



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO

FACULTAD DE POSTGRADO

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TITULO: PROPUESTA DE UNA LÍNEA DE PRODUCTOS ECOLÓGICOS DE LA EMPRESA KIMBERLY CLARK CON SU NEGOCIO B2B PARA EL SECTOR DE ALTO TRAFICO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, CLIENTE SOCIEDAD TESTIGOS DE JEHOVA.

TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PREVIO A OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE **MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

NOMBRES DE LOS MAESTRANTES:

CARLOS LOOR CORRAL
TOMMY PULLEY RAMIREZ

NOMBRE DEL TUTOR:

CONSTANTINO TOBALINA

SAMBORONDON, AGOSTO 2013

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a nuestras esposas por el apoyo mostrado durante toda esta etapa, incluso sacrificando tiempo valioso de compartir para sacar adelante este proyecto.

Así mismo se lo dedicamos a nuestros padres por confiar en nosotros y habernos podido inculcar buenas costumbres y siempre guiarnos por el camino del bien.

AGRADECIMIENTOS

Primero quisiéramos agradecer a Dios por mantenernos sanos, con vida y por permitirnos seguir disfrutando de nuestras vidas y de nuestras familias.

También agradecemos a nuestras esposas quienes con mucha paciencia aceptaron que pongamos prioridad en la culminación de esta etapa y apoyarnos en todo lo que pudieron.

Y por último pero no menos importante a nuestros padres y familias, por constantemente empujarnos a progresar, salir adelante y por confiar y apostar en nuestro futuro.

Carlos Loor Corral

Tommy Pulley Ramírez

CERTIFICACIÓN FINAL DE APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor de los estudiantes Carlos Loor Corral y Tommy Pulley Ramirez, que cursan estudios en el programa de cuarto nivel: Maestría en Administración de Empresas, dictado en la Facultad de Postgrado de la UEES.

CERTIFICO:

Que he revisado el trabajo de tesis con el título: IMPLEMENTACIÓN DE UNA LÍNEA DE PRODUCTOS ECOLÓGICOS DE LA EMPRESA KIMBERLY CLARK CON SU NEGOCIO B2B PARA EL SECTOR DE ALTO TRAFICO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, CLIENTE SOCIEDAD TESTIGOS DE JEHOVA, presentado por los estudiantes de postgrado Carlos Loor Corral y Tommy Pulley Ramirez, como requisito previo para optar por el Grado Académico de Maestría en Administración de Empresas y considero que dicho trabajo investigativo ha incorporado y corregido las sugerencias y observaciones solicitadas por los miembros del tribunal, por lo tanto reúne los requisitos y méritos suficientes necesarios de carácter académico y científico, para presentarse a la Defensa Final.

Tutor.

Ing. Constantino Tobalina Dito, MAE

Samborondón, Agosto de 2013

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1	1
NATURALEZA DEL NEGOCIO.	1
1.1 Definición y ubicación	2
1.1.1 Definición del producto o servicio	2
1.1.2 Clasificación y que problema resuelve	3
1.1.3 Nombre de la Empresa	5
1.1.4 Giro de la Empresa.....	9
1.2 Formalización del Negocio.....	11
1.2.1 Misión de la empresa.....	11
1.2.2 Visión de la empresa	11
1.2.3 Objetivos.....	11
1.2.4 Ventajas y Distingos competitivos	11
1.2.5 Base legal y social	12
CAPÍTULO 2	13
ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.	13
2.1 Análisis Situación y Porter.	14
2.2 Análisis PEST	17
2.3 Análisis FODA.....	27
2.3.1 Matriz EFI - EFE	28
CAPÍTULO 3	31
MARKETING.	31
3.1 Objetivos.....	33
3.2. Investigación de mercados.	33
3.2.1 Tamaño de mercado.....	35
3.2.2. Demanda potencial.....	35
3.2.3. Participación de la competencia en el mercado.....	35
3.2.4. Estudio de mercado.....	35
3.2.5. Objetivos del estudio de mercado.....	36
3.2.6. Encuesta tipo.	36
3.2.7. Resultados obtenidos.	36
3.2.8. Conclusiones del estudio de mercado.	41

3.3 Distribución y puntos de venta.....	42
3.4 Promoción del producto o servicio	47
3.5 Publicidad	48
3.6 Políticas de precio.....	49
3.7 Plan de introducción al mercado.....	49
3.8 Riesgos y oportunidades de mercado.....	48
3.9 Sistema y plan de ventas	48
CAPÍTULO 4.....	49
OPERACIONES.	49
4.1 Especificaciones del producto.....	52
4.2 Descripción del proceso de importación.	53
4.3 Diagrama de flujo del proceso de importación.	53
4.4 Características del proceso de importación.	55
4.5 Instalaciones.....	55
4.6 Manejo de inventarios.....	56
4.7 Análisis de capacidad.	57
4.8 Procedimiento de mejora continua.....	58
CAPÍTULO 5.....	60
ORGANIZACIÓN.....	60
5.1 Estructura organizacional.....	59
5.2 Contratación.....	63
5.3 Administración del personal.....	63
5.4 Evaluación de desempeño.....	64
CAPÍTULO 6.....	66
FINANZAS.....	66
6.1 Inversión requerida.	67
6.2 Financiamiento y montos requeridos.	67
6.3 Indicadores financieros y punto de equilibrios	68
6.4 Proyección de estado de resultados.	69
6.5 Proyección del balance general.....	70
6.6 Estimación del Flujo de Caja- Cálculos de VAN, TIR, Justificación de la tasa de interés.....	69

6.7 Estimación del costo de capital.....	69
6.8 Análisis de sensibilidad.....	69
CAPÍTULO 7.....	74
RIESGOS Y ESTRATEGIAS DE CONTINGENCIAS.....	74
7.1 Riesgos de mercado.....	75
7.2 Riesgos financieros.....	76
7.3 Riesgos operativos (gobierno).....	76
CAPÍTULO 8.....	78
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	78

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Producto Interno Bruto, al segundo trimestre del 2011	22
Gráfico 2: Producto Interno Bruto, ingreso per cápita anual	23
Gráfico 3: Inflación acumulada del periodo Enero – Septiembre de cada año.....	24
Gráfico 4	36
Gráfico 5	36
Gráfico 6	37
Gráfico 7	37
Gráfico 8	38
Gráfico 9	38
Gráfico 10	39
Gráfico 11	38
Gráfico 12	38
Gráfico 13	39
Gráfico 14	39
Gráfico 15: Flujo por categoría de distribuidor.	43
Gráfico 16: Las 7 p's del Marketing	45
Gráfico 17: Organigrama Kimberly Clark Ecuador.....	59
Gráfico 18: Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación.	62
Gráfico 19: Van.....	72
Gráfico 20: Tir.....	72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3: Matriz de Evaluación de Factores Internos	28
Tabla 4: Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	29
Tabla 5: Planilla de Rol de Pagos.....	63
Tabla 6: Inversión Requerida.....	67
Tabla 7: Indicadores financieros.....	68
Tabla 8: Pago por 5 años.....	69
Tabla 9: Crecimiento de Ventas.....	70
Tabla 10: Balance General.....	70
Tabla 11. Flujo de Caja.....	69
Tabla 12. Escenario volúmenes de ventas.....	73

CAPÍTULO 1

NATURALEZA DEL NEGOCIO.

1.1 Definición y ubicación

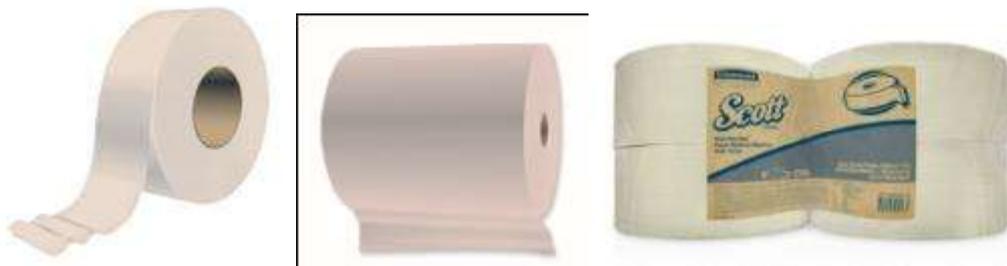
1.1.1 Definición del producto o servicio

Los productos ecológicos los cuales se buscarán ingresar en el mercado ecuatoriano principalmente se los hacen con la intención de aportar al medio ambiente mediante productos que no involucren la tala de árboles, y es por esto que se ofrecerán productos hecho en base a papel, producidos con 100% material reciclado.

Al hablar de material reciclado nos referimos a un proceso exhaustivo con certificaciones internacionales para poder contar con lo que serviría para el proceso de reciclaje.

Los productos serán:

Papeles Higiénicos y Toallas de Mano.



Fuente: www.kcprofessional.com

En el proceso de elaboración, se inicia con la selección del material reciclado o fibra reciclada, esto es ingresado en un molino, donde se convierte en una pasta todo el material reciclado que puede ser: papel de revistas, periódicos, libros, brochures, pop y hasta hojas de impresión.

Una vez ingresado al molino se hace una pasta que se la denomina Pulpa Reciclada. En este proceso se añade agua para su conversión y químicos para eliminar bacterias, olores y demás material que no es permitido para el contacto humano.

Esta es convertida en enormes bobinas de papel que son llevadas a las maquinas “jumberas” donde se convierte en producto terminado. (Capability, 2008)

1.1.2 Clasificación y que problema resuelve

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

El impacto de estos efectos se están viendo fuertemente reflejados en nuestra generación, pero el daño no es de ahora, viene de años atrás cuando, se realizaban prácticas que afectaban al ecosistema.

En nuestro país uno de los principales problemas es la tala indiscriminada de los árboles, según Kintto Lucas, corresponsal del Servicio Informativo Iberoamericano de la OEI, Quito, Ecuador. En un informe indicó que el mayor impacto en la tala de árboles la están teniendo las petroleras. “La investigación arrojó como resultado que el mayor daño ambiental era causado por la tala indiscriminada de árboles al construir carreteras de acceso a los campamentos de extracción y no por las perforaciones.” (Iberoamericanos, 2011)

En los últimos años se ha visto fuertemente como se está impactando el ambiente, en la que la capa de ozono tiene unos orificios enormes, y que cada vez está creciendo de forma acelerada. Esto básicamente se da por la generación de smog de los carros y de fábricas que no tienen control y siguen creciendo de forma acelerada.

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

Estos desastres naturales en los últimos años se han convertido normales en nuestro vivir y los vemos como cada vez nos impactan de forma más

continua. Recientemente tuvimos el terremoto en Chile, Haití. Huracanes en el Caribe e inundaciones en Filipinas y otros países.

