones u obtener hipótesis” (P.40).

Esta parte del proyecto mediante la investigación exploratoria, se proporciona información y comprensión al tema investigado, se podrá evaluar mediante entrevistas a profundidad a expertos, en este caso se realizara a los dos distribuidores de mayoristas que tiene en la ciudad de Guayaquil UL, para indagar en información verídica, transparente y única con respecto al servicio de proveedor de mercaderistas, el trato del ejecutivo de venta de UL, el servicio al cliente que le ofrece UL, los beneficios percibidos y la satisfacción de los acuerdos con la empresa, oportunidades de mejora en la atención que les brinda la empresa, entre otros.

### **3.2.2 Investigación descriptiva**

Según Sabino (1986), “la investigación de tipo descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Para la investigación descriptiva, su preocupación primordial radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada” (P.51).

A través de la investigación descriptiva se puede enfocar en nueva información, la cual consistirá en la elaboración de encuestas a los clientes minoristas de cobertura y a los clientes finales de UL, quienes nos podrán decir cuál es su percepción de la marca, que

transmiten sus productos, el grado de fidelidad con el producto, el nivel de satisfacción y expectativa del cliente, que mejoras podría tener UL, entre otras.

### **3.3 Diseño de la Investigación**

Según Naresh K. Malhotra en 1997, el Diseño de Investigación es el esquema o programa para realizar el proyecto de investigación de mercados. Especifica los detalles de los procedimientos que son necesarios para obtener la información requerida, para estructurar y/o resolver el problema de investigación de mercados.

La empresa tiene sus respectivos canales, con los cuales llegan al cliente y al consumidor final. Podemos identificar como cliente a los distribuidores mayoristas que compran producto para la venta posterior a mayoristas y minoristas; y como consumidor final a todas las personas que usan o consumen el producto. Unilever tiene sus respectivos distribuidores mayoristas que se encuentran por zonas, en este proyecto solo nos enfocaremos a la zona de Guayaquil, es decir dos distribuidores que cumplen la función de intermediarios entre la empresa y sus clientes mayoristas, cada distribuidor tiene a su cargo veinte clientes mayoristas, quienes mediante convenio con UL deben comprar un monto mensual de \$6000 y venden su producto a los minoristas o las personas que tienen sus negocios propios (tiendas pequeñas, medianas y grandes) y estos a su vez al consumidor. Todo este proceso se procederá a investigar para poder mejorar la comunicación, los canales entre cada eslabón y que pueda adquirir el consumidor final una experiencia prometida por la marca; según Michael Porter: una marca es “la principal defensa contra la competencia de precio”.

Los distribuidores mayoristas reciben el servicio de una empresa tercera que se llama Serinse, la misma que ofrece una fuerza de venta, que está conformada por un jefe de venta, cinco supervisores y treinta mercaderistas, quienes son planificados por el supervisor mediante un horario establecido semanal para que puedan atender a los veinte clientes que

tiene cada distribuidor y de esta manera cumplir con su función de perchar, impulsar, observar movimientos de la competencia, entre otros.

El ejecutivo de venta de UL, se vincula directamente con el jefe del distribuidor mayorista, con los cuales atienden términos comerciales que beneficien tanto a la empresa como al distribuidor y crear soluciones cuando existan inconformidades.

El departamento de cartera de UL también tiene participación con el distribuidor de forma directa, debido que son ellos quienes realizan las liquidaciones de notas de crédito y realizan convenios de pagos cuando existe retraso en el pago del distribuidor a la empresa.

La investigación está compuesta por dos partes que pretenden almacenar la información necesaria tanto cualitativa como cuantitativa. En la parte cualitativa se procederá a realizar entrevistas a profundidad a los dos distribuidores de UL en la ciudad de Guayaquil, para conocer cuáles son las oportunidades de mejora en cuanto al convenio, cuota de compra, cantidad de promocionales, listado de productos que debe tener como infaltables en cada uno de sus clientes, tiempo de rotación de inventario, inconformidades con la empresa, entre otros. Mientras que, la parte cuantitativa se realizará encuestas a los clientes finales, quienes consumen el producto, de esta manera podremos saber la apreciación de la marca frente a sus consumidores, que valores, ideas y marcos mentales comparten entre si y porque se enlazan con una experiencia única de satisfacción.

### **3.3.1 Definición de la población**

Según el departamento de investigación de mercado de UL, dos mil millones de veces al día, alguien en algún lugar del mundo, usa un producto UL, queremos crecer junto a ti en nuestro negocio, reduciendo el impacto ambiental y aumentar el impacto social positivo. Como es de conocimiento general los productos de consumo masivo, los consumen toda la población ecuatoriana indistintamente de la edad y sexo, como el estudio se realizará en la ciudad de Guayaquil, la misma que cuenta con una población de 2'350.870 según datos del

INEC en el año 2010, la misma que tiene una tasa incremental anual del 1% obtenida mediante un histórico a partir del 2001 al 2010, incrementando anualmente 23.509 personas o 1%, lo que lleva al cálculo a realizarlo por 7 años, y se obtuvo una población de 2'515.431 en el año 2017 lo que representaría nuestro conjunto universo y al ser un número mayor a 100.000, se ha definido la muestra como infinita.

**Tabla 2 Población**

<b>Población Guayaquil 2010</b>	2'350.870
<b>Tasa incremental anual</b>	1%
<b>Población Guayaquil 2017</b>	2'515.431

**Fuente: INEC**

### **3.3.2 Definición de la muestra**

Para la determinación de la muestra se usará un método probabilístico, en el cual se realizará un “Muestreo Aleatorio Simple” en base a proporciones para una población infinita, es decir, cada uno de los individuos tiene la misma probabilidad de ser elegido e incluido en dicha muestra. El marco muestral que se utilizara es el listado de clientes mayoristas que tiene la empresa, por ende, se tendrá todos los clientes que atiende UL en la ciudad de Guayaquil.

Para el cálculo de la muestra establecemos un grado de confianza del 95% por lo tanto se utilizará un error del 5%, es decir:

- **Grado de confianza:** Al usar 95%, usaremos un valor de  $Z=1.96$  usando una distribución normal.
- **Máximo error permisible:** Definido nuestro grado de confianza en base a una muestra  $n$  se define un margen permisible del 5%.
- **Porción estimada:** Designaremos una proporción del 50%, es decir la probabilidad de ocurrencia de este fenómeno está definido por ese valor.

#### **Ecuación 1**

$$N = \frac{Z^2 (P * Q)^2}{E^2}$$

$$Z = 1.96$$

$$P = 0.5$$

$$Q = 0.5$$

$$E = 0.05$$

$$N = 400$$

**Elaborado por: Autoras**

Se deberán encuestar 400 personas, ya que este número garantiza la suficiente representatividad de la población.

### **3.4 Fuentes de información**

Dentro de la investigación de mercados se usarán fuentes de información primaria, secundaria. Las fuentes primarias se las utilizará con la finalidad de obtener información relevante acerca de problemas críticos, sin necesidad de tener datos existentes, lo que indica que se obtendrá datos originales, entre ellos se puede mencionar la entrevista a profundidad que se realizará a los jefes de las distribuidoras, en las cuales se podrá especificar las inconformidades o falencias de la empresa.

Por otro lado, las fuentes secundarias son datos que ya existen, se clasifican en datos internos como por ejemplo la base de los distribuidores mayoristas por regiones y la base de clientes de dichos distribuidores, con sus respectivas direcciones, contratos, etc.; mientras que datos externos como las fuentes gubernamentales adquiridas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, mediante los cuales se pudo realizar el cálculo del mercado objetivo al cual nos dirigiremos mediante la encuesta y de esta forma recabar información y saber que piensa el cliente final de la empresa, la calidad, presentación de productos o servicios, organización, precios en cuanto a la competencia, ofertas en el mercado, entre otros.

### **3.5 Método de recopilación de datos**

Como método de recopilación de datos se realizarán entrevistas a profundidad a los dos distribuidores mayoristas que tiene UL. La entrevista a profundidad es un método con la que se adquiere fundamentos cualitativos, no es organizada y directa de la cual se obtiene información. Kinnear, T.C. & Taylor, Malhotra, N. (2008). Esta técnica es muy útil para este proyecto ya que ellos son los que tienen contacto directo con los mayoristas y conocen todas las inconformidades que los clientes minoristas presentan al momento de comercializar los productos de la empresa al consumidor final.

UL cuenta con dos distribuidores mayoristas en la ciudad de Guayaquil, quienes a su vez tienen una lista de veinte clientes cada uno, los mismos que comercializan los productos a clientes minoristas y estos al cliente final; a ellos se les realizará encuestas que permitirán contacto directo y poder palpar las perspectivas del cliente final frente a la marca y sus principales productos de consumos masivo.

Según afirmó Muñoz (2011), las encuestas son la selección de información de un tema en particular, a través del manejo de formularios que se aplican sobre la muestra de una población, elaborados con preguntas directas o cerradas para adquirir opiniones de los entrevistados, obteniendo respuestas honestas.

### **3.6 Diseño de formatos para recopilar datos**

#### **3.6.1 Entrevistas a profundidad**

Es un método de recopilación de información en una investigación exploratoria, se detalla a continuación las preguntas que se realizará a los jefes de distribuidores.

##### **3.6.1.1 Puntos a tratar en la entrevista**

**Serinse:** es una empresa tercera que trabaja para UL y que ofrece el servicio de distribución de producto, tiene un equipo de fuerza de venta que incluye los mercaderistas

quienes son los encargados de perchar e impulsar el producto en los distintos clientes del cliente mayorista.

**Ejecutivo de venta de UL:** tiene la función de vincular al distribuidor mayorista con la empresa, el mismo que comunica o transmite los nuevos promocionales del mes y resuelve cualquier problema que suscite con el cliente.

**Cartera:** departamento en UL que realiza las liquidaciones de todos los rubros con el cliente.

**Beneficios percibidos y acuerdos con UL:** cada cliente firma un convenio o acuerdo con UL, el cual debe cumplirse a cabalidad.

### **3.6.1.2 Entrevista**

Buenas tardes, esta entrevista a profundidad se realizará con fines académicos, la misma que tiene como fin último poder solucionar las inconformidades y posibles oportunidades de mejora con la empresa.

#### **Con respecto al servicio que ofrece Serinse al distribuidor:**

1. ¿Está satisfecho con el tiempo de entrega de los pedidos? ¿Si la respuesta es negativa, qué problemas ha tenido? ¿Por qué?
2. ¿Está satisfecho con el servicio de mercaderista? ¿Si la respuesta es negativa, qué problemas ha tenido? ¿Por qué?

#### **Con respecto a la atención brindada por el ejecutivo de venta:**

1. ¿Qué tan preparado se encuentra el ejecutivo para atender al cliente? ¿Qué decisión tomaría: capacitarlo o cambiarlo?
2. ¿Qué tan eficiente ha sido el ejecutivo para poder resolver problemas? Mencione un problema que haya suscitado.

#### **Cartera:**

1. ¿Se realizan las liquidaciones a tiempo o demoran al recibir su dinero?

2. Al momento de tener algún problema con respecto al pago o cobro de algún monto, ¿Se ha resuelto de manera eficiente? De un ejemplo.
3. ¿En qué podemos mejorar con respecto a las liquidaciones o notas de crédito?

#### **Beneficios percibidos y acuerdos con UL:**

1. ¿Está de acuerdo con el margen de ganancia que ofrece UL?
2. ¿Está de acuerdo con la cuota mensual que exige UL en la compra de sus productos?
3. Sugerencias

#### **3.6.2 Encuesta**

Se la utiliza en una investigación descriptiva, en la cual podremos conocer lo que opina el cliente final de la empresa y sus productos.

##### **3.6.2.1 Puntos a analizar en la encuesta**

**Percepción del consumidor:** frente a la marca y productos que ofrece UL.

**Grado de fidelización:** con el producto que ofrece UL.

**Nivel de satisfacción:** frente a la necesidad por complacer.

**Comparación con la competencia:** que tanto se presenta la competencia en la mente del consumidor.

##### **3.6.2.2 Encuesta**

###### **Satisfacción del cliente**

Buenos días/tardes, la presente encuesta es realizada por un grupo de estudiantes de la ESPOL para conocer el grado de satisfacción del cliente frente a los diferentes productos de la empresa Unilever Andina Ecuador S.A., con el objetivo de conocer la apreciación de los clientes frente a los productos de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil. Por tal motivo, solicitamos que nos colabore contestando las siguientes preguntas, las mismas que nos

ayudarán a llevar a cabo nuestro estudio. Esta información será de uso exclusivo para fines académicos.

- **¿En cuál de los siguientes intervalos se encuentra su edad?**
    - 20 a 30 años
    - 31 a 40 años
    - 41 a 50 años
    - 51 en adelante
  - **Seleccione su género**
    - Femenino
    - Masculino
  - **Seleccione su ocupación**
    - Estudiante
    - Ama de casa
    - Profesional
    - Jefe de hogar
    - Otro (Especifique)\_\_\_\_\_
  - **Sector de la ciudad donde vive**
    - Norte
    - Centro
    - Sur
    - Vía a la Costa
    - Vía a Samborondón
    - Otro (Especifique)\_\_\_\_\_
1. **¿Conoce la empresa Unilever Andina Ecuador?** (Escoger 1 opción)
- Sí
  - No

Si la respuesta es NO, lea la explicación ubicada después de la pregunta 3.

2. **¿Sabe qué tipos de productos tiene UL?** (Escoger 1 opción)
- Sí
  - No

Si la respuesta es NO, ha concluido la encuesta.

3. **¿Cuál de los siguientes productos conoce?** (Escoger varias opciones)

- Detergentes (Deja, Surf, OMO)
- Capilares (Sedal, Tresemme, Dove)
- Desodorantes (Rexona, Axe, Dove)
- Margarinas (Bonella, Dorina)
- Pingüino
- Ninguno

La empresa Unilever Andina Ecuador S.A. es una multinacional que se dedica a la producción y comercializaciones de productos de consumo masivo, entre sus marcas de productos se encuentra: Deja, Surf, Omo, Sedal, Rexona, Axe, Bonella, Dorina, Pingüino.

4. **¿Dónde usualmente compra productos de consumo masivo?** (Escoger 1 opción)
  - Supermercados
  - Mercado
  - Tiendas de Barrio
  - Otros\_\_\_\_\_
5. **¿Cuál es la frecuencia con la que compra productos de consumo masivo** (Escoger 1 opción)
  - Diario
  - Semanal
  - Quincenal
  - Mensual
6. **¿Cuántos son los miembros de su familia?** (Nº de personas que vivan en su casa)
  - 1-3
  - 4-6
  - 7 a más
7. **Al momento de comprar un producto de consumo masivo, cuál de las siguientes variables influyen en su decisión de compra.** (Escoger 3 opciones)
  - Marca
  - Precio
  - Presentación o empaque
  - Calidad
  - Referencias o sugerencias de las personas
  - Otra:\_\_\_\_\_

8. **¿Cómo calificaría la calidad de los productos que ofrece UL?** (Escoger 1 opción)

Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena	Excelente

9. **Ha tenido alguna inconformidad con los productos mencionados anteriormente (deja, surf, omo, sedal, rexona, bonella)**

- Producto en mal estado
- Producto expirado
- Empaque vacío
- Cantidad incompleta
- Otro\_\_\_\_\_

10. **¿Qué tipo de promociones le gustaría adquirir al momento de comprar un producto?**

- Producto-Producto (Por la compra de un algún producto, gratis el mismo producto en menor tamaño. Ej. Compra 1 Deja 2 kg, gratis 1 Deja 360 gr).
- Producto-Promocional (Por la compra de algún producto, gratis un obsequio. Ej. Compra 1 Surf de 2 kg, gratis 1 cepillo de lavar ropa).
- Producto – Canje (Por la compra de algún producto, más un monto adicional gratis algún producto de promoción. Ej. Compra \$5 en Bonella y más \$3 canjeas un sartén).

11. **Cuál de los siguientes productos consume:**

- Margarina Girasol
- Jabón Jolly
- Jabón Duet
- Desodorante Speed Stick
- Detergente Ciclón
- Detergente Lavatodo
- Jabon Perla
- Jabon Machete
- Jabon Palmolive

Le agradecemos el tiempo que nos ha prestado. Su participación es importante para nosotros.

### **3.7 Análisis de los resultados de la investigación**

#### **3.7.1 Entrevistas a profundidad**

La entrevista en profundidad, es una técnica generadora de información primaria, la cual presenta ventajas como la riqueza informativa debido al contacto directo con expertos en la materia o en el tema a tratar, obteniendo argumentos planteados durante el análisis documental, evitando un líder de opinión como en los grupos focales, el mismo que puede influir en las respuestas de los demás.

En esta entrevista se pueden detallar datos muy reservados o privados que solo el experto conoce y le es imposible revelar frente a los demás, y dado el ambiente de confidencialidad que otorga la entrevista a profundidad se puede obtener ese tipo de información válida.

#### **Perfil del entrevistado**

El experto seleccionado es la supervisora del distribuidor mayorista quien tiene conocimiento de la afluencia del negocio, también se vincula directamente con Unilever y es quien da a conocer las inconsistencias y problemas en determinadas situaciones.

#### **Objetivos**

- Obtener una visión panorámica cualitativa de las percepciones del experto relacionado al negocio de distribuidor mayorista
- Recopilar información cualitativa que permitan desarrollar nuevas estrategias frente al mercado
- Analizar las apreciaciones relativas y contrastarlas con el fin último de condensar la información.

## **Informe de entrevista a profundidad**

### **Ficha de entrevista 001**

Nombre del experto: Ing. Ana María Herráez Velasco

Nombre Distribuidor: Comercial H&B

La siguiente entrevista fue realizada a la Ing. Ana María Herráez, debido a su amplia experiencia hace 8 años en el negocio de comercialización de productos de consumo masivo. En dicha entrevista tuvimos acceso a información útil que detallaremos a continuación.

Buenos días estimada Anita, se efectuará esta entrevista con fines académicos y necesitaremos conocer su apreciación sobre diferentes puntos como distribuidor mayorista y su relación con empresas terceras como el servicio de Serinse y su relación directa con la compañía Unilever.

Comercial H&B es un emprendimiento familiar que surgió frente a la necesidad de cubrir demanda de productos de consumo masivo en el mercado y poco a poco ha ido creciendo y mejorando sus alianzas estratégicas.

Con respecto al servicio de la empresa Serinse no lo usamos debido que como distribuidor tenemos nuestra propia fuerza de venta, contamos con 8 personas quienes mediante un horario establecido se dirigen a los 21 clientes en el terminal de transferencia de víveres desde las 5:00 am hasta las 14:00 pm, su función es arreglar producto en percha, impulsar evacuación de producto con las mecánicas del mes y de esta forma el cliente realice más pedidos. Pero dicha fuerza de venta debe tener incentivos de parte de nosotros y de UL, por ende es necesario las reuniones fuerza de venta secundaria y poder motivar al equipo a que realice un mejor trabajo; en dichas reuniones se realizan capacitaciones e incentivos al equipo, para poder estar alineados con las mecánicas del mes, innovación de productos, promocionales extra, capacitaciones de cómo tratar al cliente final, incentivos mediante premios para los vendedores que mejor se hayan destacado en cada trimestre.

Con respecto al ejecutivo de venta de UL, se han llegado acuerdos exitosos y beneficiosos para ambas partes, me siento muy satisfecha con la atención brindada y por supuesto con la solución de problemas que a veces suscitan con algunos clientes y se pueden tomar acciones rápidas.

Con respecto al departamento de cartera de UL quienes son los que realizan las liquidaciones y los pagos de las N/C, existe oportunidad de mejorar en cuanto al pago a tiempo, debido que se han presentado situaciones en las que las liquidaciones no son realizadas a tiempo y demora el pago al equipo de venta.