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

Existen iniciativas para motivar la reforestación, o para aplicar tratamiento de aguas en las empresas o simplemente utilizar menos el automóvil. Así mismo unido a este espíritu de ayuda existen entidades internacionales que emiten certificaciones las cuales hablan del manejo responsable con el medio ambiente, básicamente tenemos dos que son de las principales:

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

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



ISO 14001: es una norma aceptada internacionalmente que establece cómo implementar un sistema de gestión medioambiental (SGM) eficaz. La norma se ha concebido para gestionar el delicado equilibrio entre el mantenimiento de la rentabilidad y la reducción del impacto medioambiental. Con el compromiso de toda la organización, permite lograr ambos objetivos.

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



Así mismo existen múltiples controles internacionales para medir o ayudar a prevenir el impacto medio ambiental como: Green Peace, Greenmeter, Dow Jones Sustainability, entre otros. Debido a esta situación se evidencia una tendencia que arranca con fuerza en los consumidores hacia el interés por el cuidado del medio ambiente.

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

El ir enfocándose en un producto que ayude a contrarrestar este tipo de contaminación que sobre todo no involucre en su proceso de producción la tala de árboles es la propuesta de Papeles Higiénicos y Toallas de mano hechas con 100% fibra reciclada.

Tener productos ecológicos ayudará a nuestro planeta a darle más tiempo de vida e ir encaminado en las nuevas necesidades de los mercados que van evolucionando hacia una idea verde o ecológica.

1.1.3 Nombre de la Empresa Kimberly Clark Corporation

En 1872 se creó una compañía en la población de Neenah, Wisconsin, Estados Unidos, cerca de los Grandes Lagos, con el objetivo de fabricar

un papel para impresión de superior calidad, confeccionado enteramente con hebras de lino y algodón. (Professional, 2001)

Con el transcurso de los años la compañía se fortaleció en la tecnología del papel, buscando nuevos horizontes. Es así como se desarrolló durante la primera guerra mundial un vendaje quirúrgico para el gobierno de los estados Unidos y la Cruz Roja, siendo utilizado por las enfermeras como paños femeninos en los campos de batalla. En 1920 se inició la comercialización de las primeras toallas femeninas desechables del mundo bajo el nombre de KOTEX®. (Professional, 2001)

Posteriormente utilizando los conceptos tecnológicos aprendidos en la elaboración de la nueva categoría de protección femenina, los investigadores descubrieron que el material de papel suave que servía de apósito, se podía utilizar como elemento de limpieza facial y desmaquillador. Nace así la marca KLEENEX®, un producto que alrededor del mundo se convierte en sinónimo de suavidad, calidad, limpieza, cuidado y confort. (Professional, 2001)

A medida que transcurre el siglo XX, la compañía se fortalece en productos de consumo y uso industrial cada vez más avanzados e inventa otras categorías de productos desechables para la higiene y limpieza personal. En 1995, Kimberly-Clark adquiere a Scott Paper Company, quien a su vez fuera el creador del rollo del papel higiénico tal como se conoce hoy en día. La nueva empresa se convierte en el fabricante de papel suave más grande del mundo, combinando la tradición y la tecnología de dos colosos papeleros. (Professional, 2001)

Actualmente Kimberly-Clark ostenta el primero o el segundo lugar en prácticamente todas las categorías en las que compete en Norteamérica con sus marcas KLEENEX®, HUGGIES®, KOTEX®, SCOTT®, PULL-UPS®, GOODNITES®, LITTLE SWIMMERS®,

COTTONNELLE®, DEPEND®, KIMWIPES®, EVOLUTION®, TECNOL®, entre otras. (Professional, 2001)

En la región andina, Kimberly-Clark se establece en Colombia hacia finales de la década de los sesenta para fabricar papeles suaves y papeles livianos para uso industrial. En los noventa, y siguiendo la estrategia corporativa de llenar los espacios vacíos de la matriz global de productos, se realizaron fusiones y adquisiciones, en todos los países hasta lograr el liderazgo en la región en las categorías más importantes. (Professional, 2001)

Es así como se cuenta hoy en día con los pañales HUGGIES®, KIMBIES®, WINNER® y BEBITO®, marcas preferidas por los consumidores en sus países de origen. Igualmente los artículos para protección femenina, los papeles higiénicos, faciales, servilletas y toallas de cocina, productos de incontinencia, pantaloncitos de entrenamiento y pañitos húmedos, deleitan a los hogares de las familias en Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia. (Professional, 2001)

Paralelamente, los Productos Desechables para el Uso Industrial e Institucional, los Papeles Finos para Impresión y escritura, la Línea Escolar de Cuadernos y las Vestimentas Desechables para Cirugía, desarrollan nuevos estándares de calidad y prestigio para el creciente mercado Latinoamericano. (Professional, 2001)

Kimberly Clark Ecuador

El 3 de febrero de 1995 se constituyó Kimberly Clark Ecuador como compañía en la ciudad de Quito, en este mismo año el 17 de marzo se inició la comercialización de los productos y, más adelante, en el mes de junio, se realizaron las primeras ventas de productos en el mercado ecuatoriano. (Professional, 2001)

Todos sus productos eran importados de Colombia, en las categorías de papel higiénico, servilletas y faciales, con marcas corporativas como KLEENEX, pañales HUGGIES y toallas femeninas KOTEX. (Professional, 2001)

Gracias a la gran aceptación en el mercado y la necesidad de expandirse, en Octubre 1997 Kimberly Clark Ecuador realizó la adquisición de la compañía MIMO S.A. que comercializaba las marcas LUGGIES y MIMEX. (Professional, 2001)

Adicionalmente en Marzo de 1998 adquirió LA REFORMA, REFORPEL y ECUAPEL, quienes comercializaban las marcas TOP, FLOR y cuadernos LA REFORMA, logrando obtener todas las marcas líderes del mercado ecuatoriano. (Professional, 2001)

En la actualidad Kimberly Clark Ecuador está conformada por más de 600 empleados, una planta convertidora en Mapasingue y oficina comercial en Quito. (Professional, 2001)

En Ecuador, se comercializan y se han transicionado marcas líderes en marcas corporativas ofreciendo lo último en innovación, tecnología y la más alta calidad en todos los productos. Diariamente contribuimos a la satisfacción y al bienestar de los consumidores ecuatorianos a través de la difusión de la higiene y la limpieza para bienestar de nuestros clientes. (Professional, 2001)

Existen dos divisiones comerciales, consumo masivo con las Categorías de Family Care con marcas corporativas como SCOTT®, KLEENEX®, KLEENEX® FLOR; Baby & Child Care con marcas corporativas como HUGGIES®, WINNER®, KIMBIES®, PULL-UPS® y LITTLE SWIMMERS® y Feminine & Adult Care con marcas corporativas como KOTEX®, POISE® y PLENITUD®. La otra división comercial es la de productos institucionales Kimberly Clark Professional. (Professional, 2001)

1.1.4 Giro de la Empresa

Kimberly Clark Professional

Siguiendo la filosofía de liderazgo en innovación, Kimberly-Clark formó la división Kimberly-Clark Professional con una línea de sistemas y productos orientados a todo tipo de negocios. (Clark, Intranet KCP&D (Performance and Developmente), 2008)

Esta división de negocios atiende a los usuarios cuando están fuera de su hogar. Antes de llamarse Kimberly Clark Professional, esta división se llamaba AFH (Away from Home), fuera de casa. (Clark, Intranet KCP&D (Performance and Developmente), 2008)

Es así como comienza su trabajo en el sector B2B y se encarga de brindar soluciones de Higiene, Salud, Productividad y Seguridad en el lugar de trabajo para los usuarios en las compañías que se atiende. (Clark, 2008)

Entre las categorías que poseen Kimberly Clark Professional, esta Health and Wellness y Workplace. (Clark, Intranet KCP&D (Performance and Developmente), 2008)

Health and Wellness o Higiene para la estación de trabajo incluye productos como Papeles Higiénicos Jumboroll, Papel Higiénico Precortado, Toallas de papel para mano en Rollo y Precortadas, Jabones líquidos y en espuma, Sanitizante de manos, pañuelos Faciales, Ambientadores, Servilletas y Dispensadores. (Clark, Intranet KCP&D (Performance and Developmente), 2008)

Las marcas usadas en la categoría Health and Wellness son: Scott, Kleenex, Kimcare y Kimberly Clark Professional. (Clark, Intranet KCP&D (Performance and Developmente), 2008)

En la categoría Workplace o de Seguridad en los lugares de trabajo está la línea de Seguridad Industrial o EPP (Equipos de Protección Personal) y

Limpiones Industriales. Dentro de esta línea se tienen productos como: Trajes, Protección Auditiva, Respiratoria y Visual, Guantes, Cascos, Protección para procesos de soldadura y Limpiones Industriales reusables y desechables. (Clark, 2008)

Las marcas usadas en la categoría Workplace son: Wypall, Kimtech, Kleenguard, Jackson Safety y Kimberly Clark Professional. (Clark, Intranet KCP&D (Performance and Developmente), 2008)

La Misión Corporativa de Kimberly Clark Professional: Mejorar la salud, higiene y bienestar de las personas cada día y en cada lugar. (Clark, Intranet KCP&D (Performance and Developmente), 2008)

La Visión de Kimberly Clark Professional: Ser reconocidos como el líder global del mercado en proveer las mejores ideas para limpieza, cuidado y protección de las personas y su medio ambiente mientras se encuentran lejos de casa. (Clark, Intranet KCP&D (Performance and Developmente), 2008)

Los segmentos que atiende Kimberly Clark Professional son los siguientes: Edificios de Oficina, Manufactura, Salud, Procesadora de Alimentos, Alojamiento, Servicio de Alimentos, Alto Tráfico, Educación y Gobierno. (Clark, Intranet KCP&D (Performance and Developmente), 2008)

En cada uno de los segmentos existen propuestas de soluciones distintas, dependiendo del tipo de negocio. Con esto se intenta cubrir la mayoría de frentes y poder brindar productos acorde a su proceso. (Clark, Intranet KCP&D (Performance and Developmente), 2008)

Dentro de la categoría Health and Wellness están los productos ecológicos. Los productos ecológicos son Papel Higiénico Jumboroll y Toallas de mano en rollo. (Clark, Intranet KCP&D (Performance and Developmente), 2008)

LINEA EKOLOGICA

Los productos naturales son hechos de fibra 100% reciclada, lo que no involucra fibra virgen en el proceso de producción. La fibra virgen es pulpa de celulosa y esto es netamente madera, la que se obtiene únicamente de los árboles. La diferencia vs los productos blancos es que estos tienen una composición de 80/20, 80% fibra reciclada y 20% fibra virgen. (Clark, 2008)

Adicional a su composición de 100% fibra reciclada, cuenta con certificaciones internacionales. (Clark, Intranet KCP&D (Performance and Developmente), 2008)

1.2 Formalización del Negocio

1.2.1 Misión de la empresa

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

1.2.2 Visión de la empresa

Liderar al mundo en lo esencial para una vida mejor.

1.2.3 Objetivos

- Fomentar y cuidar las marcas principales
- Crear en un mejor futuro para todas las personas
- Aumentar consistentemente las ventas, ganancias y rendimientos

1.2.4 Ventajas y Distingos competitivos

Los productos ecológicos, aunque son una tendencia nueva, se los encuentra ya en el mercado, pero un tema a tener en cuenta es que existe en el portafolio de algunas empresas, pero no lo desarrollan porque aún no logran ver el potencial que tiene. Más bien actúan de forma reactiva ante los clientes que ya preguntan por una solución ecológica.

En este lanzamiento uno de los distintivos será que vendrá acompañado de una campaña de comunicación hacia la empresa que la implemente para trabajar en sus tres grupos de interés.

Aquí se indicará cual sería la propuesta de valor para los 3 grupos decisores dentro de una compañía.

Para el que elige, donde principalmente se necesitarán elementos de juicio para demostrar que la propuesta ecológica es una excelente opción y que no difiere en calidad al producto blanco. Aquí se mostrará como contribuirá con el medio ambiente, mostrar en el aspecto económico como se verá beneficiado y adicional mediante una campaña interna con su personal, con el fin que también se encuentren alineados con el cambio y sepan con argumentos sólidos el porqué del cambio.

Para el cliente o empresa, el beneficio social, ambiental y adicional mediante una campaña interna con su personal, con el fin que también se encuentren alineados con el cambio y sepan con argumentos sólidos el porqué del cambio.

Para el usuario o cliente que la empresa recibe, también se trabaja en comunicación, afiches y habladores en los baños que expliquen brevemente el cambio a productos ecológicos, los cambios en los productos y la contribución que esto trae.

1.2.5 Base legal y social

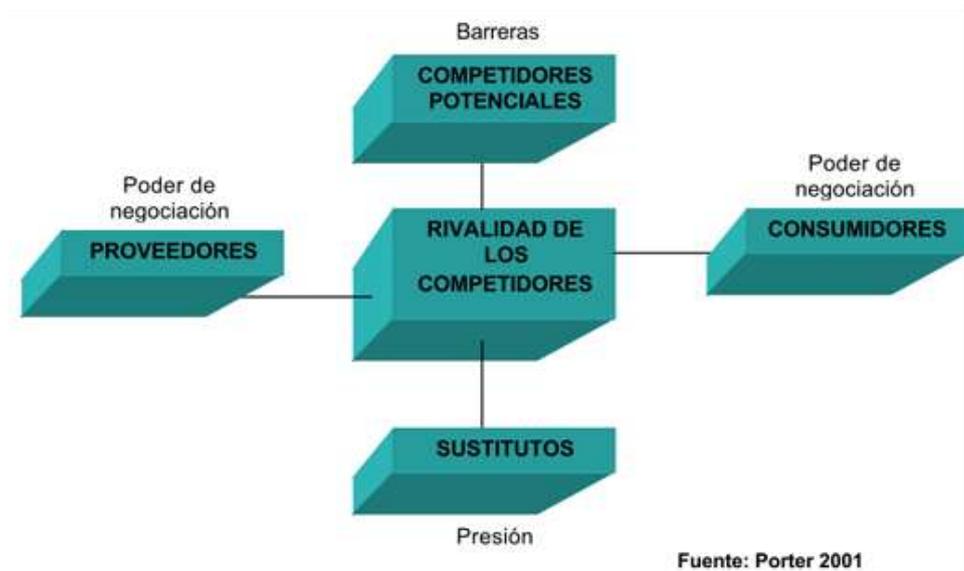
Kimberly Clark Ecuador es una empresa legalmente constituida desde 1995 como Sociedad Anónima con la cual inicio actividades comerciales en el mismo año.

Por el momento como propiedad intelectual, aun se maneja como patente la tecnología Hydroknit que es una mezcla de polipropileno con celulosa. Esto lo que hace es crear una malla resistente y muy absorbente, característica de los productos Wypall y Scott Multiuso.

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.

2.1 Análisis Situación y Porter.



Poder de Negociación de los clientes: Medio.

Se puede considerar casos y casos donde existen clientes en los cuales por la naturaleza del negocio y por su tamaño se puede ejercer algún poder por parte del fabricante hacia el cliente, pero en otras ocasiones el cliente es tan poderoso que hay que ceder mucho para poder obtener resultados.

Un ejemplo del mercado ecuatoriano es el poder que tiene cadenas de supermercados como Mi Comisariato y Supermaxi, al manejar este mercado en todo el país, son ellos quienes marcan la pauta con quienes trabajar y bajo qué condiciones. Esto viéndolo desde el punto de vista de consumo masivo, donde consideraríamos que el poder de negociación es Alto. Sin embargo en el mercado institucional el poder de los clientes podría ser bajo o medio como máximo. Por eso decimos que el poder de negociación es Medio.

Poder de Negociación de los proveedores: Bajo

Por el tamaño de la industria de KCE, el poder de negociación de los proveedores se considera bajo, ya que todos desean hacer negocio con

una empresa de la magnitud de KC, por lo que ceden mucho terreno cuando de negociación se trata.

Esto lo decimos si lo vemos del punto de vista que proveedores de materias primas locales negocian con KC. Sin embargo si lo analizamos como fabricante el costo de cambiar de proveedor de materias primas involucra, entregar especificaciones especiales de los componentes y estar dispuestos a soportar una curva de aprendizaje con el nuevo proveedor, eso es lo que puede tornar complejo el tomar una decisión de cambiar de proveedor. Igualmente esto es algo que lo manejaría el fabricante directamente y en lo cual el proveedor casi no tendría injerencia.

Amenaza de nuevos entrantes: Media.

Ingresar al mercado de consumo masivo con productos para Higiene o cuidado personal es un poco complejo debido a la alta inversión que hay que hacer en activos y adicionalmente en recurso humano. Tomando en cuenta solo este negocio la amenaza a la entrada de nuevos competidores es baja. Pero si lo observamos del punto de vista institucional es media, ya que se puede entrar con productos sin diferenciación y de baja calidad con una estrategia de precios bajos, aprovechando la comoditización de un producto como el Papel Higiénico y que en pocos años también se le sumaría las toallas de mano de papel.

Se Considera que no es alta la amenaza debido a los altos aranceles que se pagan por importación de producto de otros países, y adicionalmente a impuestos como el de salida de divisas (5%).

Amenaza de productos sustitutos: Alta

Esta fuerza se considera alta ya que tenemos varios ejemplos y dependiendo del mercado el producto que puede tornar un commodity

como es el caso de papeles higiénicos o servilletas donde gran mayoría de los compradores eligen por precios bajos.

A diferencia en pañales o toallas sanitarias el comprador valora más la calidad y desempeño, por lo cual si existen variables de patentes o tecnologías inmersas en el producto, el consumidor estaría más dispuesto a pagarla.

Pero la gama de productos que existen en el mercado es enorme, teniendo productos de muy baja calidad y desempeño, hasta los más Premium, pero dependerá del comprador que atributo motiva a su decisión de compra. Por estos motivos consideramos que la amenaza de productos sustitutos es alta.

En la categoría de productos institucionales también existe una alta gama de productos a elegir pero sobre todo si hablamos de sustitutos tenemos las toallas de mano, que pueden ser reemplazados por el secador de aire caliente. También así los jabones de mano, que pueden ser reemplazados por los jabones de barra o jabones de relleno. En papeles higiénicos también existe posibilidad de sustituir un papel higiénico jumboroll por un papel higiénico estándar comprado en cualquier tienda o supermercado teniendo solamente en cuenta el desembolso en ese momento y no analizando el ahorro a largo plazo.

Rivalidad entre competidores: Alta

Existe una feroz competencia en el mercado ecuatoriano en las diferentes categorías de productos que tiene KCE. Entre los principales competidores esta: Familia Sancela, Elite, Ottello & Fabel, Johnson & Johnson, y las marcas blancas de los supermercados, entre otros de menor magnitud. En los productos institucionales, existen casi los mismos actores, y muchos que son consideramos pequeños, pero que al mercado formal le causa mucho ruido y daño ya que sacan productos de

muy baja calidad y sin procesos de fabricación confiables a precios muy por debajo de los rangos normales.

Esto lo que hace es dar pie a una feroz guerra de precios en ocasiones dependiendo de los productos. Esto se ve mucho más marcado en la región sierra de Ecuador. Es por esto que consideramos la rivalidad entre competidores Alta.

2.2 Análisis PEST

Entorno Político - legal

En el entorno político legal se puede hacer referencia al artículo publicado por (Obando I. E., 2011) en donde nos explica la resolución CD 333 publicada el 12 de Noviembre del 2010 por el Consejo Directivo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) en donde hace mención al Reglamento para el Sistema de Auditoría de Riesgos del Trabajo. En este reglamento se introduce los cambios relacionados a las auditorías respecto a los sistemas de gestión de Seguridad y Salud Ocupacional en las empresas, en donde se detallan cuáles son las obligaciones que deben de tener las empresas y los representantes, tales como: presupuesto asignado por la empresa para el tema de seguridad y salud ocupacional para el año en curso, que la empresa cuenta con un equipo de auditores internos que realicen la evaluación del cumplimiento legal que tiene la empresa, que la empresa tenga implementado un plan de incentivos de seguridad y salud, en donde se busca que las empresas destaquen por el cumplimiento de esta normativa, y en donde se vea reflejado que los trabajadores defiendan la salud de sus compañeros dentro de la empresa, (Obando I. E., 2011)

Dentro del Decreto 2393 Artículo 11 “Son obligaciones generales de las personas de los personeros de las entidades públicas y privadas: entregar a sus trabajadores vestido adecuado para su trabajo y los medios de protección personal y colectiva necesarios”, el cual se menciona dentro

del artículo (Industrial), 2010), en donde se especifica que los equipos de protección personal (EPP) son indispensables en toda actividad productiva, puesto que los procesos industriales por lo general involucran riesgos a los operarios que pueden incluir desde golpes en la manos, cortaduras, electrocución, etc.

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

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

Adicional a los reglamentos que mencionan la importancia de la utilización de equipos de protección personal, se hace mención del Acuerdo Interministerial 945 revisado el 07 de Octubre del 2011 por el Ministro de Salud Pública, Dr. David Chiriboga Allnutt, según su publicación (Pública, 2011) en donde se menciona según el Artículo 3 "...que los establecimientos turísticos están sujetos a vigilancia y control sanitario, determinado como tales por la Ley Orgánica de Salud y normativa afín, los mismos que deberán contar con servicios higiénicos y baterías sanitarias que brinden las facilidades necesarias y aseguren la higiene de sus empleados y clientes". En el artículo 8 se menciona que "Todos los

servicios higiénicos o baterías sanitarias deben de estar dotados del equipamiento y accesorios adecuados, los mismos que deben de ser cambiados y repuestos en forma periódica; además, en la zona interna o externa de estos, deberá instalarse unidades dosificadas de soluciones desinfectantes y que sean de uso humano. Estas instalaciones sanitarias deberán contener: inodoro con asiento y tapa, lavabo, jabón líquido, dispensador de jabón líquido, implementos para secarse las manos: toallas desechables, papel higiénico, dispensador de papel higiénico, entre otras.