Con respecto a los beneficios percibidos, UL establece un margen de ganancia para mayoristas, por otro lado también ofrece promocionales para poder evacuar el inventario del cliente de manera más rápida, debido que nosotros como distribuidores mayoristas compramos los productos a un precio y ofrecemos al cliente mayorista a otro precio igual de atractivo pero la diferencia es que también lo ayudamos a rotar el inventario de manera más rápida con los promocionales del mes que da UL y de esta forma trabajamos juntos, nosotros implementado de manera eficiente los promocionales en todos los clientes según el monto de facturación e inventario en stock.

Las oportunidades de mejora en las que podemos trabajar juntos son en la cantidad de asignación de promocionales a cada cliente, es decir que cada uno reciba conforme a lo que ha facturado, realizar una base de cumpleaños de todos nuestros clientes mayoristas y tener un detalle de parte de UL en esa fecha especial.

Por otro lado tenemos algunos clientes que son muy especiales y no desean realizar el pedido semanal incluido los productos infaltables, algunos de ellos pertenecen a la categoría de cuidado personal, los problemas que se suscitan son debido que productos como aerosoles o botellas son causa de hurto y en algunos casos causa de accidentes debido que los aerosoles son altamente inflamables y hace 3 años ocurrió un incendio en el TTV por causa de un

producto similar; en base a todos estos antecedentes muchos clientes no compran dichos productos, lo cual afecta la medición de perfect store que se debe subir en la plataforma y de esta manera llevar el control de nuestros clientes y así a su vez UL controla nuestro trabajo.

Otro de nuestros problemas es el aéreo que debe tener cada uno de nuestros clientes para poder cumplir la planimetría de todas las variantes de cada producto, en este caso los productos que tienen sachet y que deben exhibirse en un aéreo son: sedal y ponds; por ende, todos nuestros clientes no pueden tener aéreo porque el espacio es muy reducido y en vez de eso tiene un tubo en el cual colocan todo el producto.

### **Ficha de entrevista 002**

Nombre del experto: Ing. Luis Cedeño Benalcázar

Nombre Distribuidor: Watchmedia S.A.

La siguiente entrevista fue realizada al Ing. Luis Cedeño, debido a sus 6 años de experiencia en el negocio de comercialización de productos de consumo masivo. En dicha entrevista tuvimos acceso a información útil que detallaremos a continuación.

Watchmedia S.A. se creó como un negocio familiar, el cual tiene su propia fuerza de venta, incluyendo vendedores y mercaderistas. El convenio con UL empieza desde su ticket de compra mensual incluyendo todos los productos infaltables y demás. Tenemos alrededor de 15 clientes mayoristas quienes tienen un respectivo monto de compra y deben cumplir con el convenio adquirido con UL, la mercaderista atiende a cada uno de estos clientes en un horario establecido y puede abarcar a todos debido que junto con la empresa Serinse se da el respectivo control de perchar e impulsar los productos. Dicha empresa destina 2 supervisores con 5 mercaderistas cada uno, quienes se encargan de visitar todos los clientes de Watme junto con nuestra mercaderista, todos tienen la función de perchar producto, promocionales, informa novedades de la competencia en el punto de venta y cualquier problema o

inconformidad que tenga el cliente. Podemos destacar que algunos promocionales enviados por la empresa Serinse S.A. no llegan a tiempo y el cliente se queja de no tener el promocional para bandearlo junto con el producto en percha, el mismo que puede estar próximo a caducarse y se necesita urgencia de rotación.

Con respecto al ejecutivo de venta, estamos muy satisfechos por el trato recibido y los acuerdos convenientes que se llega con la empresa a través del mismo. Por otro lado, se planifican estrategias de mercado en conjunto con el ejecutivo para así beneficiarnos ambos, por ejemplo ahora ultimo tenemos el inconveniente que hubo clientes que tenían bloqueado el stock de jabón lux del mes pasado el mismo que compraron a precio regular, pero este mes lux bajo de precio y UL nos reconoció en producto para poder realizar paquetes pague 3 y lleve 4 y de esta forma el cliente bajo de precio el producto.

Con respecto al departamento de cartera, hemos tenido a veces inconvenientes con las liquidaciones a tiempo, debido que ambas partes debemos llevar un libro registrando todas las transacciones con n/c, pero a veces la categoría de UL se olvida de ingresar algún valor de ser liquidado y simplemente no llega el valor correspondiente, más que todo lo considero como un problema de seguimiento.

Con respecto a los beneficios, UL ofrece un margen de ganancia lo que permite abastecerse de stock y poder vendérselo a los clientes mayoristas o autoservicios con el respectivo margen de ganancia, el mismo que es muy atractivo, pero igual el cliente nunca se conforma y necesita que le demos promocionales para evacuar el productos, debido que la competencia como Fabril, Colgate, entre otros realiza promociones y packs de productos atractivos que ayudan a la venta; otro problema que se ocurrió con la última promoción de sartenes bonella de junio hubo un error al momento de facturar en el sistema dicho promocional, por ende no se podía activar la promoción en los clientes, lo que impidió comenzar a rotar el producto, pero esta semana se activa la promoción.

### 3.7.2 Encuesta

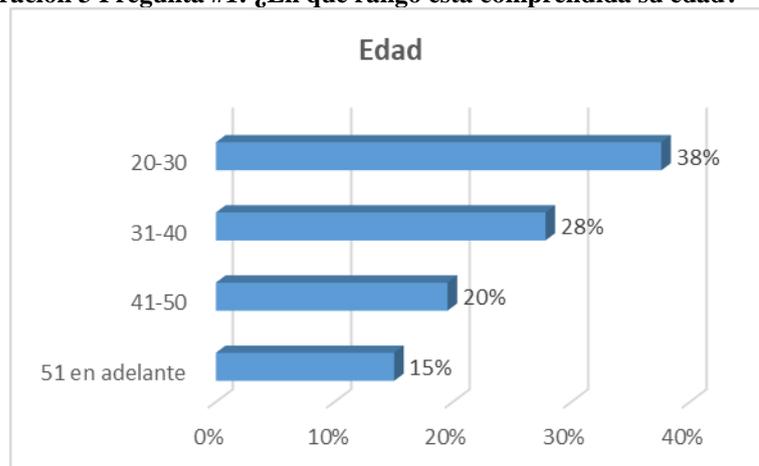
La encuesta estuvo comprendida de cuatro preguntas demográficas, más once preguntas orientadas a descubrir el conocimiento y percepción que tienen los consumidores sobre la empresa UNILEVER, así como gustos y preferencias en ciertas líneas de productos de la competencia.

Después de tabular las preguntas planteadas en la encuesta, a los 400 consumidores de forma aleatoria, obtuvimos resultados concluyentes por cada pregunta, los cuales especificamos a continuación:

#### Demográficas

##### Pregunta #1: ¿En qué rango está comprendida su edad?

Ilustración 3 Pregunta #1: ¿En qué rango está comprendida su edad?

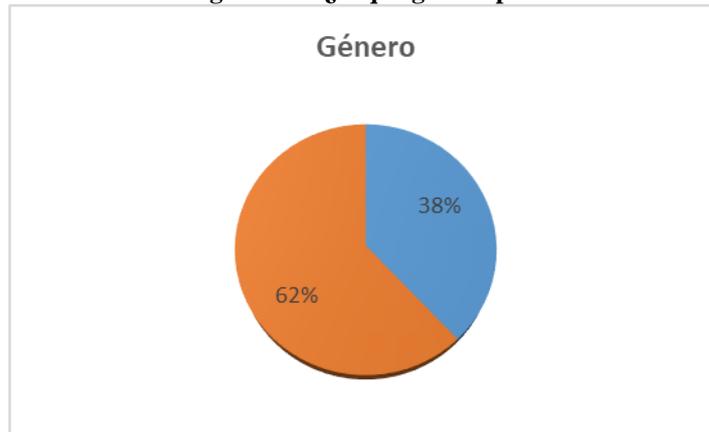


Elaborado por: Autoras

Como podemos apreciar en la gráfica, un 38% de los encuestados se agrupan en edades comprendidas entre los “20 y 30 años”, siendo el grupo con mayor representatividad, seguidos en segundo lugar, por la categoría de “31 – 40” con 28%, luego “41 – 50” con un 20%, y finalmente tenemos a los consumidores de cincuenta y uno en adelante con un 15%.

## Pregunta #2: ¿A qué género pertenece?

Ilustración 4 Pregunta #2: ¿A qué género pertenece?

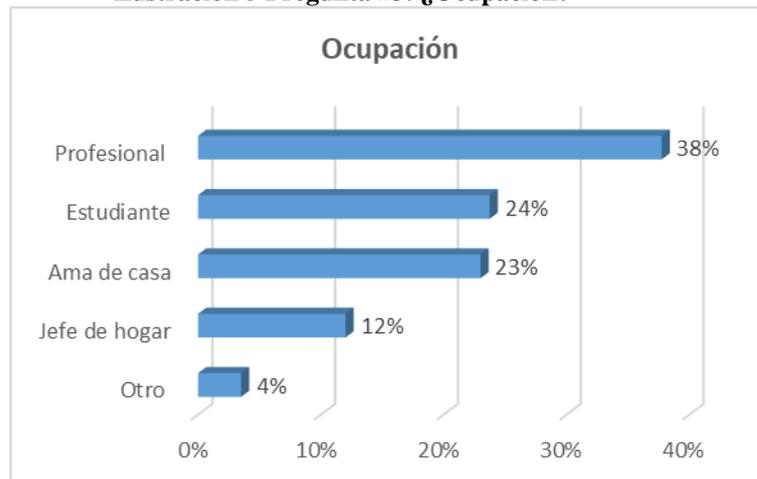


Elaborador por: Autoras

El 62% de los encuestados son de sexo femenino, mientras que el 38% de los mismos son de sexo masculino.

## Pregunta #3: ¿Ocupación?

Ilustración 5 Pregunta #3: ¿Ocupación?

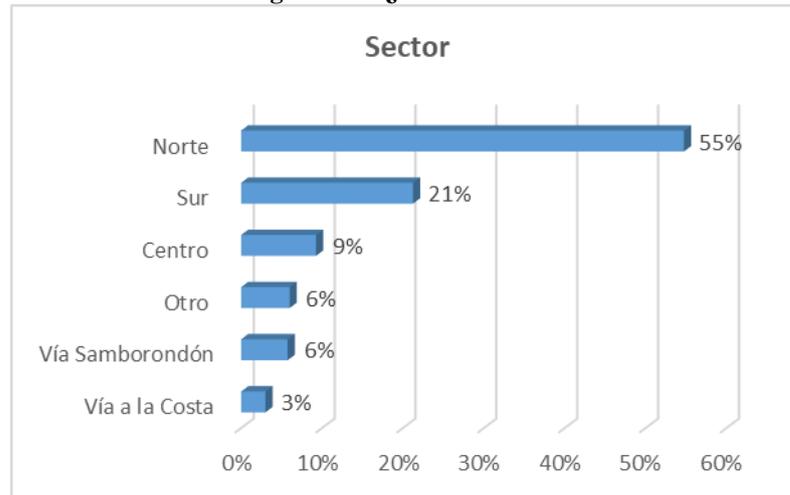


Elaborado por: Autoras

Nuestro gráfico revela que, con un 38% de los encuestados, desempeñarse como profesional resulta la ocupación con mayor porcentaje, seguido por un empate técnico entre las categorías “Estudiante” (24%) y “Amas de casa” (23%). En menor frecuencia encontramos a “Jefes de hogar” (12%), y sin ninguna trascendencia tenemos otras ocupaciones, con apenas un 3% de los encuestados.

#### Pregunta #4: ¿Sector de residencia?

Ilustración 6 Pregunta #4: ¿Sector de residencia?



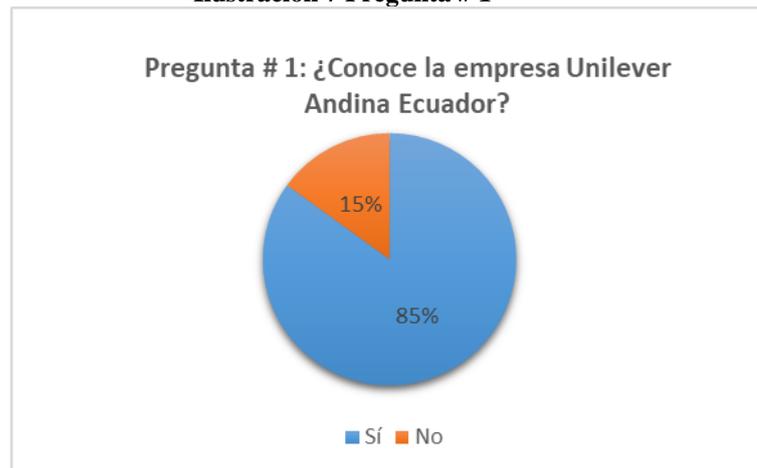
Elaborado por: Autoras

Con un 55% de los encuestados, el Norte es el sector de la ciudad que posee en mayor representatividad, luego tenemos el sector Sur con un 21%, sector Centro con 9% y otros sectores con menor porcentajes son: Vía Samborondón, vía a la Costa, entre otros.

#### Conocimiento y/o percepción de la marca

#### Pregunta # 1: ¿Conoce la empresa Unilever Andina Ecuador?

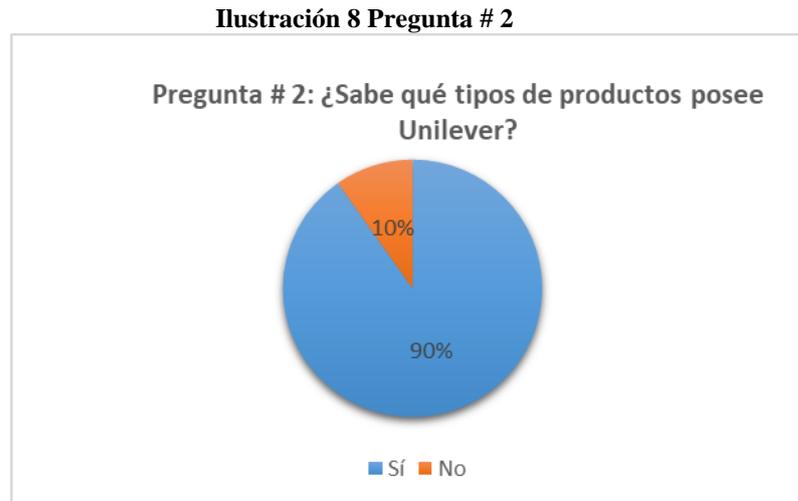
Ilustración 7 Pregunta # 1



Elaborado por: Autoras

Los resultados arrojaron el 85% de los encuestados declararon conocer o haber escuchado sobre la marca, mientras apenas un 15% mencionó no conocerla.

## Pregunta # 2: ¿Sabe qué tipos de productos posee Unilever?

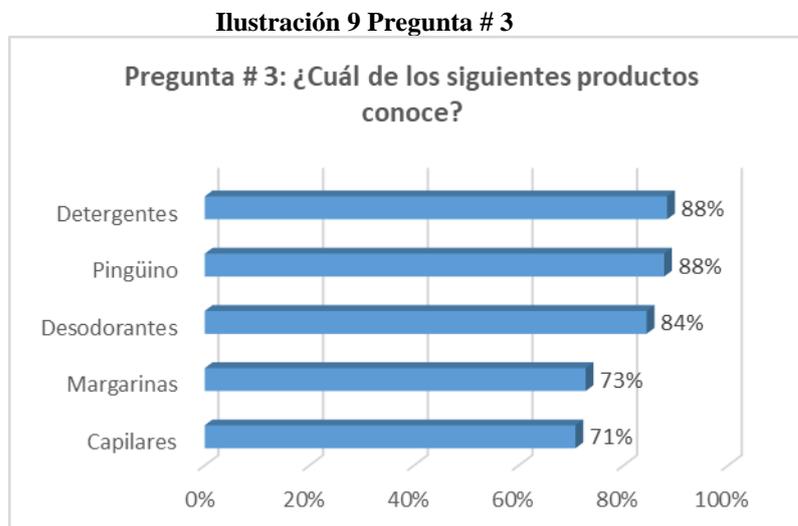


Elaborado por: Autoras

El 90% de los encuestados, declararon conocer productos de la marca, mientras apenas un 10% mencionó no conocerlos.

**Importante:** A partir de este momento, la muestra se reduce a 360 encuestados, debido a que en que caso de haber contestado “NO” en la pregunta # 2, la encuesta termina.

## Pregunta # 3: ¿Cuál de los siguientes productos conoce?

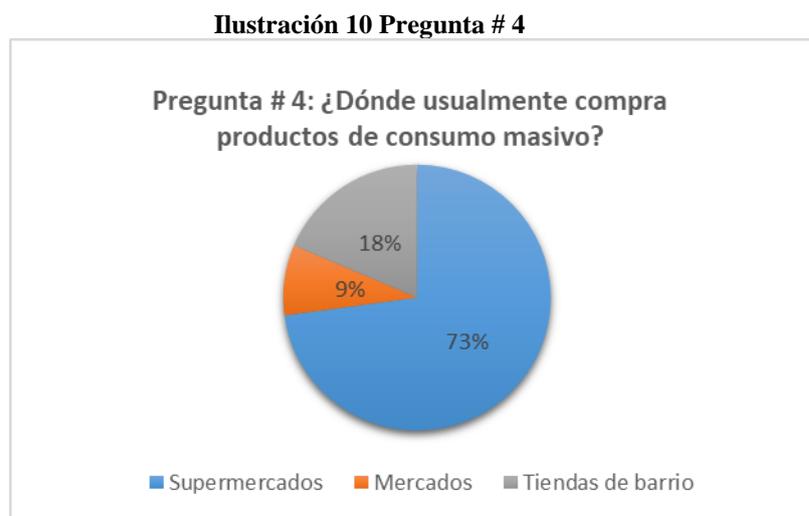


Elaborado por: Autoras

Dentro de todas las líneas ofrecidas por UL (ICE, PC, HC, FOODS), se consultó a los encuestados con qué productos de ellos se encuentran mayormente familiarizado, obteniendo los siguientes resultados:

1. Con un 88% de conocimiento entre los consumidores, existe un empate de popularidad entre los productos de la línea Pingüino y detergentes (Deja, Surf, Omo).
2. En 2do lugar encontramos la línea de desodorantes, con un 84%.
3. En tercer y cuarto lugar se poseionan la línea de Margarinas (Foods) y Capilares (PC), con 73% y 71% respectivamente.

**Pregunta # 4: ¿Dónde usualmente compra productos de consumo masivo?**

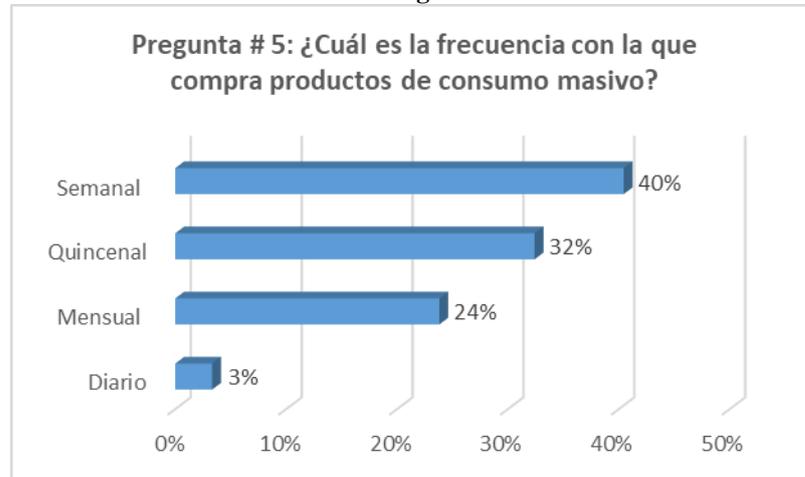


**Elaborado por: Autoras**

Los encuestados revelaron de forma categórica, con un 73%, que las compras de productos masivos los realizan en supermercados, mientras que las compras en tiendas de barrio y mercados, alcanzaron a penas el 18% y 9% respectivamente.

**Pregunta # 5: ¿Cuál es la frecuencia con la que compra productos de consumo masivo?**

**Ilustración 11 Pregunta # 5**

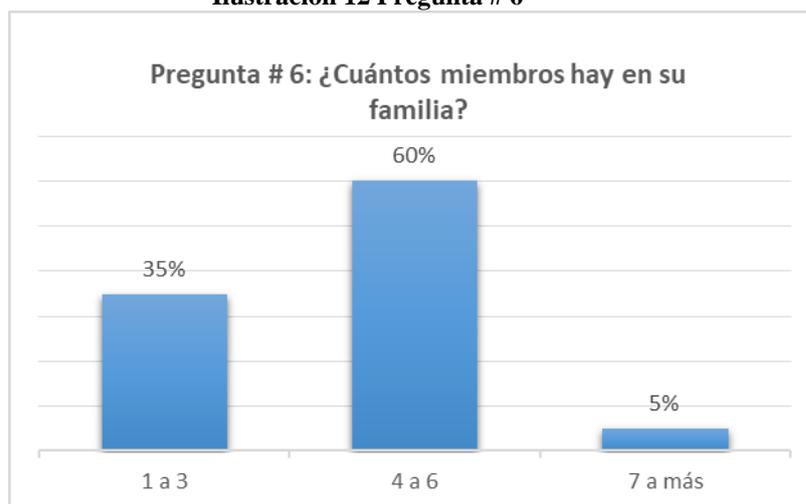


**Elaborado por: Autoras**

En cuanto a la frecuencia con la que se ejecutan las compras, el 41% de los encuestados, manifestaron que las realizan semanalmente, un 32% prefieren realizarlas de forma quincenal, el 24% lo hacen mensualmente, y solo una pequeña proporción 3% compran diariamente los productos.

**Pregunta # 6: ¿Cuántos miembros hay en su familia?**

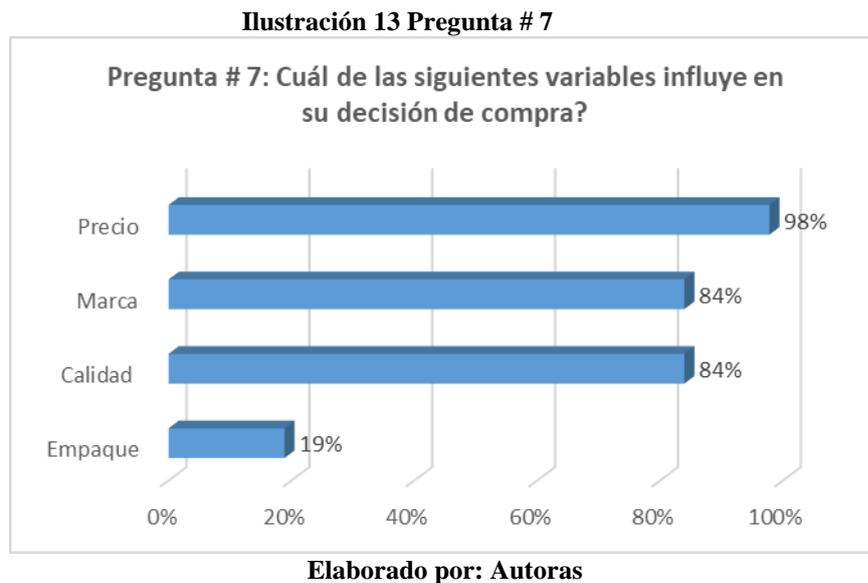
**Ilustración 12 Pregunta # 6**



**Elaborado por: Autoras**

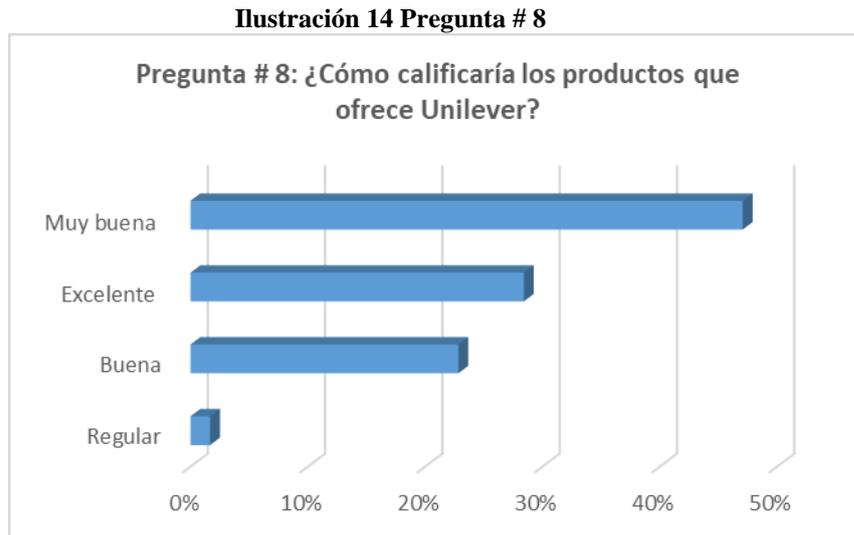
El 60% de los encuestados declararon encontrarse en un grupo familiar de entre 4 a 6 miembros, 35% de ellos en el grupo de entre 1 a 3 miembros, mientras que tan solo el 5% es partícipe de grupos familiares mayores a 7 personas.

**Pregunta # 7: ¿Cuál de las siguientes variables influye en su decisión de compra?**



Con esta pregunta intentamos descubrir el, o los, principales incentivos o motivaciones, que hace que los consumidores se decidan por un producto determinado, por encima de otro de similares características. Dentro de este contexto, un 98% de los encuestados declaró que el “precio” es el principal factor de decisión a la hora de comprar, seguido, en igualdad de condiciones, por “la calidad” y “la marca” con un 84% de preferencia, para dejar en último lugar de preponderancia a la “presentación o empaque” con un 19%.

### Pregunta # 8: ¿Cómo calificaría los productos que ofrece Unilever?

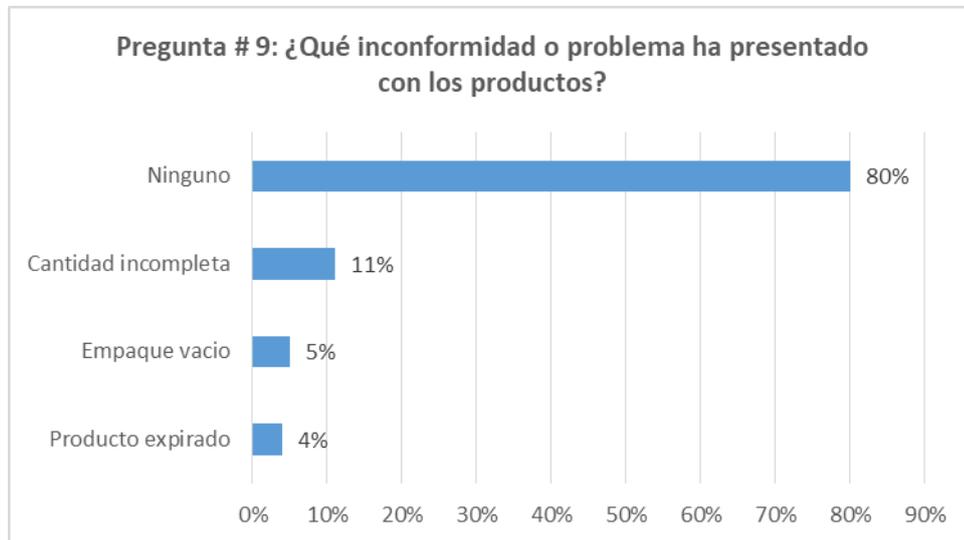


Elaborado por: Autoras

Descubrir la percepción que los usuarios tienen de la marca UL, resulta de suma importancia en el curso del proyecto de investigación. Tras tabular los resultados de esta pregunta, pudimos descubrir que el 47% de los encuestados califican como “Muy buena” la calidad de los productos. 28% de ellos piensan que los productos son de “Excelente” calidad, un 23% piensan que son “buenos”, mientras que apenas un 2% calificaron los productos como “regulares”. Entre las categorías “Excelente” y “Muy bueno” se encuentra el 75% de la opinión de los consumidores.

**Pregunta # 9: ¿Qué inconformidad o problema ha presentado con estos productos?**

**Ilustración 15 Pregunta # 9**



**Elaborado por: Autoras**

Si bien un halagador 80% de la muestra manifiesta que jamás ha presentado inconformidad con los productos de la marca, un considerable 11% asegura haber encontrado “cantidad incompleta” en sus presentaciones, el 5% asegura haber adquirido empaque vacío de producto y también un 4% asegura haber comprado un producto expirado. Exceptuando la categoría “Ninguno”, el resto de categorías suman un 20% de los casos, según afirman los encuestados.

**Pregunta # 10: ¿Qué tipo de promoción le gustaría recibir por la compra de sus productos?**

**Ilustración 16 Pregunta # 10**



**Elaborado por: Autoras**

El 48% de los encuestados, manifestaron que les gustaría recibir un promocional de producto, el cual debería estar bandeado junto con el producto y de esta manera captar la atención del consumidor, con un 37% el consumidor desea promocionales junto con el producto participante, la mayoría de dichos promocionales que ofrece según la categoría como banquitos pequeños, pinzas de ropa, moldes de cupcakes, reposteros, entre otros, finalmente un 15% le gustaría canjear y ganar el producto participante, por ejemplo junta dos aluminios de bonella más \$2 y llévate un sartén, dicha promoción se encuentra vigente.

### **Pregunta # 11: Productos de la competencia que consumen los encuestados**

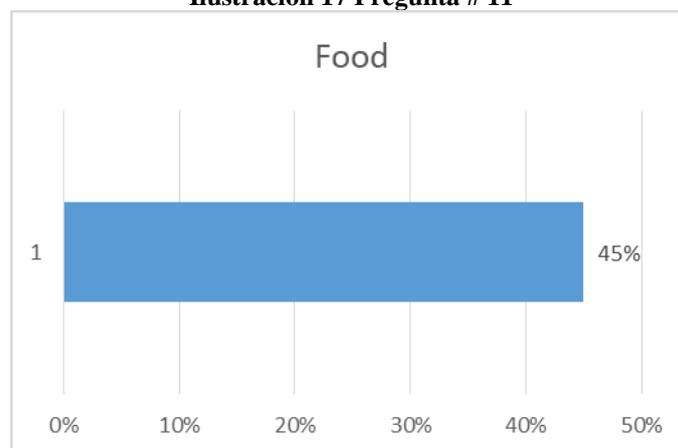
Esta pregunta fue realizada para conocer cuál es la aceptación que tienen los consumidores frente a las otras marcas de las diferentes categorías de productos que produce Unilever. Se escogieron los productos de competencia directa en todas las categorías que produce y comercializa la empresa de estudio del presente proyecto.

En cuanto a la categoría de comida se presentó a Girasol de la empresa La Fabril ya que es la competencia directa de Unilever, el primer gráfico indica que Girasol tiene un 45% de aceptación por parte de los encuestados.

Con respecto a la categoría Home Care los productos fueron los jabones Perla, Lavatodo y Machete, en cuanto a detergente fue Ciclón que pertenecen a la empresa La Fabril, el segundo gráfico muestra los resultados de aceptación en esta categoría, 35% para Perla, 35% para Lavatodo y 6% para Machete y el 32% para Ciclón.

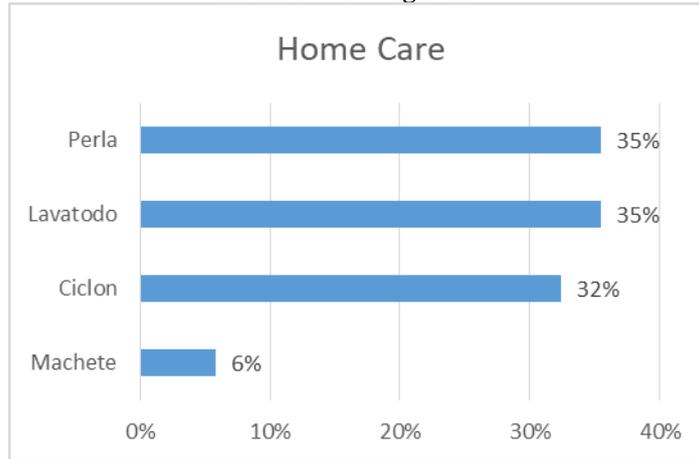
Para la categoría Personal Care de la competencia se tomó en desodorante a Lady speed stick que es la empresa Quala, como jabones de tocador o baño a Duet y Jolly que pertenecen a La Fabril y por último el jabón de marca Palmolive que es de la empresa Colgate. El tercer gráfico muestra a Speed Stick con el 34% de aceptación, Palmolive con el 35% de aceptación, Duet con el 27% y Jolly con 19% de aceptación.

**Ilustración 17 Pregunta # 11**



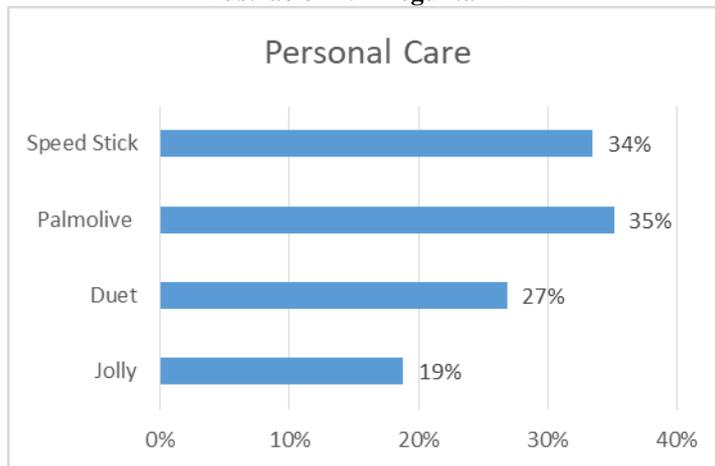
**Elaborado por: Autoras**

**Ilustración 18 Pregunta # 11**



**Elaborado por: Autoras**

**Ilustración 19 Pregunta # 11**



**Elaborado por: Autoras**

Dentro del análisis de percepción e intención de compra de nuestra investigación, es fundamental determinar cuáles productos de la competencia son escogidos y consumidos por el mercado. La tabulación de esta pregunta nos permitió conocer cuánto es la tendencia del consumidor en relación a la competencia en todas sus categorías.

### **3.8 Conclusiones y Recomendaciones**

#### **Conclusiones**

De acuerdo al primer objetivo específico de establecer las funciones de la fuerza de venta primaria y secundaria de la empresa se determinó en las entrevistas a profundidad que la fuerza de venta primaria son los ejecutivos de Unilever que son los encargados de mostrar

todo el catálogo de productos, los promocionales, el margen de ganancia, los porcentajes que se les otorga por pronto pago y las mecánicas de trabajo a los distribuidores mayoristas y la fuerza secundaria son los mercaderistas, supervisores y jefes de los mayoristas en este caso Watme y H&B, ellos cumplen las funciones de impulsar, perchar, bandear (colocar un producto junto con el mismo producto pero de menor tamaño) el producto conforme a la planimetría (colocar cada productos con sus variantes), controlar el inventario que se da a cada cliente.

El segundo objetivo donde se obtuvo información por medio de las entrevistas a profundidad, es la evaluación de los canales de distribución para la comercialización de los productos, Unilever cuenta con tres canales de distribución antes de llegar al consumidor final, su primer canal son los distribuidores mayoristas, el segundo canal son los mayoristas, que son los encargados de comercializar el producto a los minoristas que es su tercer canal y este último al consumidor final.

El resultado del tercer objetivo fue obtenido a través de las encuestas y entrevistas a profundidad, este objetivo es analizar las principales inconformidades de los clientes de Unilever donde las entrevistas a profundidad y las encuestas determinaron que las principales inconformidades de los distribuidores mayoristas son las liquidaciones de crédito cuando no son a tiempo, esto quiere decir que se coge producto de su inventario para ponerlo en algún promocional y la devolución de esa liquidación se demora más de la fecha establecida, y la de los consumidores finales es que algunos de los encuestados han recibido los productos vacíos, expirados e incompleto.

Dentro de especificar los beneficios de la omnicanalidad que es nuestro cuarto objetivo se determinó en las entrevistas a profundidad la falta de alienación del ejecutivo de Unilever con el distribuidor mayorista y éste último con sus clientes, la falta de alineación

significa que a un cliente se le ofrece algún tipo de promocional mientras que a otros no por la falta de comunicación entre ellos.

### **Recomendaciones**

A través de esta investigación tanto cualitativa como cuantitativa se determinó las principales inconformidades que tienen los clientes de Unilever, la participación que tienen en el mercado, cuales son los productos directos de la competencia, el grado de aceptación que tienen los encuestados con la marca y productos de la empresa.

Todo esto nos demuestra que el consumidor indistintamente de vincular la marca con la empresa, consumen el producto por precio y calidad.

Se recomienda la implementación de omnicanalidad en los canales de distribución de Unilever como estrategia de servicio al cliente para de esta manera resolver los principales inconvenientes de los clientes, así se podrá optimizar recursos, disminuyendo perdidas y ganando más mercado por medio de la satisfacción del cliente.

## **CAPITULO 4: PLAN DE MARKETING ESTRATEGICO**

La planificación estratégica de mercadotecnia toma en consideración varios aspectos del marketing y la promoción de la empresa. Los aspectos que contribuyen a la planificación de marketing estratégico incluyen la identificación de oportunidades de promoción y la evaluación de las oportunidades de comercialización; investigar, analizar e identificar el mercado objetivo; desarrollar una posición estratégica; preparación y ejecución del plan de comercialización; y finalmente medir y evaluar los resultados de los esfuerzos de marketing de la empresa.

El plan de marketing a implementar es adecuado para la empresa en cada área que se requiera, dado que se pudo establecer los problemas en capítulos anteriores, ahora se dará una solución para cada uno de ellos.

### **4.1. Definición del Plan Estratégico**

En base a la investigación de mercado entrevistas y encuestas se pudo encontrar algunas falencias de la empresa hacia el cliente, para las cuales se propone desarrollar cinco mejoras o proyectos enfocados en cada P del marketing.

El primero sería establecer un formato de liquidaciones del mes en una plataforma amigable, ejecutar plan tienda perfecta para todos los clientes mayoristas, plataforma de capacitación online para la fuerza de venta primaria y secundaria, estrategias de evacuación de productos de menor rotación mediante implementación de mecánicas y promocionales y finalmente plan compensación de clientes. Para este proyecto se propone los siguientes porcentajes de crecimiento: de la empresa el 5%, en base a la población de Guayaquil 1,58% y 1% de mejora con las cinco propuestas del proyecto, los cuales serán detallados en el capítulo financiero.

### Ilustración 20 Plan de mejora



Elaborado por: Autoras

#### 4.2. Análisis de posibilidades de acción

Al momento de analizar todas las propuestas de mejora para la empresa y los beneficios que generarían, se procede a analizar fuerzas internas y externas de la empresa con los cinco proyectos a implementar.