Gracias a esta normativa y ley se refuerza la utilización de los productos de Kimberly Clark Professional en la categoría Health and Wellness, en donde los productos que existen dentro de esta categoría cumplen con la disposición dictada por el Ministerio de Turismo.

También existen actualmente políticas arancelarias bastante rigurosas a la importación de productos, por lo que KC se ve muy afectado por esta medida ya que más del 70% de sus productos son importados.

Ejemplos muestran como importar jabones grava un 20% de arancel. Equipos de protección personal (guantes, trajes, etc) de un 20% a un 30% y llegando a tener cupos limitados anuales y un valor fijo por kilogramo neto.

Existen también acuerdos con países de Sudamérica para el no pago de aranceles, lo cual beneficia para productos elaborados en estos, pero igualmente existen productos importados de Europa o Estados Unidos los cuales pagan más del 20%. Estos aranceles incrementan fuertemente los costos y sin hablar de los fletes desde países de Asia o Europa que también aumentan la complejidad de la importación, sea por días de traslado y hasta por trámites de aduana.

Tenemos también como un actor reciente entre la regulación la ley antimonopolio o ley de regulación de poder de mercado, que lo que hace es evitar el ejercer poder alguno sobre empresas que tengan mucha participación de mercado.

Esto protege al canal de distribución y principalmente a los clientes ya que busca que empresas poderosas no se lucren de su posición en el mercado teniendo alta ganancia gracias a su posición. En cuanto a leyes o regulación sobre el empleo el mandato 8, que habla sobre las personas que trabajen directamente para una empresa deben estar enroladas por nómina de la compañía y no tercerizados.

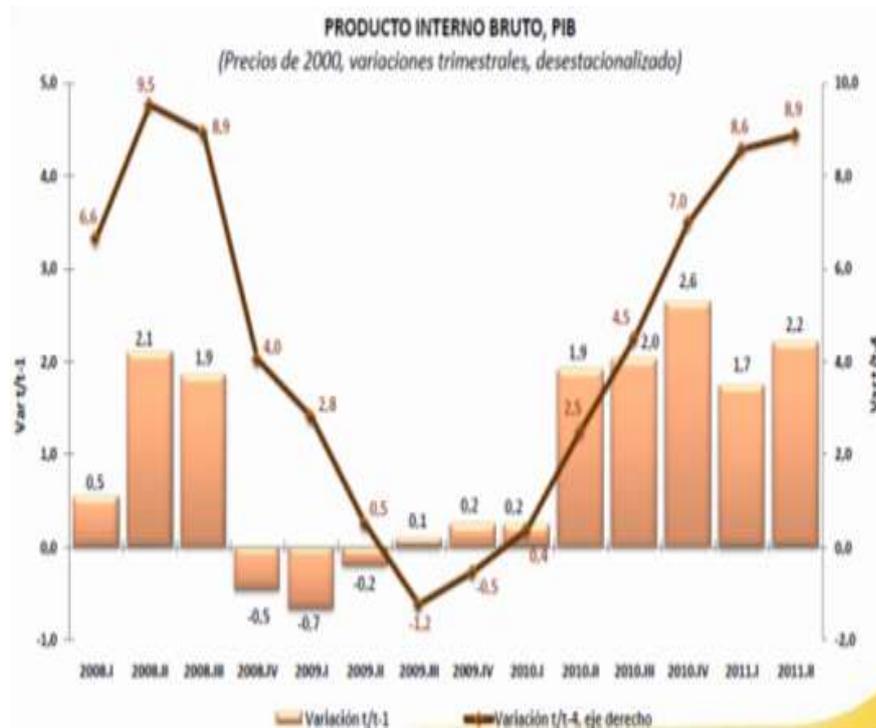
Esto anteriormente era una figura manejada muy a menudo en el país, pero a raíz del año 2007 aproximadamente, esta práctica se fue aboliendo, donde los empleadores tuvieron que adquirir personal que anteriormente no reportaban en su nómina. Esto llevo en ocasiones a reducir colaboradores, tener menos gente haciendo lo que antes hacían más personas y como resultado disminución de la rentabilidad neta de las compañías. Sin embargo fue una política bien tomada ya que ayudo a que las personas sean más valoradas y que en realidad cada compañía muestre su personal real.

Entorno Económico

Ecuador, un país de 14 millones de habitantes gobernado por el Economista Rafael Correa desde el 26 de Noviembre del 2006, ha venido viviendo cambios donde se ha visto un crecimiento del PIB según informes otorgados por el Banco Central del Ecuador (Ecuador, 2011). Se estima que el Ecuador continúa con un proceso de crecimiento, en donde se tiene un crecimiento de 8.6% en el primer trimestre del año y ha sido uno de los más altos en estos últimos 10 años, esto es gracias a diferentes factores económicos, tales como la inversión, producción interna, el consumo que se da en los hogares del país y las exportaciones

realizadas, sin embargo, según estimaciones de la misma institución el crecimiento será del 5.06%.

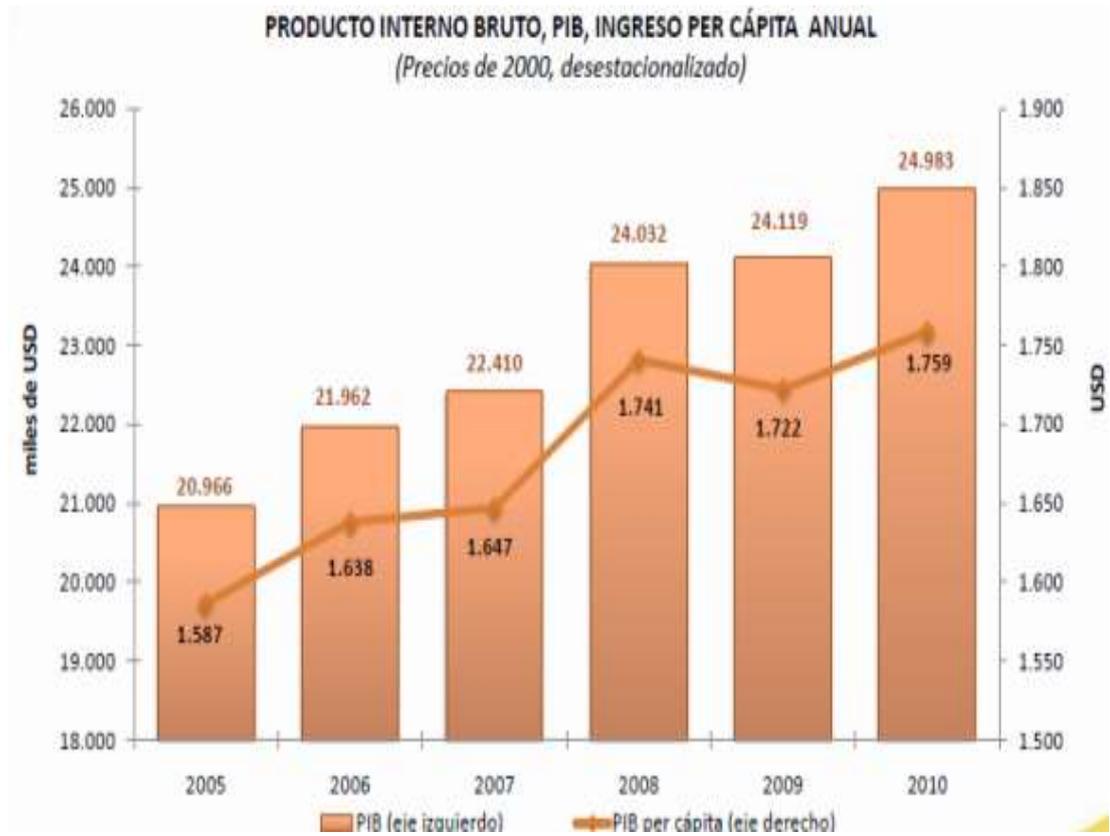
Gráfico 1: Producto Interno Bruto, al segundo trimestre del 2011



Fuente: Banco Central del Ecuador 2011

Tal como se puede apreciar en el gráfico 1, el PIB de Ecuador se incrementó en 2.2% (a precios constantes de 2000), en el segundo trimestre de 2011, respecto al trimestre anterior (t/t-1), y en 8.9% respecto al del segundo trimestre de 2010(t/t-4).

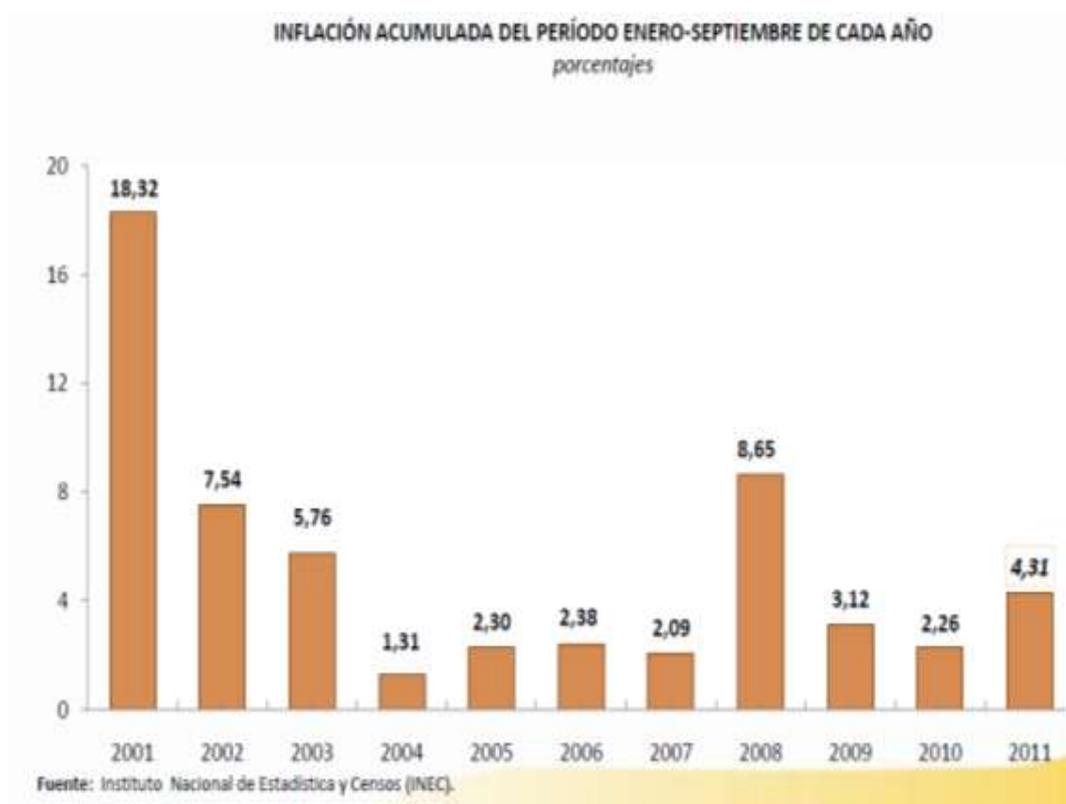
Gráfico 2: Producto Interno Bruto, ingreso per cápita anual



Fuente: Banco Central del Ecuador 2011

Según el gráfico 2, en el año 2010, el PIB per cápita se incrementó en 2.12% (al pasar de USD1,722.2 en 2009 a USD1,758.8 en 2010), resultado de la recuperación parcial de la crisis económica mundial del año 2009. El crecimiento del PIB en el año 2010 fue de 3.58%. En el segundo trimestre de 2011, el Consumo de los Hogares fue el componente que contribuyó mayoritariamente al crecimiento del PIB (1.72%,t/t-1).

Gráfico 3: Inflación acumulada del periodo Enero – Septiembre de cada año



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

Según la información que se muestra en el gráfico 4, el crecimiento acumulado de precios al consumidor (enero-septiembre 2011) fue de 4.31%, nivel superior al registrado en similar período de los años 2007, 2009 y 2010; los mayores incrementos acumulados en el 2011 se registraron en las divisiones de consumo de Prendas de Vestir y Calzado (6.02%); Alimentos y bebidas No Alcohólicas (6.01%) y Educación (5.64%).

Entorno Socio – culturales

Nivel Socioeconómico en Ecuador.

A continuación se presenta los resultados de la primera encuesta de estratificación de los niveles socioeconómicos en el Ecuador según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), que segmenta los hogares de acuerdo a las características económicas y de consumo. Este estudio se realizó en Diciembre de 2010 a 9.744 viviendas del área urbana de Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato, dividiendo a los hogares en 5 estratos, siendo A el de mayor puntuación y D el de menor puntuación.

Este sistema de puntuación a las variables califica las características de la vivienda con 236 puntos, educación 176, características económicas 170, bienes 163, Tecnologías de la información y comunicación (TIC) 161 puntos y hábitos de consumo 99 puntos, totalizando 1.000 puntos.

Los resultados de este estudio homologan las herramientas de estratificación, así como segmenta de una manera adecuada el mercado ecuatoriano de consumo.

Tabla 1: Estrategia de estratificación de niveles socio económicos:

Grupos socioeconómicos	Puntaje
A (alto)	De 845 a 1,000 puntos
B (medio alto)	De 696 a 845 puntos
C+ (medio típico)	De 535 a 696 puntos
C- (medio bajo)	De 316 a 535 puntos
D (bajo)	D 0 a 316 puntos

A	ALTO 1,9%	A es el estrato con más alto nivel de vida y representa el 1,9% de la población investigada.
B	MEDIO ALTO 11,2%	B es el segundo estrato con más alto nivel de vida y representa el 11,2% de la población investigada.
C+	MEDIO TÍPICO 22,8%	C+ es el estrato medio típico y abarca el 22,8%, segunda población con mayor porcentaje
C-	MEDIO BAJO 49,3%	C- es el estrato medio bajo y representa la mayor parte de la población investigada, 49,3%
D	BAJO 14,9%	D es el estrato más bajo y tiene el 14,9% de la población investigada.

Fuente: INEC – Encuesta de Estratificación NSE 2010

Elaboración: Tommy Pulley y Carlos Loor.

Según la información que muestra la Tabla 2, se puede identificar en qué nivel socioeconómico se encuentra la mayor parte de la población ecuatoriana.

La siguiente tabla que se muestra a continuación es sobre la estratificación socioeconómica, 5 ciudades principales. (IPSA, 2012)

Tabla 2: Ingreso promedio de los hogares.

Grupos socioeconómicos	Ingresos US \$
A (alto)	2.685
B (medio alto)	1.602
C+ (medio típico)	924
C- (medio bajo)	528
D (bajo)	298

Fuente: INEC – Encuesta de Estratificación NSE 2010

Elaboración: Tommy Pulley y Carlos Loor.

Según la información que muestra la tabla 3, da a conocer que el mayor ingreso se encuentra ubicado en el grupo socioeconómico A (alto) que es el grupo con la menor parte de la población ecuatoriana. Así mismo en los

ingresos totales se consideran los ingresos percibidos por la ocupación laboral y otros tipos de ingresos (bonos/acciones, inversiones, becas, arriendos, pensiones, obsequios bonos de la vivienda, bono de desarrollo humano (BDH), loterías y remesas). (IPSA, 2012) .

2.3 Análisis FODA

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

Aplicaciones como tipos de productos, mercado, barreras, proveedores son analizados lo cual encamina a las potencialidades para la elaboración de estrategias de la organización. Analizar las limitaciones tales como las debilidades y amenazas nos muestran una gran advertencia para evitar riesgos de la compañía.

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

A continuación se muestra la matriz FODA:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Ventaja en tener marcas en el mercado que ya son conocidas y se encuentran posicionadas en el top of mind de los consumidores, Scott, Klennex, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Altos costos en la importación del producto, aranceles más fletes y aduana.
<ul style="list-style-type: none"> • Alta presencia en diversos mercados de consumo institucional, ya sean estos hotelería, restaurantes, hospitales, unidades educativas, industrias, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios de mayor valor en comparación de ciertos productos de la competencia.
<ul style="list-style-type: none"> • Sinergia entre categorías para trabajar en fortalecer las marcas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad financiera de los distribuidores.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Estructura de Servicio al cliente que soporte las necesidades de Ventas y Marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones comerciales en el país inestables, las cuales pueden variar fácilmente, debido a regímenes políticos que se puedan establecer.
<ul style="list-style-type: none"> • Penetración de portafolio de seguridad industrial en clientes existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Familia SCA: Producción local de productos. Operación más estratégica
<ul style="list-style-type: none"> • Producción local de más productos y conversión en molino propio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competidores especializados.

Fuente: Kimberly Clark

Elaboración: Tommy Pulley y Carlos Loor.

2.3.1 Matriz EFI - EFE

Tabla 3: Matriz de Evaluación de Factores Internos

FACTORES INTERNOS	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
Fortaleza			
Contar con marcas conocidas en el mercado	0.25	4	1
Presencia en segmentos de mercado claves	0.20	4	0.8
Sinergia entre categorías	0.10	3	0.3
Debilidades			
Altos costos en la importación de productos	0.2	2	0.4
Precios elevados en comparación a la competencia	0.15	1	0.15
Capacidad financiera de los distribuidores.	0.10	2	0.2
TOTAL	1		2.85

Fuente: Kimberly Clark

Elaboración: Tommy Pulley y Carlos Loor.

En la matriz EFI se analizan los factores internos tales como fortalezas y debilidades definidas por la compañía, además que ayuda a identificar y evaluar la posición interna que esta tiene. Como se puede apreciar en la tabla 3, la compañía tuvo un puntaje de 2.85 lo cual confirma que mantiene una posición fuerte interna, en donde contar con marcas conocidas en el mercado logra que los productos sean escogidos en el mercado.

Tabla 4: Matriz de Evaluación de Factores Externos

FACTORES EXTERNOS	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
Oportunidades			
Estructura de SAC que soporte las necesidades de Ventas y Mkt.	0.15	3	0.45
Penetración EPP clientes actuales	0.15	4	0.6
Producción local de más productos y conversión en molino propio.	0.20	4	0.8
Amenazas			
Relaciones comerciales en el país inestables	0.20	1	0.2
Competidores especializados	0.15	1	0.15
Familia. Producción local de productos. Operación más estratégica	0.15	2	0.30
TOTAL	1		2.5

Fuente: Kimberly Clark

Elaboración: Tommy Pulley y Carlos Loor

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

El valor analizado en la tabla 4 luego de la ponderación dio como resultado 2.5 confirma que no se están aprovechando todas las oportunidades y que las amenazas pueden hacer mucho daño si no se las contrarresta a tiempo.

CAPÍTULO 3

MARKETING.

El presente capítulo tiene como finalidad hacer énfasis en los principales conceptos en que se basa el tema a desarrollar, partiendo desde la importancia de comprender la definición de marketing, la mezcla de mercadotecnia y sus herramientas hasta llegar a los conceptos que definan con profundidad el presente proyecto.

Según (Stanton & Walker, 2007), en su libro fundamentos del Marketing, definen al marketing como una actividad que puede visualizarse desde el momento en que se realiza un intercambio de un bien o servicio por una determinada cantidad de dinero, de esta manera el marketing satisface necesidades o deseos de las personas o sociedades, y; a su vez, genera una utilidad para la empresa.

De igual manera podemos encontrar que el autor: (Kotler P. G., 2003), considera que el marketing consiste en una serie de actividades, por medio de la cual, una o más personas obtienen lo que necesitan y por ello intercambian productos de valor monetario con quien les provee el bien.

Así mismo, (Lambin, 1995), define al marketing como: una metodología social, que está encaminada a satisfacer necesidades de toda la sociedad en general, en el cual se intercambia un producto o servicio que; a su vez, generan ganancias para una persona natural o jurídica.

Por último, es muy importante indicar que el marketing se enfoca prioritariamente a satisfacer el servicio y necesidades de los clientes, más que en otros particulares, teniendo como eje principal la satisfacción de esas exigencias presentes en cada consumidor. (Flaherty)

Para poder sustentar la teoría de los autores previamente mencionados, se lo realizara disgregando los siguientes puntos.

3.1 Objetivos

- Determinar las estrategias de comunicación y penetración de la línea ecológica en el campus de la Sociedad de Testigos de Jehová para lograr un crecimiento del 25% en ventas de la línea ecológica en el año 2014.

Objetivos Específicos:

- Identificar los factores motivantes en las empresas para ingresar con la propuesta de productos ecológicos en un 50% de las empresas target que manejan una política Pro medio ambiente en el año 2014.
- Mejorar la cultura de cuidado del medio ambiente, haciendo énfasis en la reducción del consumo de papelería de aseo en un 20% de las empresas target para el año 2014.

3.2. Investigación de mercados.

Diseño de la investigación.

La investigación es descriptiva explicativa y usamos el método inductivo ya que a partir del levantamiento de información en la muestra, se tomará tendencias para el resto de la población.