### Ilustración 21 FODA alcanzado



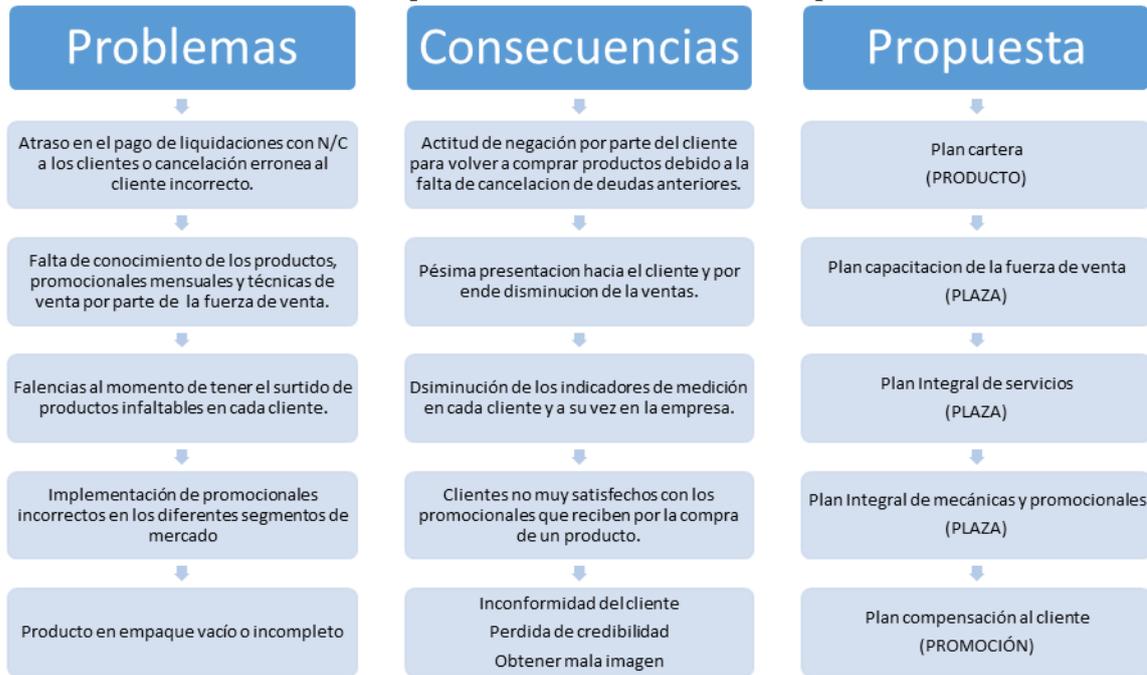
Elaborado por: Autoras

### 4.3. Plan integral de servicios personalizados y CRM

Dicho plan posee un software CRM o lo que sus siglas significan en inglés customer relationship management o en español administración de las interacciones del cliente.

Se procederá a evaluar las 4 P's del marketing mix; en cada una de las falencias presentadas podemos destacar en cual de ellas habrá una mejora con plan de acción.

**Ilustración 22 Esquema Problema-Consecuencia-Propuesta**



**Elaborado por: Autoras**

La “P” de PRODUCTO:

Actualmente la compañía realiza las liquidaciones de crédito de forma física mediante un formato establecido.

La mejora con la propuesta Plan Cartera, será implementar una plataforma en la cual se subirán todas las liquidaciones de crédito por cada categoría, de esta manera serán aprobadas de una manera eficiente y así se liquidará el valor en el tiempo adecuado.

La plataforma será muy amigable y fácil de utilizar para todo el personal de la empresa, el mismo que tendrá capacitaciones para el correcto uso, dicha plataforma se podrá ingresar mediante el correo de la empresa y su contraseña será el número de cédula; al momento de ingresar liquidaciones deberán ser aprobadas por el gerente de la categoría y luego serán aprobadas por el gerente del canal, para que así puedan ser procesadas y liquidar el valor al cliente.

Dicha plataforma tendrá ingresada la base de clientes por códigos y así se podrá liquidar al cliente mediante el código de Unilever, además que al ingresar el código del

cliente se podrá visualizar todo el perfil incluyendo: canal, zona, ejecutivo a cargo, historial de liquidaciones y reposiciones en caso de equivocación en el monto a pagar.

El beneficio de automatizar las liquidaciones será de obtener las aprobaciones respectivas de una forma ágil y poder realizar el respectivo pago de la nota de crédito

#### La “P” de PRECIO:

Actualmente la empresa establece en todos sus productos un precio sugerido, es decir el mercado o los clientes conocen cual es el precio de venta que sugiere la empresa y en base a eso el cliente define un precio dependiendo del segmento de mercado y del canal de distribución en el que se encuentre. Existen diferencias de precios desde lo que le cuesta producir a la empresa sus productos y el precio de venta establecido para el cliente final, también se establecen precios a distribuidores mayoristas, precios para cobertura y precios para las diferentes cadenas. Cada segmento tiene un precio establecido, monto de compra mensual, descuento y diversos promocionales para cada categoría.

Dicha variable mencionada se mantendrá debido que no habrá ningún proyecto de mejora en base al precio de los productos de consumo masivo, el cual es determinados por un conjunto de variantes y se mantiene hasta que haya algún cambio o reestructura en campañas publicitarias de baja de precio de cualquier variante o estrategias de marketing para impulsar productos que tienen presentación antigua y que necesitan ser evacuados del mercado debido a la nueva presentación, entre otros.

#### La “P” de PLAZA:

Unilever presenta canales estructurados, el canal moderno y el canal tradicional, el primero incluye todas las cadenas como Mi Comisariato, Supermaxi, Tía, Del Portal, Supermercado Santa María, Coral, entre otros; mientras que el canal tradicional se encuentra clientes desde cobertura (panaderías, tiendas pequeñas, medianas, grandes, farmacias, pañaleras, bazares), mayoristas, autoservicios, distribuidores, entre otros; ambos canales

tienen sus políticas comerciales, diferentes variables de producto infaltables, es decir productos que no pueden faltar en un punto de venta y que deben estar en el orden correcto dentro de la percha.

El lugar o la plaza se encuentra segmentado por el mercado, los mismos que se clasifican en cobertura, mayoristas, autoservicios y P.P. o producto personal (debido que existen algunos clientes que solo compran PP y no alimentos como bonella, dorina o helados), en los cuales se seleccionan los productos infaltables que debe haber en cada punto de venta según el segmento de mercado que pertenece. Por ejemplo, el mayorista atiende al cliente a través de counters ó vitrinas, los compradores no tienen acceso al producto, mientras que el autoservicio es donde el cliente tiene acceso directo al producto en percha.

Las mejoras que se proponen son:

- Capacitación de la fuerza de venta

Se implementará una plataforma de capacitación online para toda la fuerza de venta primaria y secundaria, la primera se refiere al equipo de venta de la empresa y la segunda se refiere al equipo de venta supervisores y mercaderistas del distribuidor. Todos deberán cumplir con cuatro módulos mensual el cual se compone de tres clases y tres lecciones, en total realizarán 128 horas de capacitación. Dichos conocimientos deberán ser aplicados en el trabajo diario lo cual se verá reflejado en el incremento de ventas y mejor gestión.

- Plan integral de servicios

Actualmente la compañía tiene una plataforma de perfect store o tienda perfecta, la cual consiste en medir a cada cliente que tenga todas las variantes de productos que sea parte de la lista de productos infaltables en base al segmento de mercado, pero existen algunos clientes que no poseen toda la lista de productos y en ese momento se procede a tomar el pedido en físico. La propuesta consiste en realizar una mejora a la plataforma para sistematizar directamente los pedidos de las variables que carece el cliente; de esta forma la medición no

afecta de forma negativa disminuyendo el nivel de los indicadores de tienda perfecta de cada cliente, que a su vez disminuya los indicadores de la empresa.

Al momento de realizar el pedido al cliente de los productos faltantes, adicional se ofrecerá una gama de packs de productos, los cuales se componen de un listado de productos premium de Unilever y gratis un producto promocional.

Se obtendrá beneficios de fidelización de clientes e incremento en las ventas debido que aumenta el ticket de compra del cliente.

- Integración de mecánicas y promocionales

Actualmente se establece un rubro de promocionales para los clientes los cuales se entregan para ayudar a evacuar el producto que tiene el cliente en inventario. Algunos de los tipos de promocionales o mecánicas que actualmente posee la empresa son: producto-producto (por la compra de un detergente, gratis un detergente de menor gramaje), producto-canje (por la compra de una margarina, más un monto adicional en efectivo, gratis un accesorio de cocina) o producto-promocional (por la compra de un shampoo, gratis un set de vinchas)

La propuesta que se plantea será invertir en otros tipos de promocionales como sorteos de viajes, sorteo de artefactos electrónicos, recargas para celulares, sorteos para el pago de servicios básicos a las amas de casa, entre otros; con el fin de implementar las mecánicas o promociones adecuados para poder tener rotación eficiente de inventario, es decir aumentar su sell out (producto vendido) evacuando producto más rápido y el cliente vuelve hacer pedido de todas las variantes de productos, es decir, aumenta su sell in (producto por comprar al proveedor).

#### La “P” de PROMOCIÓN:

A través de una investigación cuantitativa, se pudo identificar que el 21% de los encuestados habían tenido inconformidad con los productos vacíos, incompletos o expirados,

para lo cual se propone el plan de compensación al cliente, el cual consiste: por cada producto que tenga alguna falencia se compensará al cliente con el mismo producto y adicional un producto promocional que represente el 50% en proporción al producto que haya comprado, para lo cual el cliente simplemente olvidará el incidente debido a la recompensa que obtendrá.

**4.3.1. Plan cartera**

En base a la “P” de PRODUCTO, en la actualidad existe un auxiliar quien consolida todas las liquidaciones por categoría en una base de datos con todo el detalle de cada nota de crédito, para que al momento de liquidar en una fecha establecida al contra mes, es decir el 15 del siguiente mes que se realizó la nota de crédito (N/C).

El tipo de formato que deberá llenar la persona encargada de consolidar todas las liquidaciones será el detallado a continuación:

**Tabla 3 Formato de Liquidación**

TIPO DE LIQUIDACION						
Codigo Cliente	Nombre de Cliente	DU	Descripcion	Valor N/C sin IVA	IVA% USD	TOTAL N/C USD
<b>TOTAL</b>						

Solicitado por: \_\_\_\_\_

Gerente de categoria: \_\_\_\_\_

**Elaborado por: Autoras**

La propuesta consistirá en automatizar las liquidaciones mediante un plataforma, es decir subir exactamente toda la información que detalla en el formato físico de manera online; lo cual permitirá gestionar de una forma ágil la aprobación de las mismas.

La plataforma será fácil de administrar y con un entorno muy amigable, donde se subirán las N/C por categoría, las cuales pueden ser ingresadas por el auxiliar o por cualquier miembro de la categoría, luego serán aprobadas por el gerente de la categoría y al final aprobadas por el gerente del canal; de esta forma se podrá optimizar el tiempo en vez de ir a buscar las aprobaciones de cada una de estas personas mediante el formato físico para que pueda ser firmado por todas las personas antes mencionadas.

Los miembros podrán ingresar con el usuario (correo de la empresa) y la contraseña (numero de cédula).

**Ilustración 23 Plataforma Liquidación N/C**



**Elaborado por: Autoras**

Dicha plataforma se implementará un plan piloto, el cual consiste en un grupo de 2 personas las cuales serán divididas por grupo de capacitaciones online para las personas que utilizarán la plataforma; luego de terminar las capacitaciones, dichas personas de soporte estarán conectadas de manera online mediante skype empresarial de la empresa y así podrán dar soporte online para las diferentes actividades a realizar en la plataforma y poder resolver cualquier problema que se presente.

**Tabla 4 Grupos de capacitación**

<b>Grupo</b>	<b>Departamento</b>	<b>Horario</b>
1	Marketing	Lunes 9:00 am - 12:00 am
2	Trade marketing	Martes 9:00 am - 12:00 am
3	Finanzas	Miércoles 9:00 am - 12:00 am
4	Cartera	Jueves 9:00 am - 12:00 am

**Elaborado por: Autoras**

Las liquidaciones online serán para agilizar el proceso de aprobación de las mismas de cada gerente de departamento, debido que eso es lo que mayor tiempo toma; y de esta forma

se evitará firmar las liquidaciones en físico e interferir en el tiempo de los gerentes. Los pagos igual se podrán realizar hasta el 15 del siguiente mes, para que así el cliente tenga por política su dinero un mes después de haber prestado su inventario de cualquier variante de producto.

La base de clientes en la plataforma incluye el código de cada cliente, con el cuál se podrá identificar toda la información como: razón social, pagos efectuados anteriormente los cuales estarán ligados a una breve descripción de cada liquidación, pedidos efectuados y las liquidaciones que estén en espera de ser canceladas; también se detallará nombre comercial, razón social, número de registro único de contribuyente, zona a la que pertenece y ejecutivo de venta que visita al cliente. Las liquidaciones que están pendientes de pago por la empresa se podrá visualizar el nombre de la persona que otorgó la nota de crédito, el monto, una breve descripción del motivo y el centro de costo o la categoría a quién se procederá a devengar dicho valor.

**Tabla 5 Base de clientes**

Código	Nombre Comercial	Razón Social	RUC	Zona	EDD
UL0012345	MAZATE	Margarita Zamora Terán	093 0115529001	Portoviejo	Julia Ramos Ortiz
UL0023456	Mas barato por dos	Viviana Matamoros Morán	096 8554492001	Manta	Julia Ramos Ortiz
UL0034567	Macroturi	Julio Villegas del Campo	094 0115529001	Quevedo	Eduardo Gómez Rizzo
UL0045678	Bazar Selección	Bernardo Ortiz Campoverde	097 8554492001	Guayaquil	Mauricio Velasco Barona
UL0056789	De todoito	Alexandra Figueroa Ramos	095 0115529001	Quevedo	Eduardo Gómez Rizzo
UL0067891	Arbolito	Steven Litardo Parra	098 8554492001	Manta	Julia Ramos Ortiz
UL0078912	Compra más, paga menos	Sebastián Molina Hurtado	096 0115529001	Guayaquil	Mauricio Velasco Barona

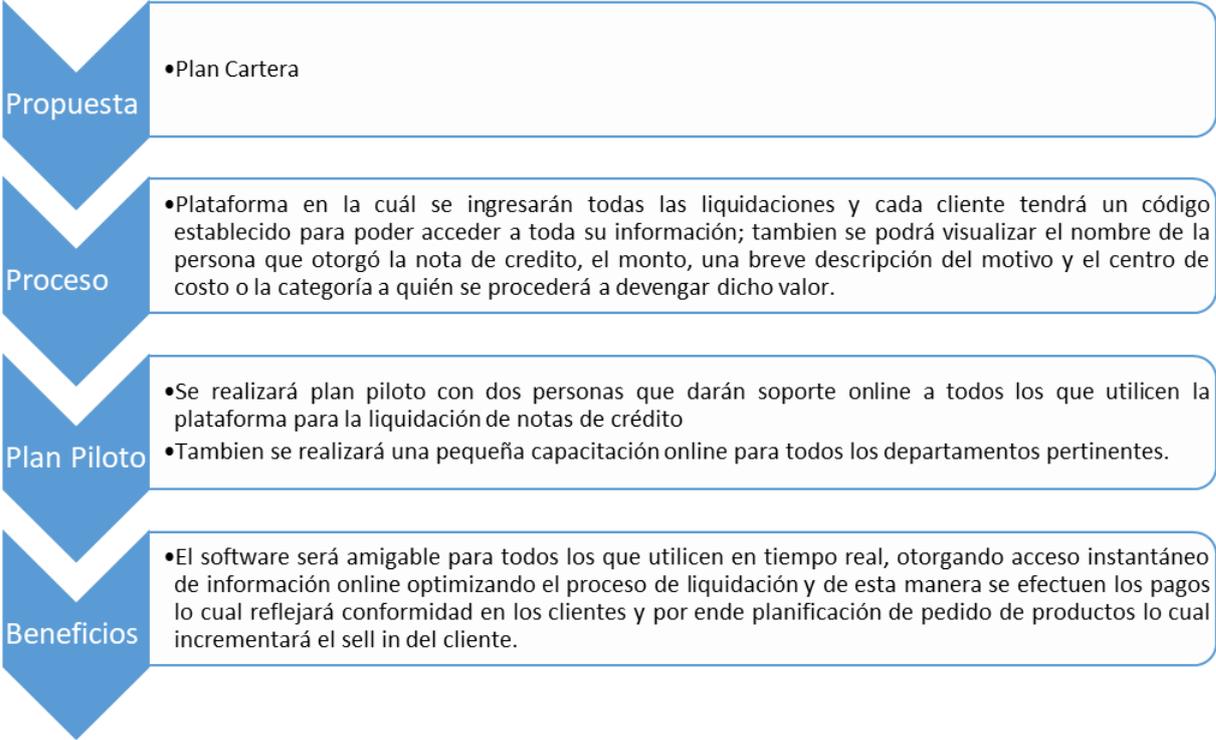
**Elaborado por: Autoras**

Los beneficios de la plataforma a implementar son los siguientes: facilitar toma de decisiones, reflejar información online para cualquier persona que ingrese al sistema y de esa forma agilizar cualquier proceso, aprobación de presupuestos online de gerentes, efectuar el pago a tiempo a los clientes. La plataforma aporta información relevante a los responsables de la empresa para pronosticar el total de liquidaciones, cuanto dinero y a que diferentes actividades se destina lo cual nos permite hacer un seguimiento del rendimiento del negocio.

Acceso a la información en tiempo real, es decir, el sistema permite a los empleados acceso instantáneo online y replicar o repetir acciones, priorizar y optimizar el proceso de

liquidación; las empresas lo utilizan para que sus ciclos de pagos sean más cortos y por otro lado, sus ciclos de compra o pedido de productos más rápidos y cortos, satisfaciendo al cliente mediante oportunidades de mejora.

**Ilustración 24 Plan Cartera**



**Elaborado por: Autoras**

**4.3.2. Plan capacitación fuerza de venta**

En base a la “P” de PLAZA, los ejecutivos de la fuerza de venta primaria y secundaria realizarán cursos de capacitación online, en la cual podrán recibir cursos de marketing, ventas y liderazgo, dicho aprendizaje se podrá ver reflejado en los resultados de las ventas posteriores que realicen. Dicha capacitación será para los ejecutivos de la empresa y para los vendedores de los distribuidores, ambas fuerzas de venta tienen contacto directo con el cliente y por ende deben tener todas las herramientas necesarias para la venta y así ejercer buen trabajo.

Actualmente Unilever no cuenta con una plataforma de capacitación para la fuerza de venta, por lo que el personal desconoce de las nuevas tendencias de técnicas de ventas y liderazgo.

El plan estratégico que se pretende implementar es una plataforma de capacitación online para la FFVV (fuerza de venta) primaria y secundaria, se realizará un cronograma de cursos que deberán tomar en un periodo determinado, de acuerdo a eso se irán activando los módulos conforme a las necesidades del equipo, también se vinculará con los objetivos mensuales en ventas de la empresa para que puedan implementar lo aprendido en el curso comparando resultados de ventas con la inversión del aprendizaje por cada usuario que se conecte a la plataforma, tendrá un retorno de inversión y se podrá corroborar con el crecimiento de la compañía a través de esta mejora.

La capacitación online presenta muchos beneficios corporativos entre ellos: mejorar el ambiente laboral, liderazgo y toma de decisiones en temas gerenciales, visión de las nuevas propuestas de mejora. Otra de las ventajas, son los costos que representa una capacitación masiva a toda la fuerza de venta, se ingresará mediante un usuario (cédula) y contraseña (la misma del correo corporativo) a todas las personas que necesiten realizar los módulos.

Va a existir flexibilidad para completar los módulos, ya que los usuarios del curso podrán completar cuando lo consideren debido a la carga horaria del trabajo y se debe prevenir la saturación del colaborador por las múltiples actividades y además la capacitación, por eso cada módulo mensual tendrá 4 temas y cada uno de ellos tendrá 3 clases con sus respectivas lecciones, el curso está planificado para 8 meses, con un total de 128 horas de capacitación.