Descriptiva porque reseña rasgos, cualidades o atributos de la población objeto de estudio y explicativa porque da razones del porque eligen las personas el producto.

Población y muestra.

La población serán hombres y/o mujeres mayores a 18 años de cualquier nivel socioeconómico pertenecientes a la religión Testigos de Jehová, los cuales se evaluarán dentro de su campus ubicado en el Km. 20 vía a la costa. A este campus asisten alrededor de 3000 personas diariamente en los días de congregación.

El hecho que sean de una religión específica no crea ningún sesgo en la decisión o respuesta, ya que no se evaluará algún tema religioso, sino el desempeño de un producto del cual también serán usuarios.

La muestra se tomará en el campus a las personas que hayan ingresado al baño y posteriormente con un cuestionario sencillo, para evaluar ciertos atributos que se desean conocer.

Se seguirá el muestreo aleatorio simple, y según la población, el tamaño ideal de la muestra debe ser de 191 con un nivel de confianza de 90% y un error muestral del 5% Se usó el método estadístico para determinar la muestra ideal en vista de ser población finita.

p	=	0.75
error	= +/-	5
nivel de confianza	=	90
Tamaño de la población	=	3000
Tamaño de muestra: 191		

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{NE^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

- Z=Nivel de confianza
- N=Población-Censo
- p= Probabilidad a favor
- q= Probabilidad en contra
- e= error de estimación
- n= Tamaño de la muestra

Instrumentos de recolección de datos.

Con el fin de levantar datos que sirvan para la introducción de la línea ecológica se usará el método de las encuestas que se le aplicarán a la muestra, para tener datos de usuarios reales. La encuesta se aplicará en el campus de los testigos de Jehová, donde se tomaran las 191. Existirá una mezcla entre preguntas cerradas y abiertas con el fin de tener datos cuantitativos como cualitativos.

3.2.1 Tamaño de mercado.

El tamaño de nuestra investigación será de 191 encuestados, tal como se determinó según la fórmula estadística de población finita.

3.2.2. Demanda potencial.

En la encuesta pudimos observar que existe gran cantidad de personas que asisten al baño por eso encontramos que el 80% de las personas lo usaban, esto da claridad en que la mayoría de personas usaron los productos en las instalaciones. Así mismo pudimos observar que existen oportunidades tales como trabajar en las personas que aun prefieren secador eléctrico y así mismo en la comunicación que hay que tener con las personas que no saben que el producto contribuye al medio ambiente.

3.2.3. Participación de la competencia en el mercado.

Actualmente la competencia tiene la línea de papeles ecológicos, pero no es foco para su comercialización. Adicionalmente nosotros contamos con un portafolio ecológico completo, que comprende papeles higiénicos, toallas de mano, jabones y sanitizantes. Familia es nuestro principal competidor, el cual goza de ventajas para poder copiar rápidamente lo que KC saque al mercado por contar con molino y planta propia. Podríamos indicar que su participación en el mercado ecológico es de un 20% aprox.

3.2.4. Estudio de mercado.

Se realizó el estudio de mercado a 191 personas en el campus de los Testigos de Jehová para evaluar su percepción de los productos ecológicos luego de 2 meses que llevaban usando el producto. Se aplicó un cuestionario con preguntas cerradas y 1 abierta. Esta encuesta tomaba un tiempo de 2 minutos aproximadamente, por lo cual era muy sencillo de responder por parte del encuestado.

3.2.5. Objetivos del estudio de mercado.

- Determinar la aceptación de los productos ecológicos
- Conocer las preferencias al secarse las manos
- Identificar si los usuarios logran identificar entre productos ecológicos y los normales

3.2.6. Encuesta tipo.

A continuación algunas de las preguntas del cuestionario. Para ver el cuestionario completo, remitirse al Anexo 1.

3.2.7. Resultados obtenidos.

La primera pregunta que realizamos consistía en evaluar las veces que una persona visitaba al templo. Con esta pregunta y la segunda podemos darnos cuenta de la cantidad de personas que asiste y las horas que están en el mismo.

Gráfico 4

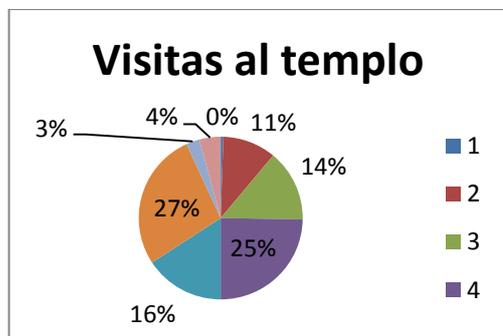
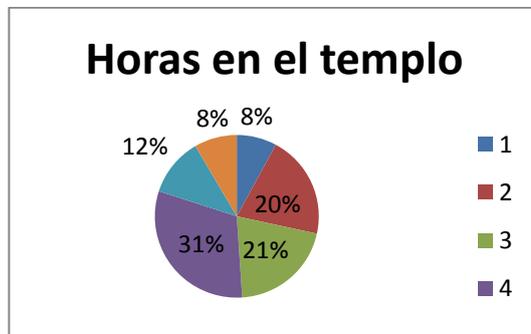


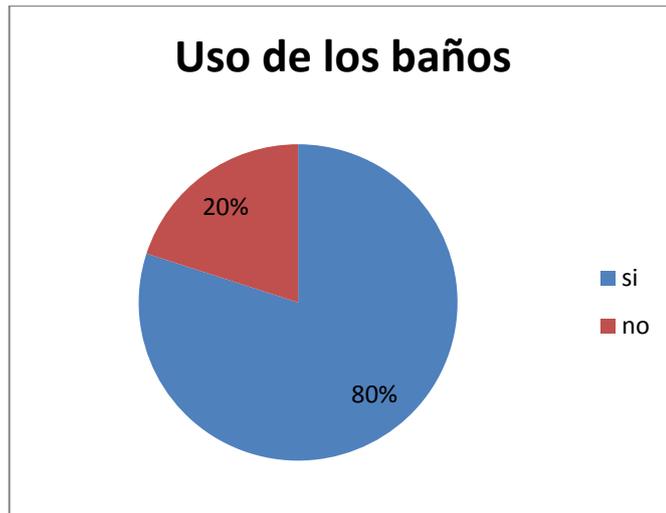
Gráfico 5



Elaboración: Tommy Pulley y Carlos Loor

Podemos concluir que casi el 70% de las personas van más de 3 veces al mes al templo, y que el 51% su estadía es mayor a 4 horas. Por la alta cantidad de horas que pasan en el templo la mayoría de las personas usan el baño, donde el 80% lo hizo.

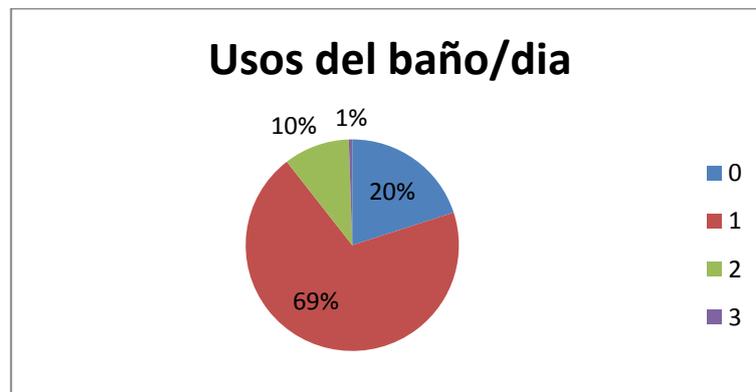
Gráfico 6



Elaboración: Tommy Pulley y Carlos Loor

También pudimos ver que casi el 80% de las personas al menos usa 1 vez al baño.

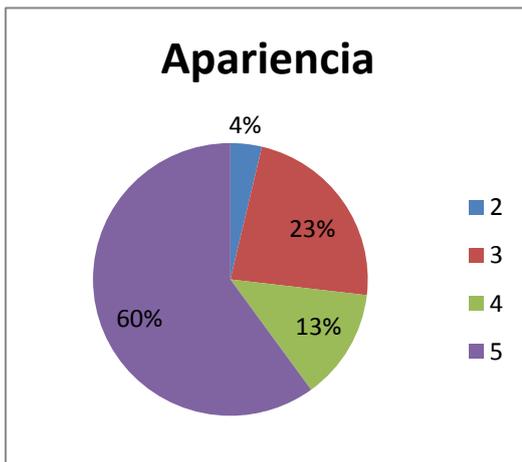
Gráfico 7



Elaboración: Tommy Pulley y Carlos Loor

A continuación se encuentra una evaluación del papel higiénico según sus atributos para evaluar lo que las personas opinaban en una escala del 1 al 5, donde 1 es malo y 5 excelente.

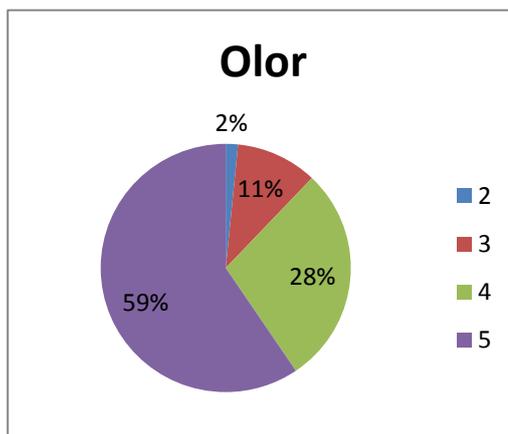
Gráfico 8



Más del 70% indicó que la apariencia del papel higiénico era muy buena, lo cual al tener un color café o natural no es un factor determinante para los consumidores.

Elaboración: Tommy Pulley y Carlos Loor

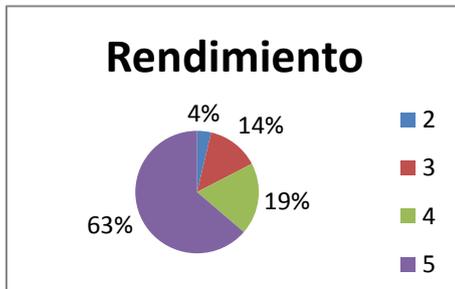
Gráfico 9



Aquí claramente podemos observar que el 87% de los encuestados no tuvo inconvenientes respecto al olor del producto ya que lo evalúan como muy bueno.

Elaboración: Tommy Pulley y Carlos Loor

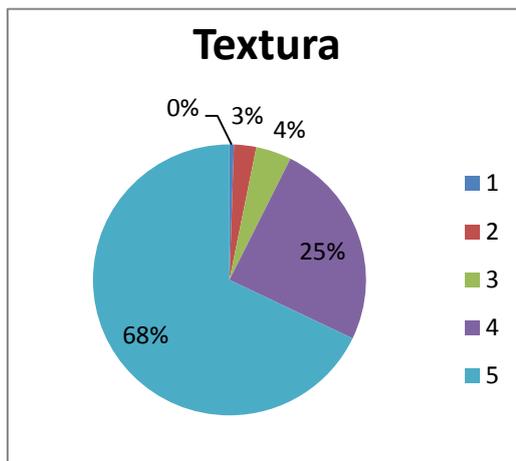
Gráfico 10



El 82% califico como muy bueno el rendimiento del producto, lo que indica que a nivel de percepción el hecho de ser café o natural no mermo el desempeño.

Elaboración: Tommy Pulley y Carlos Loor

Gráfico 11

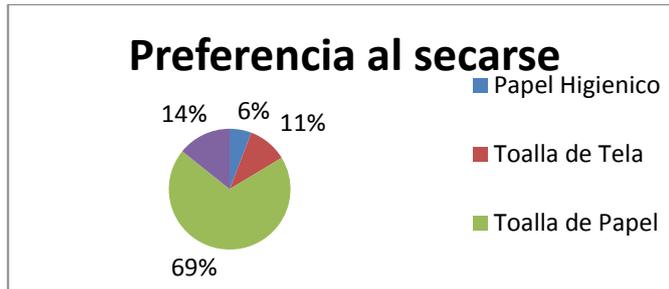


El 93% indico que la textura era muy buena, lo cual también muestra que no importa el hecho del color, ya que no afecta ningún atributo del papel

Elaboración: Tommy Pulley y Carlos Loor

El siguiente cuadro muestra cual es la preferencia del consumidor para secar sus manos concluyendo en que casi el 70% usa toallas de mano de papel, lo cual refuerza la importancia de contar con las mismas en los baños. Así mismo se muestra que aún hay un 14% que prefiere secadores eléctricos los cuales hay que trabajar en mostrar los beneficios del papel vs. El secador.

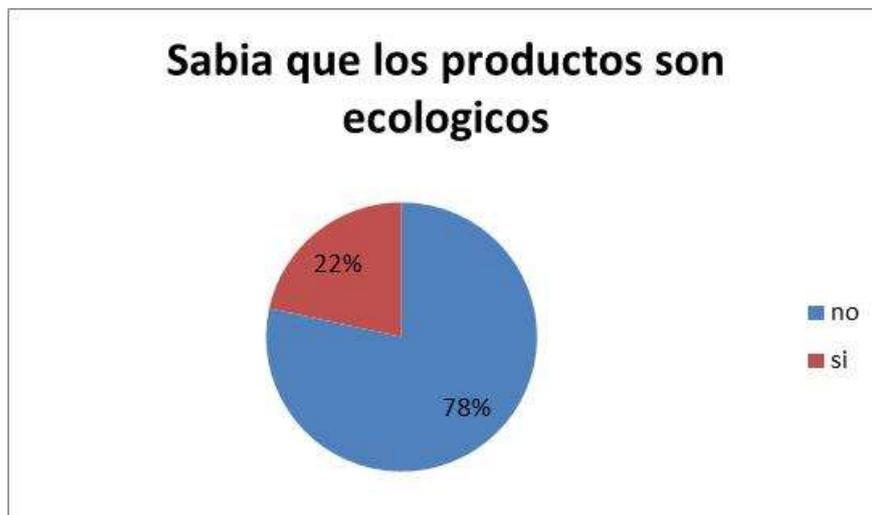
Gráfico 12



Elaboración: Tommy Pulley y Carlos Loor

En el siguiente cuadro también podemos observar que el 78% de los encuestados no sabía que los productos usados en los baños son ecológicos, por lo que nos deja saber claramente que el cambio a productos naturales debe venir acompañado de una campaña de comunicación para el usuario.

Gráfico 13

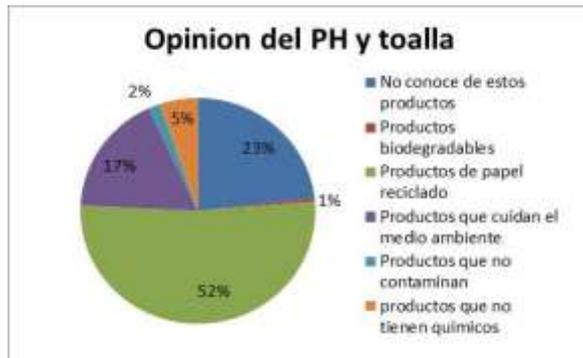


Elaboración: Tommy Pulley y Carlos Loor

También pudimos observar que todas las personas (100%) se encuentran de acuerdo en que los baños tengan productos ecológicos

En los siguientes cuadros veremos que opinan los encuestados sobre el papel higiénico y toallas de mano.

Gráfico 14



Elaboración: Tommy Pulley y Carlos Loor

Más de la mitad de los encuestados indicaron que el producto está hecho con papel reciclado, lo cual justamente comunica el concepto ecológico, también existe gran parte (17%) que apoya el concepto indicando que son productos que cuidan el medio ambiente. Pero también llama la atención que un 23% no conoce lo que es, por lo cual tenemos oportunidad para comunicar y poder ser claros con todos los usuarios.

Para terminar tenemos un dato sumamente importante y poderoso y es que todas las personas (100%) indicaron que recomendarían el concepto y producto ecológico en sus lugares de trabajo y que desean que continúen los productos en el tiempo.

3.2.8. Conclusiones del estudio de mercado.

Al final del estudio podemos concluir que el producto tuvo una excelente aceptación por las personas que lo usaban, que no encontraron diferencias vs el blanco, que saben que están contribuyendo al medio ambiente usando y exigiendo productos ecológicos y lo principal que están satisfechos con los mismos y que lo recomendarían en sus lugares de trabajo.

La encuesta sirvió para revelar que siempre una implementación de productos ecológicos debe venir acompañada por una campaña de

comunicación para que todas las personas estén conscientes y sepan el porqué de un cambio y adicionalmente conozcan la contribución que esto está teniendo en el medio ambiente.

3.3 Distribución y puntos de venta.

La distribución se realiza por medio del canal indirecto a través de Distribuidores que atenderán las cuentas obtenidas a futuro como clientes finales. El canal será el responsable de ser el proveedor de la Línea Ecológica a nuestros clientes. No necesariamente será un solo distribuidor quien se encargue del mercado objetivo, sino los distribuidores que estratégicamente se designen a la atención de los clientes.

En cuanto a puntos de venta, los productos institucionales por ser dirigido a un segmento B2B por lo general no se encuentran en un supermercado, sino que es atendido por medio del canal de distribución. La mecánica normal es que se reciben interesados vía teléfono, web o como referidos, para así hacer una llamado y posterior una visita. Esta visita puede ser hecha por asesores de KC o por asesores de algún distribuidor autorizado. No obstante también existe productos a la venta en la cadena ferretera Kywi, con presencia mayoritariamente en la sierra del país.

Esquema General de Distribución.

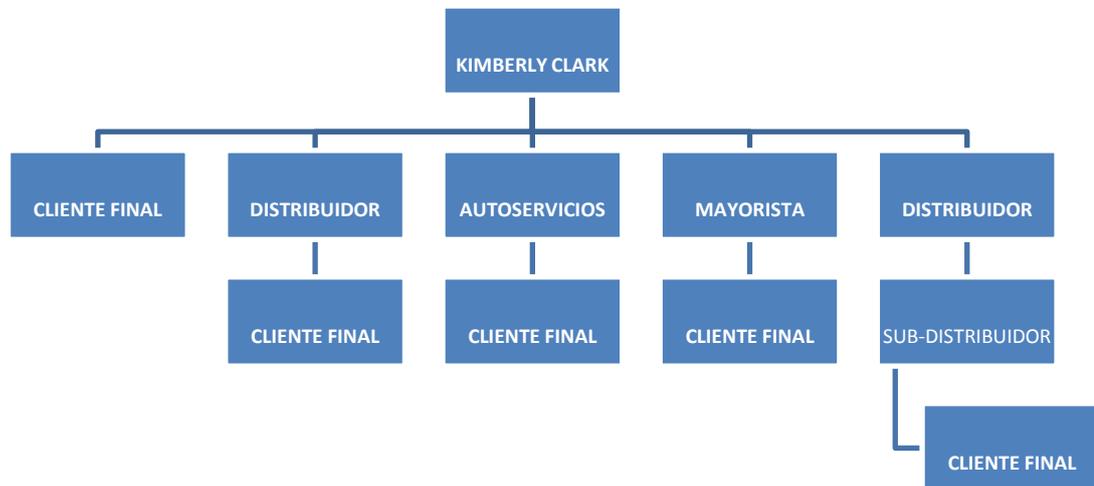
Kimberly Clark basa su esquema general de distribución en 5 categorías que se dividen en:

1. Canal Directo.
2. Canal Indirecto.
3. Canal Autoservicios.
4. Canal Farmacias.

Dentro de estos canales de distribución provee sus dos líneas de productos Kimberly Clark Consumo y Kimberly Clark Institucional, con sus respectivas categorías de productos por líneas.

Diagrama de flujo por categoría de distribuidor.

Gráfico 15: Flujo por categoría de distribuidor.



Fuente: Kimberly Clark.

Elaboración: Tommy Pulley, Carlos Loor.

Clientes potenciales por categoría de distribuidor.

La cadena de distribución de Kimberly Clark es multi-segmento, en lo que se refiere a los clientes, tanto Kimberly Clark como uno de los eslabones de su cadena puede llegar al cliente final; dentro de los cuales se clasifican como:

1. Manufactura.
2. Salud.
3. Oficinas.
4. Educación.
5. Alojamiento
6. Procesadores de alimentos.
7. Servicio de alimentos.

8. Alto Trafico
9. Gobierno.

Para desarrollar aún mejor las estrategias de marketing utilizadas en este capítulo, en estos puntos se entrará a analizar las 4P's y 7P's de la mercadotecnia.

Las 4 P's según (McCarthy, 2001) define que: se construye en la clasificación más utilizada para estructurar las herramientas o variables de la mezcla de mercadotecnia o plan de marketing y las define en:

Producto: Conjunto de atributos tangibles o intangibles que la empresa ofrece al mercado.

Precio: Se entiende como la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio.

Punto de venta: también conocida como posición o distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado.

Promoción: Abarca una serie de actividades cuyo objetivo es informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto. Es cierto que para las compañías es mucho más fácil y beneficioso mantener los clientes y fidelizarlos que salir y tratar de buscar nuevos, es por esto que en el transcurso del tiempo el marketing se ha transformado o adaptado a un nuevo esquema de las 7 P's, lo cual propone una mejor distribución en todos los negocios en comparación a las 4 P's mencionadas anteriormente. Como resultado, (Kotler & Armstrong, 2003), propone la nueva estructura:

Personas: Son todos los entes o individuos especialmente capacitados que se encuentran inmiscuidos dentro de la elaboración, promoción o atención de un producto o servicio.