### Ilustración 25 Plataforma Capacitación



#### Elaborado por: Autoras

Los temas de los diferentes módulos se enfocan a las necesidades, temas útiles para su aplicación diaria, crecimiento profesional que le permiten al colaborador aplicar en sus tareas diarias del trabajo y alcanzar objetivos de la empresa como ofrecer una mejor atención al cliente, mejores técnicas de ventas, comunicación de mecánicas, entre otros .

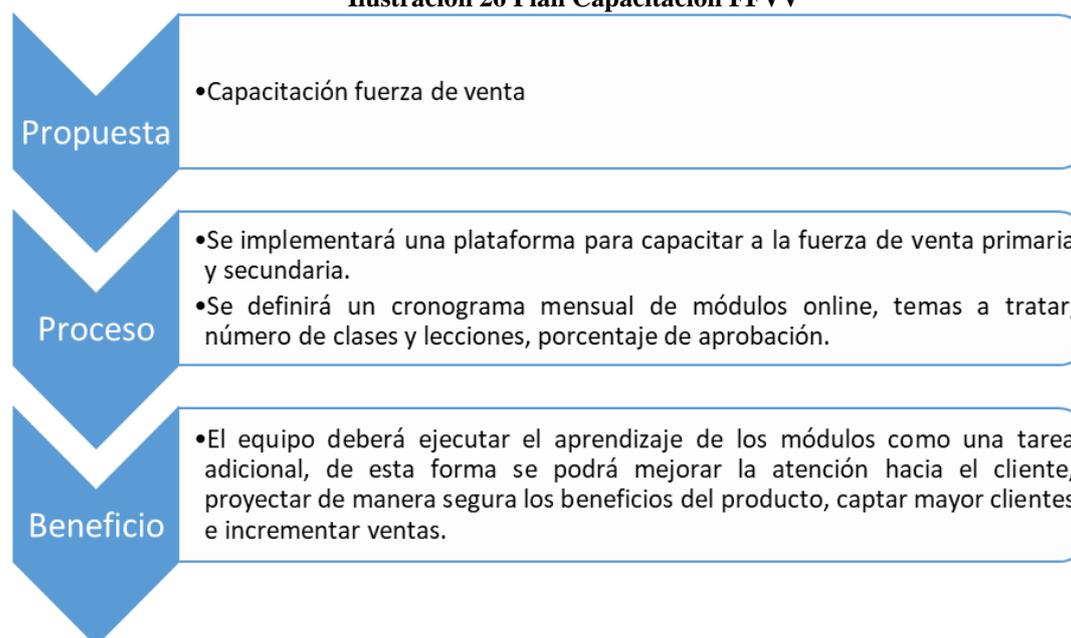
A continuación se detalla el cronograma de módulos de manera mensual, el tiempo, el periodo de duración, el pensum y el porcentaje de aprobación.

**Tabla 6 Cronograma de módulos**

Periodo	Módulo	Descripción	Horas	Periodo de Duración	Pensum	Porcentaje de Aprobacion
MES 1	1	Definición de Ventas	4	1 semana	3 clases / 3 lecciones	4/5
	2	Ventas y Marketing	4	1 semana	3 clases / 3 lecciones	4/5
	3	Evolucion de Marketing	4	1 semana	3 clases / 3 lecciones	4/5
	4	Clasificación de Ventas	4	1 semana	3 clases / 3 lecciones	4/5
MES 2	5	Dirección de Ventas	4	1 semana	3 clases / 3 lecciones	4/5
	6	Acercamiento de Ventas	4	1 semana	3 clases / 3 lecciones	4/5
	7	Principales desafíos de Ventas	4	1 semana	3 clases / 3 lecciones	4/5
	8	Ventas destacadas	4	1 semana	3 clases / 3 lecciones	4/5
MES 3	9	Beneficios y limitaciones de ventas destacadas	4	1 semana	3 clases / 3 lecciones	4/5
	10	Habilidades necesarias para Ventas	4	1 semana	3 clases / 3 lecciones	4/5
	11	Las ventas como proceso en equipo	4	1 semana	3 clases / 3 lecciones	4/5
	12	Sell in - Sell out de Ventas	4	1 semana	3 clases / 3 lecciones	4/5
MES 4	13	Comercialización por goteo	4	1 semana	3 clases / 3 lecciones	4/5
	14	Pequeños embudos de comercialización	4	1 semana	3 clases / 3 lecciones	4/5
	15	Guiones o pautas de Ventas	4	1 semana	3 clases / 3 lecciones	4/5
	16	Canales de comunicación	4	1 semana	3 clases / 3 lecciones	4/5
MES 5	17	Reserva para las Ventas	4	1 semana	3 clases / 3 lecciones	4/5
	18	Reserva vs ingresos vs efectivo	4	1 semana	3 clases / 3 lecciones	4/5
	19	Efectivo vs Deuda devengada	4	1 semana	3 clases / 3 lecciones	4/5
	20	Atajos de brechas hacia las Ventas	4	1 semana	3 clases / 3 lecciones	4/5
MES 6	21	Comportamiento del consumidor	4	1 semana	3 clases / 3 lecciones	4/5
	22	Análisis e investigación de mercados	4	1 semana	3 clases / 3 lecciones	4/5
	23	Segmentación de mercados	4	1 semana	3 clases / 3 lecciones	4/5
	24	Posicionamiento de estrategias	4	1 semana	3 clases / 3 lecciones	4/5
MES 7	25	Bandeos de productos y promocionales	4	1 semana	3 clases / 3 lecciones	4/5
	26	Implementación de planimetría de productos	4	1 semana	3 clases / 3 lecciones	4/5
	27	Extra-visibilidad en perchas, rumas, góndolas	4	1 semana	3 clases / 3 lecciones	4/5
	28	Optimización de recursos	4	1 semana	3 clases / 3 lecciones	4/5
MES 8	29	Beneficios y características de los productos	4	1 semana	3 clases / 3 lecciones	4/5
	30	Acercamiento al consumidor	4	1 semana	3 clases / 3 lecciones	4/5
	31	Activación de tomas de local	4	1 semana	3 clases / 3 lecciones	4/5
	32	Actividades de impulsación de productos	4	1 semana	3 clases / 3 lecciones	4/5
<b>Total de horas</b>			<b>128</b>			

Elaborado por: Autoras

**Ilustración 26 Plan Capacitación FFVV**



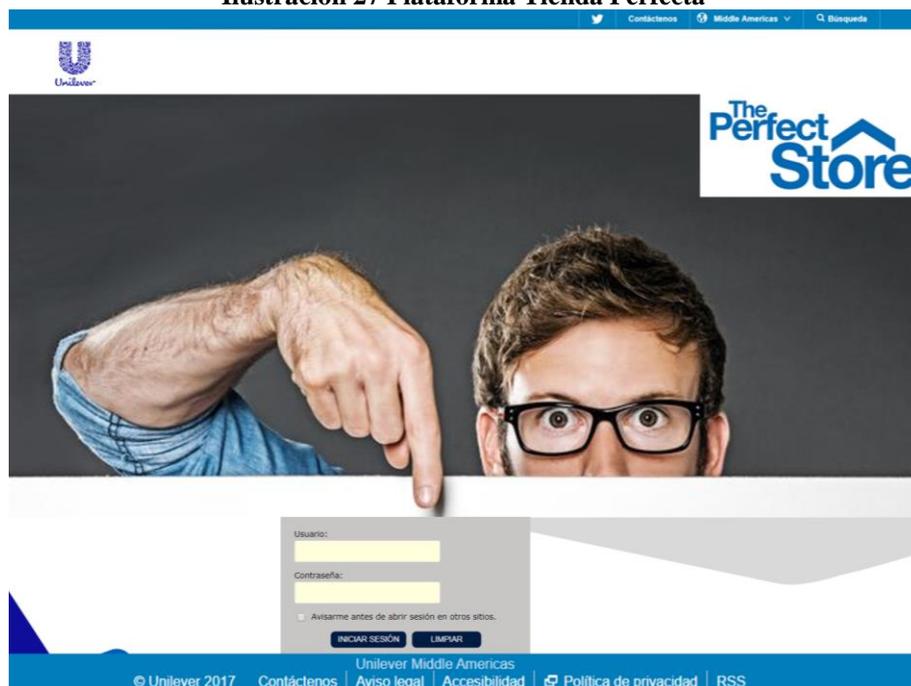
Elaborado por: Autoras

### **4.3.3. Plan integral de servicios**

En base a la “P” de PLAZA, uno de los objetivos que debe cumplir el distribuidor y el ejecutivo, es la medición de cada punto de venta y que cumpla todas las presentaciones de los distintos productos de consumo masivo. En la actualidad Unilever cuenta con una plataforma de medición y cada ejecutivo ingresa con su usuario y contraseña para evaluar cada cliente, en muchos casos los clientes carecen de algunas variables del listado de productos infaltables que debe tener según el segmento de mercado al que pertenezca (mayorista, autoservicio, cobertura, entre otros) por ende se ve afectado el indicador de medición porque simplemente se registra en la plataforma que no tuvo ese producto el cliente, disminuyendo los indicadores de la compañía.

Se propone adecuar la plataforma para ingresar pedidos de los productos que no tenga el cliente en ese momento y automáticamente no se verá afectada la medición, sino más bien se obtendrá un mejor resultado. Dicha propuesta será de gran ayuda, debido a que todos los resultados estarán cargados y todas las personas del departamento, ejecutivos y distribuidores podrán acceder a esos resultados y conocer que clientes han cumplido con dicha medición y los nuevos pedidos de producto

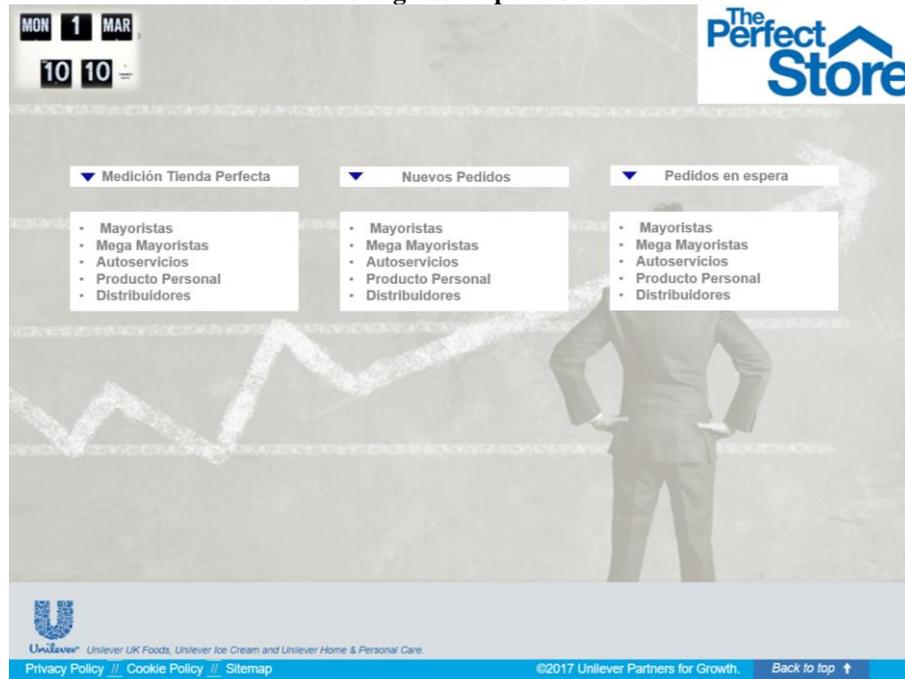
## Ilustración 27 Plataforma Tienda Perfecta



**Elaborado por: Autoras**

La automatización de pedidos mediante la plataforma perfect store ó tienda perfecta estará vinculada con el inventario en stock y el ticket de facturación del cliente, se puede utilizar la tecnología para automatizar los procesos de venta, entregar servicio al cliente más eficiente, es decir como cada cliente depende del segmento en que se encuentre tendrá que cumplir con la lista de productos infaltables, y, sino lo cumple la plataforma luego de medir al cliente permitire realizar pedido del producto que hace falta y que por ende culmina satisfactoriamente con la medicion de Perfect Store.

**Ilustración 28 Ingreso de pedido online**



**Elaborado por: Autoras**

El uso de la tecnología a través de software CRM (Customer relationship management o administración de las interacciones del cliente) permite a los empleados asignar, administrar y resolver incidentes rápidamente con un sistema automatizado de enrutamiento, de la misma manera puede identificar clientes, las herramientas permiten a los vendedores identificar las llamadas de los clientes que han estado en contacto con la empresa anteriormente, gracias a la accesibilidad de los datos desde el sistema CRM. Esto permite hacer acciones cross selling y poder sugerir productos alternativos, impulsando el aumento de la productividad, funciones de ventas y marketing pueden integrarse sin problemas.

Al momento de realizar el pedido, el ejecutivo ofrecerá packs de productos con un promocional adicional, lo cual será atractivo para el cliente y de esta manera incrementar pedidos mediante la plataforma.

Para la realización de los packs se realizó una ponderación de las ventas por variables de productos en la ciudad de Guayaquil, se eligió las variables que mayor ventas tienen, es

decir todos los productos premium o también conocidos como productos estrella, los cuales se han colocado en los packs de captación detallados a continuación.

**Ilustración 29 Promedio de ventas trimestral**

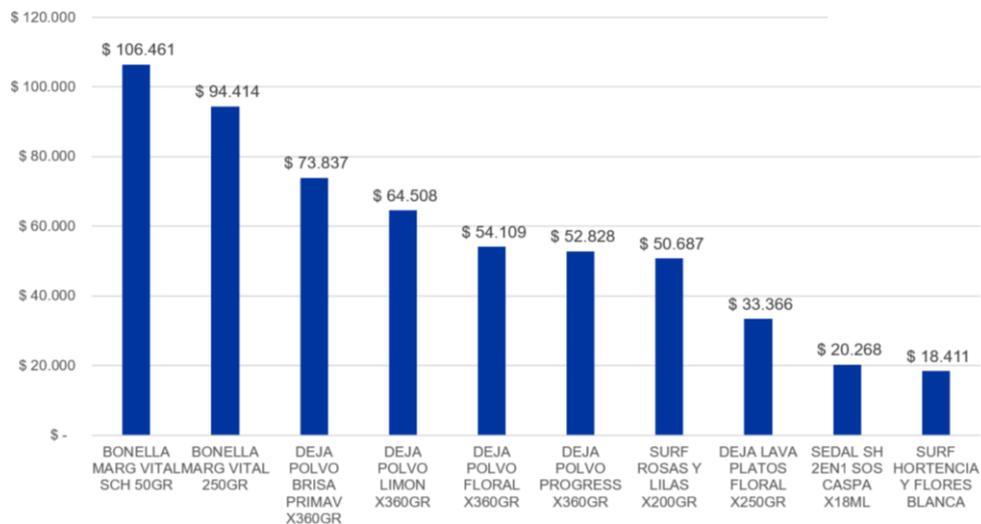
SELL-OUT GUAYAQUIL



El 40,06 % de las ventas totales lo conforman los 10 productos más vendidos de UL, los mismos que se encuentran en los productos infaltables dentro de los packs propuestos.

Elaborado por: Autoras

**Ilustración 30 Ventas de promedio por variables**



Elaborado por: Autoras

### Ilustración 31 Pack 1

# PACK

# # 1

Pack \$35,48	Cantidad	Total
BONELLA MARG VITAL SCH 50GR	2 display	\$ 9,60
BONELLA MARG VITAL 250GR	8 unid	\$ 8,08
DEJA POLVO BRISA PRIMAV X360GR	13 unid	\$ 10,82
DEJA LAVA PLATOS FLORAL X250GR	6 unid	\$ 2,53
SURF POLVO ROSAS LILAS 36X360G	6 unid	\$ 4,45
<b>Total</b>		<b>\$ 35,48</b>



SEDAL SACHET CR PEIN LISO PERFECTO ó SEDAL SACHETCR PEINAR RIZOS OBED 24X10X18ML	Gratis : 1 Display de 10 sachets
Asignación	1522
Inversión	\$ 2.776,13
Drop Size	\$ 35,48
Universo	1522
Dscto	4,89%
Cluster	TP-TM-TG
Objetivo Sell-Out	\$ 53.993,56

### Elaborado por: Autoras

El pack #1 consiste en ofrecer los siguientes productos: bonella sachet 50 gr, bonella de 200 gr, deja en polvo brisa 360 gr, deja lava platos floral 250 gr, surf rosas lilas 360 gr, por un monto total de \$35.48 y se define como producto promocional 1 display o caja de 10 sachets sedal crema de peinar liso o rizos. Se destina como asignación 1522 display o cajas de sachets.

### Ilustración 32 Pack 2

# PACK

# # 2

Pack 2 \$39,60	Cantidad	Total
BONELLA MARG VITAL SCH 50GR	2 display	\$ 9,60
BONELLA MARG VITAL 250GR	6 unid	\$ 6,06
DEJA POLVO LIMON X360GR	6 unid	\$ 4,99
DEJA POLVO MULT TQ SUAVIZ B PRIM 36X360G	6 unid	\$ 4,99
DEJA POLVO TQ SUAV BRISA PRIMAV 22X600G	2 unid	\$ 2,90
SURF POLVO ROSAS LILAS 36X360G	2 unid	\$ 1,48
SURF POLVO ROSAS LILAS 50X200G	2 unid	\$ 0,82
SEDAL CR PEINAR RIZOS OBED 24X10X18ML	2 display	\$ 3,65
SEDAL SH 2EN1 SOS CASPA X18ML	2 display	\$ 3,65
SEDAL SH 2EN1 CERAMIDAS 24X10X18ML	2 display	\$ 3,65
DEJA LAVA PLATOS FLORAL 30X250G	2 unid	\$ 0,84
REXONA DEO ROLLON V8 6X30ML	2 unid	\$ 2,05
LUX JAB SUAVIDAD DE PETALOS 16X3X110G	1 triple pack	\$ 2,26
REXONA JAB ACTIVE 16X3X125G	1 triple pack	\$ 2,26
<b>Total</b>		<b>\$ 39,60</b>



SEDAL SACHET CR P KERAT C/ANTIOX 24X2X10X18ML	Gratis: 1 Display de 20 sachets
Asignación	396
Inversión	\$ 1.444,61
Drop Size	\$ 39,60
Universo	396
Dscto	8,44%
Cluster	TP-TM-TG
Objetivo Sell-Out	\$ 15.681,12

### Elaborado por: Autoras

El pack #2 consiste en ofrecer los siguientes productos: bonella sachet 50 gr, bonella de 200 gr, deja en polvo brisa y limón de 360 gr, deja lava platos floral 250 gr, surf rosas lilas 200 gr y 360 gr, por un monto total de \$39.60 y se define como producto promocional 1 display o caja de 10 sachets sedal crema de peinar liso o rizos. Se destina como asignación 1522 display o cajas de sachets.

**Ilustración 33 Pack 3**

**PACK**

**# 3**

Pack 3 \$43,03	Cantidad	Total
BONELLA MARG VITAL SCH 50GR	2 display	\$ 9,60
BONELLA MARG VITAL 250GR	6 unid	\$ 6,06
DEJA POLVO LIMON X360GR	6 unid	\$ 4,99
DEJA POLVO MULT TQ SUAVIZ B PRIM 36X360G	6 unid	\$ 4,99
SURF POLVO ROSAS LILAS 36X360G	2 unid	\$ 1,48
SURF POLVO ROSAS LILAS 50X200G	2 unid	\$ 0,82
SEDAL CR P KERAT C/ANTIOX 24X2X10X18ML	2 display	\$ 7,30
SEDAL SH 2EN1 SOS CASPA X18ML	2 display	\$ 3,65
SEDAL SH 2EN1 CERAMIDAS 24X10X18ML	2 display	\$ 3,65
DEJA LAVA PLATOS FLORAL 30X250G	3 unid	\$ 1,27
REXONA DEO ROLLON V8 6X30ML	2 unid	\$ 2,05
LUX JAB SUAVIDAD DE PETALOS 16X3X110G	2 triple pack	\$ 4,51
REXONA JAB ACTIVE 16X3X125G	1 triple pack	\$ 2,26
<b>Total</b>		<b>\$ 43,03</b>



DEJA MULTIACCION POLVO FLORAL 12X1 KG	Gratis: 2 Unidades
Asignación	204
Inversión	\$ 555,82
Drop Size	\$ 43,03
Universo	102
Dcto	11,24%
Cluster	TP-TM-TG
Objetivo Sell-Out	\$ 4.389,08

**Elaborado por: Autoras**

El pack #3 consiste en ofrecer los siguientes productos: bonella sachet 50 gr, bonella de 200 gr, deja en polvo brisa y limón de 360 gr, deja lava platos floral 250 gr, surf rosas lilas 200 gr y 360 gr, sedal crema para peinar keratina , sedal shampoo 2 en 1 ceramidas, sedal shampoo 2 en 1 caspa, rexona deo rollon, jabón lux suavidad de pétalos, jabón rexona active; por un monto total de \$43.03 y se define como producto promocional 2 unidades deja multiacción polvo floral. Se destina como asignación 204 unidades, lo que significa inversión de \$555.82.

### Ilustración 34 Pack 4

**PACK**

**# 4**

Pack 4 \$45,70	Cantidad	Total
BONELLA MARG VITAL 250GR	6 unid	\$ 6,06
DEJA POLVO LIMON X360GR	8 unid	\$ 6,66
DEJA POLVO MULT TQ SUAVIZ B PRIM 36X360G	8 unid	\$ 6,66
SURF HORTENCIA Y FLORES BLANCA 50X200G	3 unid	\$ 1,23
SEDAL CR PEINAR RIZOS OBED 24X10X18ML	3 display	\$ 5,47
SEDAL SH 2EN1 SOS CASPA X18ML	3 display	\$ 5,47
SEDAL SH 2EN1 CERAMIDAS 24X10X18ML	3 display	\$ 5,47
DEJA LAVA PLATOS FLORAL 30X250G	5 unid	\$ 2,11
REXONA DEO ROLLON V8 6X30ML	2 unid	\$ 2,05
LUX JAB SUAVIDAD DE PETALOS 16X3X110G	2 triple pack	\$ 4,51
<b>Total</b>		<b>\$ 45,70</b>



DEJA JAB LIQ FL 6X1.9L	Gratis: 1 Unidad
Asignación	180
Inversión	\$ 1.009,58
Drop Size	\$ 45,70
Universo	180
Dscto	10,93%
Cluster	TP-TM-TG
Objetivo Sell-Out	\$ 8.225,60

#### Elaborado por: Autoras

El pack #4 consiste en ofrecer los siguientes productos: bonella sachet 50 gr, bonella de 200 gr, deja en polvo brisa y limón de 360 gr, surf hortencia y flores blancas 200 gr, sedal crema para peinar rizos obedientes 18 ml, sedal shampoo 2 en 1 ceramidas, sedal shampoo 2 en 1 caspa, deja lava platos floral, rexona deo rollon, jabón lux suavidad de pétalos, jabón rexona active; por un monto total de \$45.70 y se define como producto promocional 1 unidad deja jabón líquido 1.9 lt. Se destina como asignación 180 unidades, lo que significa inversión de \$1,009.58

#### 4.3.4. Integración de mecánicas y promocionales

En base a la “P” de PLAZA, UL implementa mecánicas en base al segmento de mercado, por ejemplo las cadenas como Maxi, Mico, Del Portal, Liris, Coral, entre otros tienen políticas comerciales que hacen que la empresa otorgue un porcentaje de descuento en los productos que compra y de esta manera pueden colocar a un menor precio que los mercados tradicionales.

El canal tradicional se clasifica en bazares, farmacias, canillitas, superetes (pequeños locales), mercados municipales, tiendas, entre otros, para quienes se establecen mecánicas del

mes en base a cada categoría y al segmento de mercado que pertenecen, dichos promocionales son mensuales y se clasifican en producto-producto (es decir el mismo producto pero en menor gramaje), producto-promocional (es decir, se obsequia cualquier regalo) y producto-canje (es decir, por un monto adicional en efectivo, canjea el producto que está en promoción).

Los promocionales dependen del canal, la temporada, la categoría y de la venta mensual del cliente. Luego de definir las mecánicas se debe dar seguimiento para la activación de las mismas y poder constatar que se efectúen en cada cliente y que no sean modificadas debido que el cambio de cualquier mecánica puede romper mercado y así los clientes tendrían diferencias de promociones.

La propuesta consiste en cotizar otros tipos de promocionales como: monto de inversión para un negocio, sorteo de artefactos eléctricos, de servicios de spa & gabinete, de pagos de servicios básicos, entre otros.

A continuacion se detallan las promociones y sus políticas:

### BONELLA:

**Ilustración 35 Promoción Bonella**



**Elaborado por: Autoras**

La promoción se deberá activar en los clientes mayoristas, lo cual incentivará al consumidor final a incrementar sus compras para obtener más cupones para participar en el sorteo de 15 personas ganadoras de la línea blanca con bonella, la mecánica consiste en juntas 2 laminas de aluminio de bonella 250 gr y 1 de dorina de 250 gr. En la tabla adicional se detalla la cotización de los frigoríficos y la inversión total de la promoción.

**Tabla 7 Promoción Bonella**

BONELLA								
Producto de campaña	Tiempo de mecánica	Mecánica para consumidor final	Costo Unitario	PVP FINAL	Premios	Costo	Número de ganadores	Inversión Total
Bonella / Dorina de 250 gr.	Semestral	Junta 2 Bonella + 1 Dorina	\$ 1,10	\$3,30	Lavadora	\$600,00	5	\$ 3.000,00
					Cocina	\$700,00	5	\$ 3.500,00
					Refrigeradora	\$800,00	5	\$ 4.000,00
								<u>\$ 10.500,00</u>

**Elaborado por: Autoras**

DEJA:

**Ilustración 36 Promoción Deja**

**PAGA TUS CUENTAS CON:**

**Deja**  
Quitamanchas

**PASOS:**

1. Junta 2 empaques de:
2. Reclama un cupón en:
3. Además recibe gratis un kit de limpieza:
4. Estarás participando para GANAR \$200 mensuales durante TODO 1 año.

**Elaborado por: Autoras**

La promoción se deberá activar en los clientes mayoristas, lo cual consiste en juntar 2 sachets de deja quitamanchas de 60 gr, el cliente procede a canjear en western union un cupón para participar en el sorteo de 5 personas ganadoras de \$200 mensuales para pagar todos los gastos por servicios básicos durante 1 año, adicional se hará acreedora a un kit de limpieza

que incluye 1 deja de 250 gr y 1 deja quitamanchas de 60 gr. En la tabla adicional se detalla la inversión total de la promoción.

**Tabla 8 Promoción Deja**

DEJA

Producto de campaña	Tiempo de mecánica	Mecánica para consumidor final	Costo Unitario	PVP FINAL	Premios	Costo	Número de ganadores	Inversión Total
Deja Quitamanchas Doypack	Semestral	Junta 2 empaques Doypack 450 ml	\$ 2,15	\$ 4,30	Pago de servicios básicos	\$ 2.400,00	5	\$ 12.000,00

**Elaborado por: Autoras**

DOVE:

**Ilustración 37 Promoción Dove**



Participa y GANA con:



Piel suave y humectada.

- 1 DÍA DE SPA
- CAMBIO DE LOOK

Para 2 personas y ten un día SOÑADO en PAREJA!!!

Por la compra de 2 aerosoles DOVE



Participa en el sorteo de 20 GANADORES!!!



**Elaborado por: Autoras**

La promoción con DOVE consistirá en comprar 2 aerosoles de 180 gr de cualquier fragancia, lo cual hace acreedor al cliente de un cupón para participar en el sorteo de 20 parejas ganadoras de 1 día de spa y 1 cambio de look. La tabla a continuación detalla la inversión de la promoción, cotizando ambos servicios.

**Tabla 9 Promoción Dove**

DOVE

Producto de campaña	Tiempo de mecánica	Mecánica para consumidor final	Costo Unitario	PVP FINAL	Premios	Costo	Número de ganadores	Inversión Total
Dove aerosol 100 gr	Semestral	Por la compra de 2 aerosoles de 100 g	\$ 3,49	\$ 6,98	1 Día de SPA	\$ 100,00	20	\$ 2.000,00
					Cambio de look	\$ 100,00	20	\$ 2.000,00
								\$ 4.000,00

Elaborado por: Autoras

TRESEMMÉ:

**Ilustración 38 Promoción Tresemmé**

Solo con:



Atiendes como un experto tu cabello...

**PARTICIPA Y GANA HASTA \$5000 PARA EMPRENDER TU NEGOCIO**

Por la compra de 2 SHAMPOO:

- Blindaje Platinum
- Keratin Smooth
- Repair Rituals

www.2013



Elaborado por: Autoras

La promoción con tresemmé consiste en comprar 2 shampoo de 250 gr de cualquier fragancia y puedes participar en el concurso de ganar \$5000 para emprender tu propio negocio. En la tabla adicional se puede detallar el tiempo que estará vigente la promoción y la inversión total, serán 5 ganadores del premio.

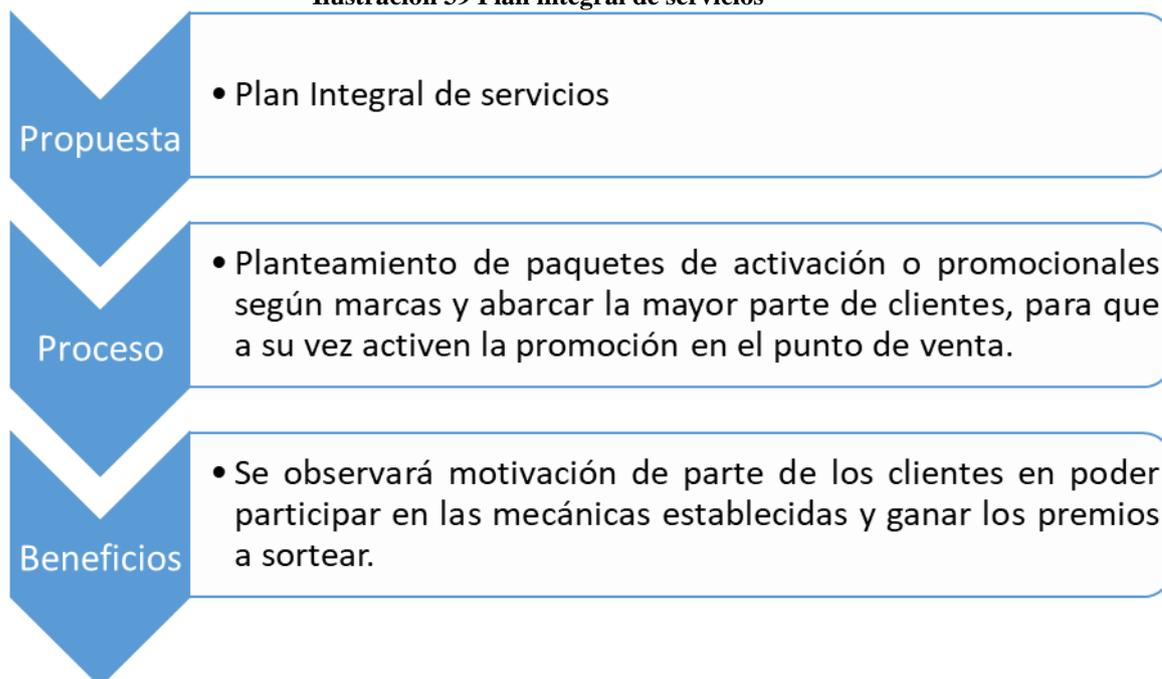
**Tabla 10 Promoción Tresemmé**

TRESEMMÉ

Producto de campaña	Tiempo de mecánica	Mecánica para consumidor final	Costo Unitario	PVP FINAL	Premios	Costo	Número de ganadores	Inversión Total
Tresemmé shampoo 400 ml	Semestral	Compra 2 shampoo Tresemmé	\$ 3,70	\$ 7,40	Inversión para propio negocio	\$ 5.000,00	5	\$ 25.000,00

Elaborado por: Autoras

**Ilustración 39 Plan integral de servicios**



**Elaborado por: Autoras**

#### **4.3.5. Plan compensación al cliente**

En base a la “P” de PROMOCIÓN, en base a las encuestas el 20% de los encuestados ha tenido problemas como: devoluciones, productos incompletos, productos vacíos y en últimas instancias productos expirados, para aquello se propone una mejora mediante un plan de compensación, el cual consiste en: Por cada producto en mal estado, se le realizará la reposición del producto más un adicional del 50% del producto que se compró.

La empresa debe tener siempre una buena imagen frente a todos sus consumidores, la misma que se puede ver afectada cada vez que existe algún error de los antes mencionados, para esto existirá un centro de costo para subsidiar y poder destinar cierta parte de la producción de la empresa para las reposiciones antes mencionadas, de esta manera el consumidor le dará gusto encontrarse con cualquiera de estos desperfectos debido a que su recompensa será mayor.

En el caso de los distribuidores, tendrán un reconocimiento en el siguiente pedido que realice a la empresa y llegará como asignación por desperfecto.

Las reposiciones se deberán analizar con el precio del producto que se encontró la falla y se lo analizará con el promocional el cual será el 50% del valor del producto adquirido.

#### Ilustración 40 Promocionales



Elaborado por: Autoras

Listado de promocionales a ofrecer:

**Tabla 11 Listado de promocionales**

**PLAN COMPENSACIÓN CLIENTE**

<b>Codigo</b>	<b>Marca</b>	<b>Material</b>	<b>COSTO</b>	<b>UNID/FUNDAS</b>	<b>INVERSIÓN</b>
UL0001	SEDAL	AC.SEDAL CERAMIDAS 350 MIL	\$ 3,44	80	\$ 275,20
UL0002	BONELLA	AGARRA OLLA LLANA	\$ 2,00	90	\$ 180,00
UL0003	PONDS	CARTERA PONDS PLOMO CON ROSADA	\$ 5,00	50	\$ 250,00
UL0004	UNILEVER	ANTIFACES	\$ 2,00	205	\$ 410,00
UL0005	UNILEVER	ATOMIZADORES	\$ 2,00	42	\$ 84,00
UL0006	REXONA	AUDIFONO REXONA CAJA BLANCA	\$ 1,50	389	\$ 583,50
UL0007	REXONA	AUDIFONO REXONA ROJO	\$ 1,50	197	\$ 295,50
UL0008	REXONA	AUDIFONO REXONA BLANCO CON AZUL	\$ 1,50	230	\$ 345,00
UL0009	REXONA	JABONERA REXONA	\$ 1,00	1000	\$ 1.000,00
UL0010	REXONA	AUDIFONO REXONA NEGRO	\$ 1,50	500	\$ 750,00
UL0011	DEJA	BANCOS PEQUEÑOS	\$ 2,00	2805	\$ 5.610,00
UL0012	DEJA	DEJA EN BARRA FLORAL 250 GR	\$ 0,50	1000	\$ 500,00
UL0013	CLEAR	BOLSO CLEAR	\$ 5,00	132	\$ 660,00
UL0014	AXE	BOLSO SPORT AXE	\$ 5,00	750	\$ 3.750,00
UL0015	DEJA	BOLSOS BLANCOS	\$ 5,00	899	\$ 4.495,00
UL0016	POND`S	BOLSOS PLATINADOS	\$ 5,00	450	\$ 2.250,00
UL0017	POND`S	BOLSOS POND`S CELESTES	\$ 5,00	250	\$ 1.250,00
UL0018	UNILEVER	BOLSOS SPORT	\$ 5,00	820	\$ 4.100,00
UL0019	POND`S	BROCHA PARA RUBOR	\$ 2,00	1000	\$ 2.000,00
UL0020	DEJA	CHALECOS DEJA	\$ 4,00	90	\$ 360,00
UL0021	BONELLA	COGE OLLAS BONELLA ZUL	\$ 2,00	50	\$ 100,00
UL0022	POND`S	COSMETIQUEROS FUCSIA POND`S	\$ 2,50	100	\$ 250,00
UL0023	SEDAL	COSMETIQUERA SEDAL TURQUESA	\$ 2,50	50	\$ 125,00
UL0024	BONELLA	CUBRE LIQUADORA	\$ 3,50	500	\$ 1.750,00
UL0025	PINGÜINO	CUCHARAS PARA HELADOS PINGÜINO	\$ 5,00	216	\$ 1.080,00
UL0026	DEJA	DEJA FLORAL 200GRX 50 UND	\$ 0,30	112	\$ 33,60
UL0027	DEJA	DEJA FLORAL KILO X12	\$ 1,50	62	\$ 93,00
UL0028	DEJA	DEJA LIMON 200 GR	\$ 0,30	2113	\$ 633,90
UL0029	DEJA	DEJA LIMON 360 GRX36 UND	\$ 0,55	1739	\$ 956,45
UL0030	DEJA	OMO MATIC 360 GR	\$ 0,65	152	\$ 98,80
UL0031	DEJA	DEJA SUAVIZANT Y ALOE KILO+100 GR GRATI	\$ 1,50	50	\$ 75,00
UL0032	DEJA	DEJA SUAVIZANTE 360GR	\$ 0,55	1758	\$ 966,90
UL0033	DEJA	DEJA BRISA PRIMABERA 200 GR X 50 UND	\$ 0,30	20	\$ 6,00
UL0034	AXE	DESODORANTE AXE ROLLON 50ML	\$ 1,62	50	\$ 81,00
UL0035	CAPILARES	DIADEMAS	\$ 0,30	30	\$ 9,00

UL0036	REXONA	DIVIDI SEÑORITA REXONA	\$ 0,80	55	\$ 44,00
UL0037	DEJA	DOY PACK BEBE 300 ML	\$ 0,70	500	\$ 350,00
UL0038	DEJA	DOY PACK DEJA 300 ML	\$ 0,70	622	\$ 435,40
UL0039	SURF	ESFEROS SURF LIMON	\$ 0,25	100	\$ 25,00
UL0040	DEJA	ESFEROS TIPO BALON	\$ 0,30	100	\$ 30,00
UL0041	POND`S	ESPONJA FACIALES	\$ 0,28	200	\$ 56,00
UL0042	DEJA	FUNKETE CARNAVAL	\$ 1,20	50	\$ 60,00
UL0043	DEJA	ESPUMA DE CARNAVAL 260 ML	\$ 1,50	145	\$ 217,50
UL0044	DEJA	ESTROPAJO GALBANIZADO	\$ 1,65	100	\$ 165,00
UL0045	OMO	FORRO LAVADORA OMO	\$ 4,00	100	\$ 400,00
UL0046	BONELLA	LAVACARAS ROJAS	\$ 1,75	395	\$ 691,25
UL0047	DORINA	LIMPIONES DORINA	\$ 1,50	1000	\$ 1.500,00
UL0048	BONELLA	LONCHERA BONELLA ROSADA	\$ 5,00	224	\$ 1.120,00
UL0049	OMO	MALLA LAVADORA OMO	\$ 4,00	116	\$ 464,00
UL0050	OMO	MALLA OMO CUADRADA	\$ 4,00	121	\$ 484,00
UL0051	DEJA	MANDILES BLANCOS (DEJA-VASELINA)	\$ 3,00	16	\$ 48,00
UL0052	BONELLA	MANDILES TELA BLANCO BONELLA	\$ 3,00	46	\$ 138,00
UL0053	UNILEVER	METROS	\$ 3,00	250	\$ 750,00
UL0054	DEJA	MOLDES ARENEROS	\$ 2,50	130	\$ 325,00

UL0072	REXONA	SELFIE REXONA	\$ 10,00	200	\$ 2.000,00
UL0073	CAPILARES	SERVILLETAS NAVIDEÑAS	\$ 3,00	1616	\$ 4.848,00
UL0074	CAPILARES	SET CORTA UÑA +TIJERA	\$ 1,30	1114	\$ 1.448,20
UL0075	CAPILARES	SET CORTAUÑA+LIMA	\$ 1,45	988	\$ 1.432,60
UL0076	SEDAL	SH SEDAL CASPA 2 EN 1 RISTRA 24X10	\$ 3,66	1000	\$ 3.660,00
UL0077	SEDAL	SHAMPO SEDAL CASPA 200 ML	\$ 2,12	84	\$ 178,08
UL0078	POND'S	SOMBREROS	\$ 3,50	210	\$ 735,00
UL0079	SURF	SURF ROSAS Y LILAS 360 GR	\$ 0,66	219	\$ 144,54
UL0080	SURF	SURF LIMON 360 GR	\$ 0,66	2000	\$ 1.320,00
UL0081	SURF	SURF LIMON KILO	\$ 1,98	230	\$ 455,40
UL0082	POND'S	TABLEROS POND'S	\$ 2,85	100	\$ 285,00
UL0083	UNILEVER	TEMPERAS	\$ 1,50	100	\$ 150,00
UL0084	POND'S	TOMA TODO TRANSPARENTE POND'S	\$ 2,30	50	\$ 115,00
UL0085	DOVE	TOALLA TURBANTE DOVE	\$ 1,65	100	\$ 165,00
UL0086	CLEAR	TOMATODO CLEAR	\$ 2,30	298	\$ 685,40
UL0087	DORINA	TRAJE CHEF DORINA	\$ 3,20	80	\$ 256,00
UL0088	TRESEMME	TRESEMME BLIND PLATIN X24	\$ 1,63	1399	\$ 2.280,37
UL0089	BONELLA	UNTADORES BONELLA	\$ 0,40	1345	\$ 538,00
UL0090	SEDAL	VINCHAS PARA CABELLO SEDAL	\$ 0,25	480	\$ 120,00

UL0121	BONELLA	REPOSTERO CUADRADO PEQ	\$ 1,00	500	\$ 500,00
UL0122	SEDAL	SHORT AZUL	\$ 3,00	500	\$ 1.500,00
UL0123	SEDAL	ABRIGO AZUL SEDAL	\$ 3,00	560	\$ 1.680,00
UL0124	REXONA	AUDIFONO VERDE REXONA	\$ 1,50	338	\$ 507,00
UL0125	SURF	CANASTILLAS PALSTICAS SURF	\$ 3,00	1356	\$ 4.068,00
UL0126	HOME CARE	CANASTILLAS PLASTICAS Y PORTA CUBIERTO	\$ 3,00	500	\$ 1.500,00
UL0127	DEJA	DEJA SACHET 4X12X60gr	\$ 1,60	5000	\$ 8.000,00
UL0128	SURF	SURF ROSAS Y LILAS 200GR	\$ 0,37	500	\$ 185,00
UL0129	DEJA	CAMISETA AZUL MARINO CUELLO REDONDND	\$ 5,00	305	\$ 1.525,00
UL0130	SEDAL	CANGURO SEDAL ROJO	\$ 5,00	129	\$ 645,00
UL0131	UNILEVER	COSMETIQUEROS HOMBRE CUERINA NEGRO	\$ 6,00	250	\$ 1.500,00
UL0132	REXONA	COSMETIQUERO REXONA	\$ 6,00	320	\$ 1.920,00
UL0133	MULTIMARCA	PIZARRA MULTIMARCA (REXONA, DOVE, LUX)	\$ 10,00	100	\$ 1.000,00
UL0134	BONELLA	POMOS VERDES	\$ 8,00	1000	\$ 8.000,00
UL0135	BONELLA	POMOS AZULES BONELLA	\$ 8,00	2000	\$ 16.000,00
UL0136	BONELLA	QUESERA, MANTEQUILLERA	\$ 5,00	1500	\$ 7.500,00
UL0137	BONELLA	TAZON AZUL #3	\$ 3,00	500	\$ 1.500,00
UL0138	BONELLA	TAZON AZUL #2	\$ 3,00	800	\$ 2.400,00
UL0139	UNILEVER	PINZAS DE MADERA	\$ 2,00	1680	\$ 3.360,00
UL0140	BONELLA	HARINA DE TRIGO TOSCANA 500G	\$ 3,00	300	\$ 900,00
UL0141	SEDAL	CREMA DE PEINAR SEDAL ANTIOXI 24X2X10 D	\$ 2,50	3456	\$ 8.640,00
UL0142	DEJA	DEJA PROGRESS POLVO(36X360)G	\$ 1,50	200	\$ 300,00
UL0143	SURF	SURF JAZMIN MED NOC Y ORQUIDEA (36X360)	\$ 1,00	319	\$ 319,00
UL0144	BONELLA	VASOS 500 ML	\$ 3,00	5000	\$ 15.000,00
UL0145	DEJA	GANCHO DE ROPA DE NIÑOS	\$ 3,00	1106	\$ 3.318,00
UL0146	SEDAL	CUADERNO SEDAL	\$ 3,00	4585	\$ 13.755,00
UL0147	PONDS	ARETES BLANCOS	\$ 3,00	300	\$ 900,00
UL0148	PONDS	ESMALTE NABLI-GEL	\$ 3,00	100	\$ 300,00
UL0149	PONDS	CAJA DE ARETES NEGROS	\$ 3,00	300	\$ 900,00
UL0150	PONDS	ESPEJOS	\$ 3,00	197	\$ 591,00
UL0151	UNILEVER	POMO 1	\$ 5,00	540	\$ 2.700,00
UL0152	BONELLA	SARTEN UMCO 24 CM	\$ 10,00	499	\$ 4.990,00
UL0153	SPREADS	GUANTE BONELLA FAMILIA	\$ 3,00	5000	\$ 15.000,00
UL0154	SPREADS	INDIVIDUAL BONELLA MAMÀ/PAPÀ	\$ 3,00	5000	\$ 15.000,00
UL0155	SPREADS	INDIVIDUAL BONELLA FIGURA JOVENES	\$ 3,00	5000	\$ 15.000,00
<b>Total</b>					<b>\$ 279.236,89</b>

Elaborado por: Autoras

#### 4.4. Cronograma de aplicación de plan integral

Se estableció un cronograma de ejecución del plan integral para la empresa, la misma que se divide por trimestres, en el segundo trimestre se podrá ejercer 3 de los planes de acción integral que se propone capacitación de la fuerza de venta, plan integral de servicios e integración de mecánicas y promocionales; la optimización de servicio al cliente será efectuado para el tercer trimestre del presente año.

Tabla 12 Cronograma de implementación de actividades

Cronograma de actividades								
	2018				2019			
	1 Q	2 Q	3 Q	4 Q	1 Q	2 Q	3 Q	4 Q
Plan de Cartera	x							
Capacitación fuerza de venta					x			
Plan integral de servicios.			x					
Integración de mecánicas y promocionales					x			
Optimización del servicio al cliente			x					

Elaborado por: Autoras

#### 4.5. Beneficios de la implementación

La empresa podrá implementar una excelente omnicanalidad entre sus canales de distribución, podrá llegar el mensaje claro a todos sus ejecutivos y poder llegar un producto de calidad; por otro lado cada cliente cumplirá con los requisitos de convenio y todas las variante de productos que debe tener cada punto de venta, lo mismo que será reflejado en la calificación de tienda perfecta mediante la plataforma.

Las quejas y problemas que tienen los clientes se podrán solucionar debido a la estrategia de marketing que podrá implementarse en mecánicas y promociones en cada cliente mayorista.

## **CAPITULO 5: PLAN FINANCIERO**

Una vez que se ha identificado el plan de mejora, se detallará en este capítulo los rubros de la inversión inicial para poder poner en marcha la implementación de este plan. Además, se van a determinar los ingresos y costos de la compañía durante el proceso de producción y comercialización con un horizonte de proyección de cinco años, también la presentación de los principales estados contables e indicadores de factibilidad como lo son la TIR y TMAR, el cálculo del Payback para saber el tiempo de recuperación de la inversión y finalmente el análisis de sensibilidad en el programa Crystal Ball para determinar la probabilidad de que el VAN de este proyecto sea mayor a cero.

### **5.1. Inversión inicial**

Es importante definir el monto de la inversión inicial, para poder hacer la implementación del plan estratégico, para esto se ha tomado en consideración las cotizaciones de los proveedores que serán descritos a continuación.

Para el plan cartera se ha tomado en consideración, la adquisición de una plataforma proveniente de Colombia y así poder implementarla para la automatización las liquidaciones de notas de crédito, las cuales se deberán llenar semanalmente por las personas que las emiten. Se deberá presentar el formato completo de todas las liquidaciones correspondientes a la categoría de productos y clientes. El costo de la plataforma es de \$35.000 y del plan piloto es de \$15,000, debido que incluye las capacitaciones para uso de la plataforma y también soporte en caso de problemas a suscitarse.

Para la capacitación de la fuerza de venta primaria y secundaria se implementará una plataforma para dar curso online de ventas, marketing y liderazgo. El programa que se propone es en base al pensum de carreras administrativas y también temas de la empresa que aplican al día a día, lo cual proporciona al empleado el conocimiento del mundo real que une la brecha entre la teoría educativa y las prácticas empresariales reales haciéndolos crecer y

perfeccionando habilidades de liderazgo. La capacitación online tendrá una duración de 120 horas, las cuales se componen de lecciones, clases y deben obtener un puntaje mínimo de aprobación. El software costará \$35,000 y habrá un plan piloto el que consiste en una persona que de soporte en caso que exista alguna inconformidad o problema, por un valor de \$15,000.

Para el plan integral de servicios mediante la mejora de una plataforma que actualmente mide el cumplimiento de la tienda perfecta en todas las categorías de los productos que comercializa Unilever. Esta plataforma integral es proveniente de Colombia debido a que es uno de los países que conforman Unilever Middle América. La adecuación o mejora de la plataforma consistirá en agregar una opción para subir pedidos online, lo cual tiene el costo de \$15,897; por otro lado se ofrecerán packs de productos con un promocional adicional (detallados en el capítulo 4), para lo cual se procede a invertir \$4,984.68.

**Tabla 13 Inversión Plan Integral de Servicios**

Código	Marca	Material	COSTO	UNID/FUNDAS	INVERSIÓN
UL001	SEDAL	SEDAL SH KERA ANTIOX 24X2X10X18ML	\$ 3,24	396	\$ 1.283,04
UL002	SEDAL	SEDAL SH 2EN1 SOS CASPA TIRAS 24X10X18M	\$ 1,62	1522	\$ 2.465,64
UL003	DEJA	DEJA MULTIACCION POLVO FLORAL 12X1KG	\$ 2,15	204	\$ 438,60
UL004	DEJA	DEJA JAB LIQ FLORAL 6X1.9L	\$ 4,43	180	\$ 797,40
					<b>\$ 4.984,68</b>

**Elaborado por: Autoras**

En el plan de integración de mecánicas, promocionales y planes de compensación se va a tratar de los obsequios por la compra de productos, devolución de productos que hayan sido encontrados en mal estado, donde todos los clientes tanto distribuidores mayoristas como consumidores finales tendrán sus mecánicas correspondientes a cada mes, dichas mecánicas pueden contener diferentes tipos de promociones como: productos, canjes o promocionales. Para esta mecánica nos manejaremos con el 20% de los ingresos por ventas un rubro aproximado de \$348,676.97.

**Tabla 14 Inversión Inicial**

Software	\$ 85.897,00
Plan piloto	\$ 30.000,00
Promocionales	\$ 348.676,97
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$ 464.573,97</b>

**Elaborado por: Autoras**

## **5.2. Estructura del financiamiento**

Debido a que Unilever es una empresa privada dedicada a la producción y comercialización de productos masivos con un alto índice de ventas anuales, el financiamiento será por medio de capital propio.

## **5.3. Proyección de ingresos**

Para la proyección de ingresos a cinco años se tomaron en cuenta los datos reales de las ventas a mayoristas de Unilever en la ciudad de Guayaquil del año 2016, el incremento esperado de la compañía 5%, el incremento adicional por la implementación del proyecto 1% y el crecimiento poblacional según el Instituto de Estadísticas y Censos 1.58% (INEC, 2010).

## **5.4. Proyección de gastos**

Para la estimación de gastos se tomó en cuenta todos los egresos que se van a originar durante el proceso de producción, comercialización y administración de Unilever en la ciudad de Guayaquil con respecto a los mayoristas. Para los costos de producción en materiales directos un 20% de los ingresos, materiales indirectos un 15% de los ingresos, el cálculo de este rubro está basado en los costos reales de producción de Unilever y para la proyección del horizonte una inflación de 0.16% acorde a la página del Banco Central del Ecuador [BCE], con respecto a los gastos administrativos un 8% de los ingresos y para la proyección un 2.46% de incremento en los salarios según la página del Ministerio de Trabajo, los gastos de publicidad y promoción un 24% ya que se espera incrementar los promocionales para los consumidores finales, el gasto de distribución un 10% de los ingresos.

## **5.5. Capital de trabajo**

Se utilizó el método de déficit acumulado, dado que es un método por el cual se obtiene el capital de trabajo con mayor exactitud y permite la posibilidad de que se produzcan estacionalidades en la producción, ventas o compras de insumos durante el periodo de desfase. Se obtiene el saldo efectivo mensual, y luego el saldo acumulado de sumar el saldo

del periodo anterior acumulado con el saldo mensual del periodo presente, obteniendo un capital de trabajo por \$ 92.484,94.

### **5.6. Estado de resultado**

Los estados de resultados proporcionan información financiera de la ganancia o pérdida del ejercicio dentro de un periodo contable, a continuación se detallan las utilidades brutas en ventas y la utilidad del ejercicio con una proyección con un horizonte de cinco años.

### **5.7. Proyección de flujo de caja proyectado**

En la construcción de este flujo de caja se toma en cuenta todos los valores que se han calculado anteriormente como son la de ingresos, costos y gastos y el valor de la inversión inicial.

### **5.8. Cálculo de TMAR**

TMAR es la tasa mínima de rendimiento que un inversionista tiene la perspectiva de ganar por poner su dinero en riesgo para este proyecto.

Para determinarla se ha usado las siguientes tasas de interés:

- **Tasa de Interés Pasiva:** es una tasa que la remiten las entidades del sistema financiero nacional del Banco Central del Ecuador, para todos los rangos de plazos (2017), los datos actuales fueron consultados el 1 de agosto de 2017.
- **Inflación General:** la inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana, a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. Consultado el 1 de ago. de 17 en la página del Banco Central del Ecuador (2017).
- **Riesgo País:** es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole; desde la aplicación de índices de mercado EMBI de países emergentes

hasta sistemas que incorporan variables económicas, políticas y financieras. Se la expresa como un índice de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de Estados Unidos, según el Banco Central del Ecuador (2017), consultado el 1 de ago. de 17.

**Tabla 15 Tasa mínima atractiva de retorno (TMAR)**

<b>Tasa de interés pasiva</b>	4,96%
<b>Inflación General</b>	0,16%
<b>Riesgo País</b>	6,74%
<b>TMAR</b>	11,86%

Elaborado por: Autoras

La Tasa Mínima de Retorno que el inversionista exigirá es 11.86, basado en los indicadores económicos del Banco Central del Ecuador (2017).

### **5.9. Cálculo de TIR Y VAN**

Una vez obtenida la tasa mínima de retorno se procederá al cálculo de la TIR y VAN, el VAN expresa el valor actual entre la diferencia de los ingresos y gastos que tiene el proyecto considerando el valor de la inversión realizada en el año cero, si este es mayor a cero significa que la compañía va a generar recursos adicionales que cubrirán los costos. La TIR muestra la rentabilidad que el proyecto ofrece al inversionista si la TIR es mayor a la TMAR se podrá concluir que el proyecto es rentable.

La tabla muestra un VAN mayor a cero lo que indica que la compañía va a generar ingresos capaces de cubrir costos de gastos, adicional la TIR es mayor que la TMAR lo que indica que es un proyecto atractivo para inversionistas.

### **5.10. Cálculo de payback**

El cálculo del payback nos permitirá conocer el periodo de recuperación de la inversión, se toman en cuenta todos los valores del flujo de efectivo incluyendo el valor de la inversión inicial. El tiempo de recuperación es de un año y diecisiete días.

### 5.11. Payback descontado

Según Andrés Sevilla fundador y director de Economipedia, afirma que el payback descontado es un método de evaluación de inversiones dinámico que determina el momento en que se recupera el dinero de una inversión, teniendo en cuenta los efectos del paso del tiempo en el dinero. En este caso el periodo de recuperación es de un año dos meses y seis días.

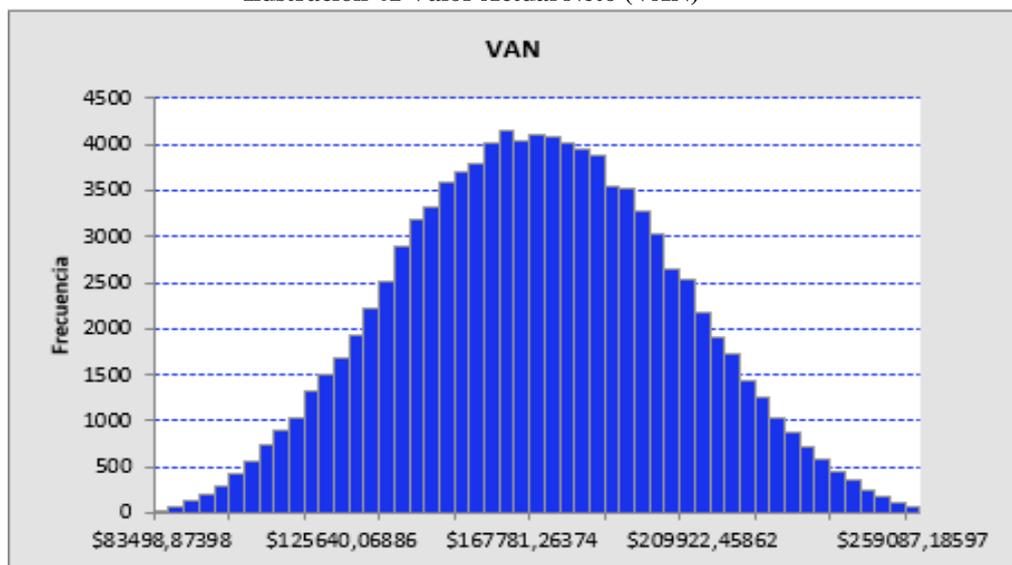
### 5.12. Análisis de sensibilidad – Simulación en Crystal Ball

Crystal Ball es un programa para el análisis y pronósticos de posibles resultados con la finalidad de evitar el riesgo o incertidumbre en la toma de decisiones de una inversión. Por medio de simulaciones se intenta contestar interrogantes o situaciones donde se evalúa el riesgo. Una vez que se determinaron los indicadores como la TMAR, VAN, tasa de crecimiento y el impuesto a la renta se procedió a hacer las iteraciones correspondientes.

Se realizaron 100,000 iteraciones, y luego se determinó las siguientes conclusiones:

- Para este proyecto existe una probabilidad del 100% de que el VAN sea mayor a cero.

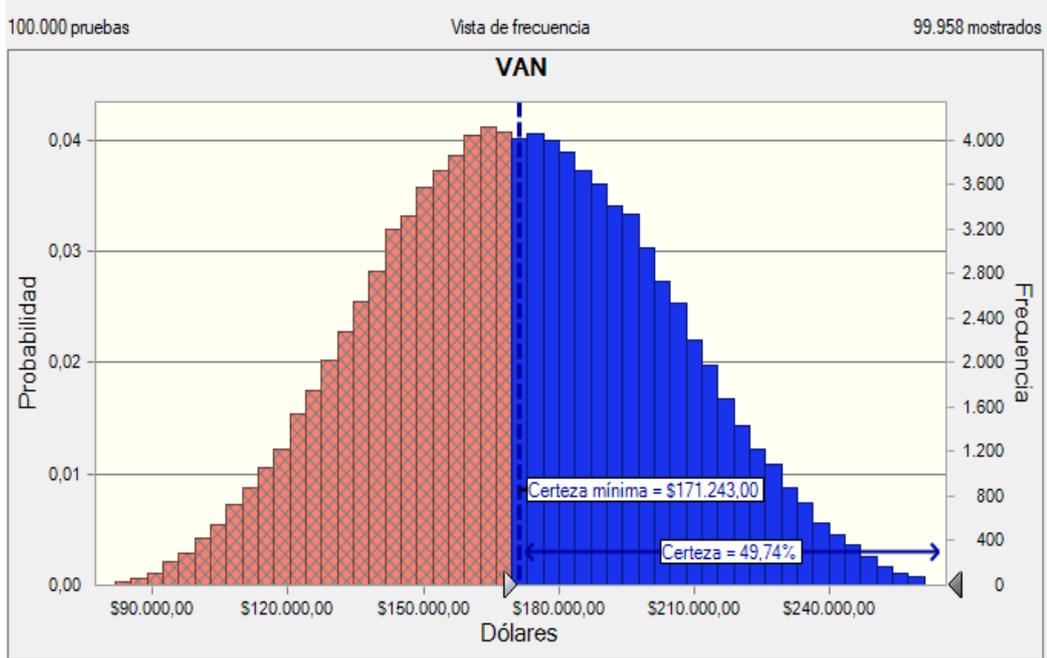
**Ilustración 41 Valor Actual Neto (VAN)**



**Elaborado por: Autoras**

- Existe una probabilidad del 49.74% de que el VAN sea mayor de \$171,243.

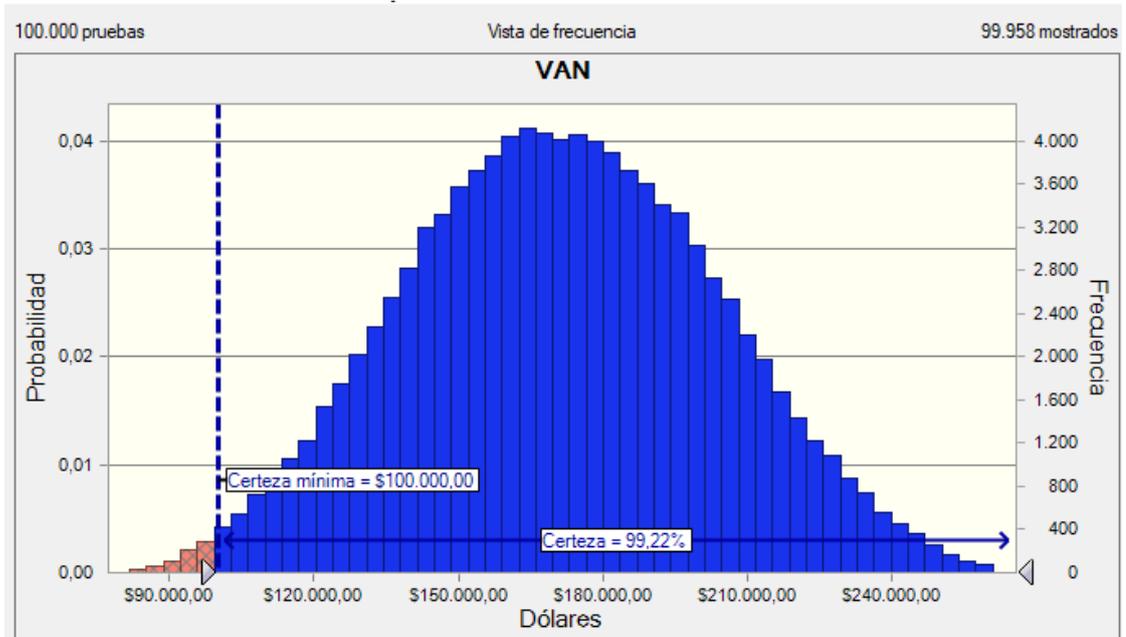
**Ilustración 42 Probabilidad VAN**



**Elaborado por: Autoras**

- Existe la probabilidad del 99.22% de que el VAN de este proyecto este entre \$100,000 y \$1.000,000 cifras escogidas aleatoriamente entre el valor del VAN calculado de \$171,243.08.

**Ilustración 43 Probabilidad VAN**



**Elaborado por: Autoras**

### 5.13. Proyecciones y estados

#### Proyección de ingresos

Tabla 16 Proyección de Ingresos

PROYECCIÓN DE INGRESOS					
Años	1	2	3	4	5
<b>Ingresos anuales</b>	\$ <b>1.743.384,86</b>	\$ <b>1.875.533,43</b>	\$ <b>2.017.698,86</b>	\$ <b>2.170.640,44</b>	\$ <b>2.335.174,98</b>
<b>Home Care 45%</b>	\$ 784.523,19	\$ 843.990,04	\$ 907.964,49	\$ 976.788,20	\$ 1.050.828,74
<b>Personal Care 30%</b>	\$ 523.015,46	\$ 562.660,03	\$ 605.309,66	\$ 651.192,13	\$ 700.552,49
<b>Foods 25%</b>	\$ 435.846,21	\$ 468.883,36	\$ 504.424,72	\$ 542.660,11	\$ 583.793,75

Elaborado por: Autoras

#### Proyección de gastos

Tabla 17 Proyección de gastos

PROYECCIÓN DE GASTOS					
Años	1	2	3	4	5
Materiales Directos	\$ 348.676,97	\$ 348.677,97	\$ 348.678,97	\$ 348.679,98	\$ 348.680,98
Materiales Indirectos	\$ 20.920,62	\$ 20.954,09	\$ 20.987,62	\$ 21.021,20	\$ 21.054,83
<b>Total de Costos de producción</b>	\$ <b>369.597,59</b>	\$ <b>369.632,06</b>	\$ <b>369.666,59</b>	\$ <b>369.701,17</b>	\$ <b>369.735,81</b>
Gastos administrativos	\$ 139.470,79	\$ 142.901,77	\$ 146.417,15	\$ 150.019,02	\$ 153.709,48
Gastos de distribución	\$ 174.338,49	\$ 174.617,43	\$ 174.896,82	\$ 175.176,65	\$ 175.456,93
Gastos de publicidad y promoción	\$ 418.412,37	\$ 419.081,83	\$ 419.752,36	\$ 420.423,96	\$ 421.096,64
Gastos de licencia	\$ 8.000,00	\$ 8.012,80	\$ 8.025,62	\$ 8.038,46	\$ 8.051,32
<b>Total de Gastos</b>	\$ <b>740.221,64</b>	\$ <b>744.613,82</b>	\$ <b>749.091,95</b>	\$ <b>753.658,09</b>	\$ <b>758.314,38</b>
<b>TOTAL DE CTOS Y GTOS</b>	\$ <b>1.109.819,23</b>	\$ <b>1.114.245,89</b>	\$ <b>1.118.758,54</b>	\$ <b>1.123.359,26</b>	\$ <b>1.128.050,19</b>

Elaborado por: Autoras

## Capital de trabajo

**Tabla 18 Capital de trabajo**

Capital de trabajo												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Ingresos totales</b>	0	\$ 145.282,07	\$ 146.199,77	\$ 147.123,26	\$ 148.052,59	\$ 148.987,79	\$ 149.928,90	\$ 150.875,95	\$ 151.828,98	\$ 152.788,04	\$ 153.753,15	\$ 154.724,35
<b>Egresos totales</b>	\$ 92.484,94	\$ 92.497,27	\$ 92.509,60	\$ 92.521,93	\$ 92.534,27	\$ 92.546,61	\$ 92.558,95	\$ 92.571,29	\$ 92.583,63	\$ 92.595,98	\$ 92.608,32	\$ 92.620,67
<b>Saldo mensual</b>	\$ -92.484,94	\$ 52.784,80	\$ 53.690,17	\$ 54.601,33	\$ 55.518,32	\$ 56.441,18	\$ 57.369,95	\$ 58.304,66	\$ 59.245,35	\$ 60.192,06	\$ 61.144,82	\$ 62.103,68
<b>Saldo acumulado</b>	\$ -92.484,94	\$ -39.700,13	\$ 13.990,04	\$ 68.591,37	\$ 124.109,69	\$ 180.550,87	\$ 237.920,83	\$ 296.225,49	\$ 355.470,84	\$ 415.662,89	\$ 476.807,72	\$ 538.911,40

**Elaborado por: Autoras**

## Estado de resultado proyectado

Tabla 19 Estado de resultado proyectado

	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos	\$ 1.743.384,86	\$ 1.875.533,43	\$ 2.017.698,86	\$ 2.170.640,44	\$ 2.335.174,98
Costos	\$ 610.184,70	\$ 611.161,00	\$ 612.138,85	\$ 613.118,27	\$ 614.099,26
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 1.133.200,16</b>	<b>\$ 1.264.372,43</b>	<b>\$ 1.405.560,01</b>	<b>\$ 1.557.522,16</b>	<b>\$ 1.721.075,72</b>
Gastos administrativos	\$ 139.470,79	\$ 142.901,770	\$ 146.417,153	\$ 150.019,015	\$ 153.709,483
Gastos de distribución	\$ 174.338,49	\$ 174.617,427	\$ 174.896,815	\$ 175.176,650	\$ 175.456,933
Gastos de publicidad y promociones	\$ 418.412,37	\$ 419.081,825	\$ 419.752,356	\$ 420.423,960	\$ 421.096,638
Gastos de licencia	\$ 8.000,00	\$ 8.012,80	\$ 8.025,62	\$ 8.038,46	\$ 8.051,32
<b>Utilidad antes de impuesto</b>	<b>\$ 392.978,52</b>	<b>\$ 519.758,61</b>	<b>\$ 656.468,06</b>	<b>\$ 803.864,07</b>	<b>\$ 962.761,34</b>
15% participación trabajadores	\$ 58.946,78	\$ 77.963,79	\$ 98.470,21	\$ 120.579,61	\$ 144.414,20
<b>Utilidad antes de impuesto a la renta</b>	<b>\$ 334.031,74</b>	<b>\$ 441.794,82</b>	<b>\$ 557.997,85</b>	<b>\$ 683.284,46</b>	<b>\$ 818.347,14</b>
22% impuesto a la renta	\$ 73.486,98	\$ 97.194,86	\$ 122.759,53	\$ 150.322,58	\$ 180.036,37
<b>Utilidad antes de reserva legal</b>	<b>\$ 260.544,76</b>	<b>\$ 344.599,96</b>	<b>\$ 435.238,33</b>	<b>\$ 532.961,88</b>	<b>\$ 638.310,77</b>
10% reserva legal	\$ 26.054,48	\$ 34.460,00	\$ 43.523,83	\$ 53.296,19	\$ 63.831,08
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$ 234.490,28</b>	<b>\$ 310.139,96</b>	<b>\$ 391.714,49</b>	<b>\$ 479.665,69</b>	<b>\$ 574.479,69</b>

Elaborado por: Autoras

## Flujo de caja proyectado

Tabla 20 Flujo de caja proyectado

	0	1	2	3	4	5
<b>Flujo Operacional</b>						
Ingresos		\$ 1.743.384,86	\$ 1.875.533,43	\$ 2.017.698,86	\$ 2.170.640,44	\$ 2.335.174,98
Costo de ventas		\$ 610.184,70	\$ 611.161,00	\$ 612.138,85	\$ 613.118,27	\$ 614.099,26
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>\$ 1.133.200,16</b>	<b>\$ 1.264.372,43</b>	<b>\$ 1.405.560,01</b>	<b>\$ 1.557.522,16</b>	<b>\$ 1.721.075,72</b>
<b>Egresos operacionales</b>						
Gastos administrativos		\$ 139.470,79	\$ 142.901,77	\$ 146.417,15	\$ 150.019,02	\$ 153.709,48
Gastos de distribución		\$ 244.073,88	\$ 262.574,68	\$ 282.477,84	\$ 303.889,66	\$ 326.924,50
Gasto de publicidad		\$ 418.412,37	\$ 450.128,02	\$ 484.247,73	\$ 520.953,70	\$ 560.442,00
Gasto de licencias		\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00
<b>Utilidad antes de impuesto</b>		<b>\$ 323.243,12</b>	<b>\$ 400.767,96</b>	<b>\$ 484.417,29</b>	<b>\$ 574.659,78</b>	<b>\$ 671.999,74</b>
15% participación trabajadores		\$ 48.486,47	\$ 60.115,19	\$ 72.662,59	\$ 86.198,97	\$ 100.799,96
<b>Utilidad antes de impuesto a la renta</b>		<b>\$ 274.756,65</b>	<b>\$ 340.652,77</b>	<b>\$ 411.754,69</b>	<b>\$ 488.460,81</b>	<b>\$ 571.199,78</b>
22% impuesto a la renta		\$ 60.446,46	\$ 74.943,61	\$ 90.586,03	\$ 107.461,38	\$ 125.663,95
<b>Utilidad antes de reserva legal</b>		<b>\$ 214.310,19</b>	<b>\$ 265.709,16</b>	<b>\$ 321.168,66</b>	<b>\$ 380.999,43</b>	<b>\$ 445.535,83</b>
10% reserva legal		\$ 21.431,02	\$ 26.570,92	\$ 32.116,87	\$ 38.099,94	\$ 44.553,58
<b>Utilidad neta</b>		<b>\$ 192.879,17</b>	<b>\$ 239.138,24</b>	<b>\$ 289.051,80</b>	<b>\$ 342.899,49</b>	<b>\$ 400.982,25</b>
<b>Flujo de inversión</b>						
Inversión inicial	\$ -464.573,97					
Inversión capital de trabajo	\$ -92.484,94					
<b>Flujo de caja</b>	<b>\$ -557.058,91</b>	<b>\$ 192.879,17</b>	<b>\$ 239.138,24</b>	<b>\$ 289.051,80</b>	<b>\$ 342.899,49</b>	<b>\$ 400.982,25</b>

## Calculo de TIR Y VAN

Tabla 21 TIR / VAN

<b>VAN</b>	\$ 171.243,08
<b>TIR</b>	52%
<b>TMAR</b>	11,86%

Elaborado por: Autoras

## Payback simple

Tabla 22 Payback simple

<b>Periodo (años)</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Monto</b>	\$ -557.058,91	\$ -322.568,63	\$ -12.428,66	\$ 379.285,83	\$ 858.951,52	\$ 1.433.431,22
		<b>2 años, y 11 días</b>				

Elaborado por: Autoras

## Payback descontado

Tabla 23 Payback descontado

<b>Periodo (años)</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Flujo de caja descontado	\$ -557.058,91	\$ 209.628,36	\$ 247.860,94	\$ 279.862,81	\$ 306.365,18	\$ 328.020,21
Payback descontado	\$ -557.058,91	\$ -347.430,55	\$ -99.569,60	\$ 180.293,21	\$ 486.658,38	\$ 814.678,60
		<b>2 años, 4 meses y 9 días</b>				

Elaborado por: Autoras

## **CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES / RECOMENDACIONES**

### **6.1. Conclusiones**

Por medio del estudio de los canales de distribución de la empresa Unilever Andina S.A. de determinaron los principales inconvenientes por parte de los distribuidores mayoristas y de los consumidores finales. Se plantearon objetivos específicos para poder evaluar un plan de marketing estratégico para dar solución a la mayoría de estos problemas.

Como primer objetivo específico fue establecer las funciones de la fuerza de venta primaria y secundaria de la empresa; la cual se logró a través de las entrevistas a profundidad identificando la ausencia de técnicas de ventas y liderazgo debido a que la compañía no les facilita un constante entrenamiento a su fuerza de venta. Como plan de mejora se propuso la adquisición de una plataforma de capacitación no solo para los vendedores sino para todos los ejecutivos que laboran en la empresa según las necesidades de cada empleado.

El segundo objetivo específico fue la evaluación de los canales de distribución que maneja la compañía para la comercialización de sus productos, Unilever cuenta con algunos canales para poder llegar al consumidor final, para el estudio de este proyecto solo se consideró los canales que van desde el distribuidor mayorista hasta el consumidor final de la ciudad de Guayaquil, se entrevistó a dos jefes de distribución de mayoristas y los principales problemas que señaló fue el atraso en el pago de las liquidaciones de crédito y mejorar las mecánicas de promocionales. Como implementación de mejora se planteó la adquisición de una plataforma proveniente de Colombia para la automatización de las liquidaciones para que de esta manera agilizar el proceso de pronto pago de las liquidaciones y un plan integral de

mecánicas y promocionales que consiste en hacer los promocionales según el segmento de mercado al cual se va a dirigir.

El tercer objetivo específico fue el análisis de las principales inconformidades por parte de los clientes finales y establecer estrategias de servicio al cliente, las encuestas fueron la fuente para la recopilación de esta información donde se determinó que el 21% de los encuestados habían encontrado productos con algún tipo de desperfecto. Se elaboró un plan de compensación para el cliente el cual consiste en la reposición inmediata del producto adquirido más un producto adicional que represente el 50% del producto comprado, de esta manera se compensa al cliente y tendrá un sentimiento de sentirse valorado por parte de la compañía provocando su fidelización a pesar del inconveniente.

El cuarto objetivo fue especificar los beneficios que ofrece la omnicanalidad, donde los principales fueron la satisfacción al cliente final, evacuación del producto de una manera más rápida mediante nuevas mecánicas de promocionales, fidelización de los clientes, adquisición de nuevos clientes e incremento en los ingresos de la compañía.

Se realizó un análisis financiero sobre los costos de la implementación del plan de marketing establecido por las autoras donde se necesita una inversión inicial de \$464,573.97 que incluyen los rubros de la adquisición de los plataformas y sus respectivos plan piloto por categoría de productos, el costo de la capacitación online y los promocionales, un capital de trabajo de \$92,484.84.

Se hizo el cálculo de la Tasa Mínima Atractiva de Retorno [TMAR] la cual fue 11.86%, el cálculo de la Tasa Interna de Retorno [TIR] fue 52% la cual es mayor que la TMAR indicando que el proyecto es rentable. Se obtuvo un Valor Actual Neto [VAN] de \$171.243.08 lo cual indica que es mayor a cero lo que significa que se obtendrá ganancias por encima de la rentabilidad exigida. El periodo de recuperación usando el Payback simple es de 2 años, 11 días mientras que el Payback descontado tiene un periodo de recuperación de 2 años, 4 meses y 9 días. Finalmente se hizo el análisis de sensibilidad a través del programa de simulación Crystal Ball donde se determinó que existe un cien por ciento de probabilidad que el Valor Actual Neto es mayor a cero.

## **6.2. Recomendaciones**

Unilever Andina Ecuador S.A. es una empresa multinacional con muchas oportunidades de mejora y se recomienda poner en marcha el plan estratégico establecido por las autoras de este proyecto, para de esta manera ratificar los beneficios que representa la omnicanalidad en los canales de distribución de la empresa Unilever Andina S.A. mejorando la relación tanto con el distribuidor mayorista así como la de los consumidores finales y obteniendo su fidelización e incrementando sus beneficios económicos.

## REFERENCIAS

(O'Marah, 2014)

(Minkara, 2014)

(Phillips, 2014)

(Caveney, 2014)

(Technologies, 2014)

(Gilbert, 2014)

(Ecuatoriano, 2017)

(Unilever, 2017)

(Solari, 2011)

(Supercias, 2017)

(Ecuador, 2017)

(Censos, s.f.)