Procesos: Es la metodología que se llevará a cabo para la entrega de un bien o un servicio; además, la creatividad, tecnología e innovación están implícitos en este proceso.

Presencia física: Son todos los medios que se deben implementar para que el cliente o futuro comprador evidencie el producto, es el ambiente en el que se va a ofrecer el bien o servicio, es por ello que se debe tomar en cuenta el lugar donde se va a posicionar el negocio, el color, aroma, los sonidos y; finalmente, las personas que atenderán.

Por lo tanto, las 7 P's quedan estructuradas de la siguiente forma:

Gráfico 16: Las 7 p's del Marketing



Fuente: Fundamentos de Marketing- Philip Kotler, Gary M. Armstrong.

Elaboración: Tommy Pulley y Carlos Loor.

Dentro de las estrategias de marketing a utilizar dentro de este capítulo, para aumentar el impacto al cliente y consumidor será realizado por medio

de las herramientas de visibilidad para promocionar el producto como lo es el material POP.

Las abreviaturas "POP" significan point of purchase, lo que en español significa punto de compra, es decir que es el material promocional colocado en los puntos de ventas al cliente, el cual ayudara a captar de mejor manera la atención del consumidor e inducir a la compra. (American, 2013)

Dentro de los puntos que continuaran en el desarrollo del capítulo de mercadeo se hará referencia al poder que tiene la marca en la mente del consumidor; el cual lo puede asociar a un nombre de producto, a un logo, a una marca comercial, a un símbolo representativo, que representa a un bien tangible (producto), bien intangible (servicio) o a una personería (jurídica o natural).

(Kotler P. , Direccion de Marketing Conceptos Esenciales (Pearson educación.ed.).(Prentice Hall,Ed.), 2002) Puntualiza a la marca como la esencia, la promesa de una parte vendedora de proporcionar un bien, de forma consistente a los compradores, un conjunto específico de características, beneficios y servicios.

(Lamb, 2006), precisa que la marca es el diseño o símbolo, que distingue a un producto de otro y lo hace único en el mercado competitivo.

De igual manera, (Sandhusen, 2008), concreta que la marca es un término, denominación o signo que identifica a los bienes o servicios que ofrecen los distintos distribuidores y ayuda a darles una distinción frente a los diferentes productos existentes.

Para poder introducirse en un mercado potencial, la marca debe cumplir con el siguiente ciclo de vida de la misma que (Arellano, 2010); lo especifica de la siguiente manera.

1. Creación.
2. Presentación de la marca.
3. Introducción.
4. Desarrollo.
5. Mantenimiento.
6. Desgaste de la marca.
7. Innovación, cambiar o morir.

Por otra parte (Kotler & Armstrong, 2003) detallan como ciclo de vida de la marca:

1. Concepción.
2. Gestación.
3. Nacimiento.
4. Desarrollo.
5. Madurez.
6. Declinación.
7. Oportunidad.

3.4 Promoción del producto o servicio

Las promociones serán designadas por el departamento de Mercadeo de KCP, realizando el debido análisis para la penetración de la Línea Ecológica en el mercado objetivo.

Estas promociones pueden variar según los requerimientos del mercado y las oportunidades que se presenten a futuro, considerando también las amenazas que pueda presentar la competencia como una reacción a las estrategias mostradas por Kimberly Clark Professional.

Por introducción se puede lanzar una promoción de 12+1 con el fin que exista interés por adquirir un volumen interesante y así dar fuerzas al incremento y prueba de producto. Esta es una promoción netamente para el canal de distribución, ya que tendrán un 7.69% bonificado.

En lo que se refiere a clientes finales, se puede trasladar la promoción, dependiendo del distribuidor, o a su vez se puede ofrecer dispensadores a costo cero (Evaluación de potencial) y la implementación de la campaña de sostenibilidad para reforzar en su personal la importancia de usar correctamente los recursos y alinear la línea ecológica a uso racional de cada individuo.

También se harán bonificaciones cruzadas, tipo On Pack, para que el consumidor vea como reciben algo gratis a cambio de comprar un solo producto.

Adicionalmente para motivar a la fuerza de venta de los distribuidores e interna, se hace un incentivo tipo Push Money, en el que se paga \$1 dólar por cada caja de producto ecológico vendido. Esto da excelente resultados en otros productos ya que motivamos a la FDV y los enfocamos en lo que queremos capitalizarnos.

3.5 Publicidad

Definiendo la Línea Ecológica como parte del portafolio Institucional (B2B), no mostraremos publicidad en medios masivos, sino información en ferias especializadas donde la empresa pretende llegar a clientes finales



El otro medio para llegar a nuestro mercado target es realizando visitas directas por medio de la fuerza de ventas de los Distribuidores en compañía de los Asesores Comerciales de KCP.

También utilizaremos como medio para darnos a conocer, e-mailing y anuncios muy enfocados en revistas segmentadas. Ej: Segmento ecológico de Vistazo y EKOS.

3.6 Políticas de precio

El precio a utilizar es el especificado en la lista de precios autorizada de Kimberly Clark Professional y comunicada a todo el canal de distribución. Sin embargo al manejar la mayor cantidad de venta por medio del canal indirecto (distribuidores) son ellos quienes en ocasiones ponen el precio final. El precio de lista publicado por KC es un sugerido. El canal dependiendo del volumen o de la importancia del cliente puede otorgar un descuento.

El departamento de mercadeo fija un precio de venta al público teniendo en cuenta factores de mercado como: competencia, si es una innovación, margen de utilidad mínimo requerido por el negocio, aranceles y costos.

3.7 Plan de introducción al mercado

Para poder entrar al mercado ecuatoriano nos planteamos primero darnos a conocer por medio de e-mailing y participación en ferias relacionadas al tema ecológico. Posterior se participará en anuncios en revistas como Vistazo y Ekos cuando hablen de Ecología.

Adicionalmente se usaran pines en la fuerza de venta, tanto de distribuidores como interna, que diga "pregúntame como cuidar el planeta con Kimberly Clark". También se enviara un correo directo a los gerentes o jefes de departamento legal o de medio ambiente, para que conozcan nuestra línea y soliciten los productos.

3.8 Riesgos y oportunidades de mercado

Riesgos:

- Reacción por parte de la competencia
- Incremento en aranceles o del ISD (impuesto de salida de divisas)
- Cupos en importaciones.
- Falta de interés de las empresas en el cuidado del medio ambiente.

Oportunidades:

- Canal de distribución capacitado.
- Primera empresa en desarrollar la Línea Ecológica como un portafolio de higiene integral.
- Primera empresa con certificaciones de los productos ecológicos (ISO 14001 y PEFC).
- Capacitaciones constantes para el canal y los asesores comerciales.

3.9 Sistema y plan de ventas

Como se ha indicado, el sistema de ventas será manejado principalmente por el canal de distribuidores, pero siempre haciendo acompañamiento de los asesores de ventas internos de KCP.

Adicionalmente al contar con fuerza de venta propia segmentada para los 4 segmentos principales (Oficina, procesamiento de alimentos, salud e industrias) nos dará fuerzas para atacar de forma enfocada a cada industria y explotar sus necesidades.

CAPÍTULO 4

OPERACIONES.

4.1 Especificaciones del producto

Los productos que componen la línea ecológica son los papeles higiénicos naturales y toallas naturales. Estos en su proceso de fabricación, como esta explicado en el inicio de la tesis, comprende en escoger la materia prima, que en este caso sería material reciclado, o fibra reciclada. También en el momento que entra a ser purificado con químicos, no se comprometen químicos blanqueadores, para dejarle su color natural o café.

Luego de esto el proceso es lo mismo, ya que entra a ser procesado, cortado y empackado. El papel higiénico viene en dos presentaciones que cambian ciertas características.

- **Papel higiénico doble hoja de 250 metros. Bulto de 4 rollos.**



- **Papel higiénico hoja sencilla de 400 metros. Bulto de 4 rollos.**



Las toallas de mano en rollo natural, vienen en 2 presentaciones.

- **Toalla de manos en rollo, hoja sencilla de 28 gramos de 100 metros. Bulto de 6 rollos.**



- **Toalla de manos en rollo, hoja sencilla de 28 gramos de 250 metros. Bulto de 6 rollos.**



Los empaques son en bolsas plásticas ecológicas, para facilitar la manipulación y adicionalmente poseen un papel reciclado a modo de etiqueta.

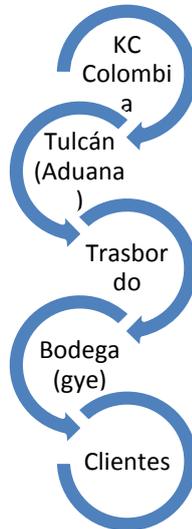
4.2 Descripción del proceso de importación.

En este caso no se explica el proceso de fabricación en el país, ya que al ser una empresa multinacional, posee plantas ubicadas estratégicamente para abastecer ciertas zonas de la región latinoamericana.

Ecuador al pertenecer a la región Andina se provee de su similar de Colombia, donde están ubicadas las plantas para abastecer la región y algunos otros países de Sudamérica. Los productos ecológicos, al igual que la mayoría, son elaborados en Barbosa, Colombia e importados por Kimberly-Clark Ecuador.

4.3 Diagrama de flujo del proceso de importación.

El proceso de importación tiene el siguiente flujo:



Fuente: Kimberly Clark.

Elaboración: Tommy Pulley, Carlos Loor.

Inicia con la producción y coordinación de despacho del producto terminado por parte de la planta de KC Colombia en Barbosa. Posterior a esto se coordina un transporte para que lleve la mercadería hasta la frontera con Ecuador (Tulcán), ya que los términos de exportación son bajo el incoterm FOB. En Tulcán se realiza un trasbordo en un transporte de alguna compañía ecuatoriana que lleva la mercadería hasta el centro de distribución (bodega) en Guayaquil. En la bodega dependiendo de la coordinación de despachos y de pedidos se procede a enviar la mercadería a los clientes finales o distribuidores.

En el proceso de desaduanización se debe presentar el certificado de origen de producción en Colombia, ya que caso contrario entraría en el cobro de aranceles. Al ser un producto hecho en Colombia posee preferencia arancelaria, evitando el pago de arancel por pertenecer al Pacto Andino.

Adicionalmente se paga el ISD (impuesto de salida de divisas) por estar pagando facturas de una empresa fuera del Ecuador, incluso siendo filial. Lo que no se cancela es el IVA ya que a ser un pago Intercompañía, no se contempla. Un punto importante es que el pago de la mercadería adquirida está contemplada para un plazo de 60 días.

4.4 Características del proceso de importación.

En el proceso de importación se debe cumplir con ciertos estándares para asegurar que la mercadería llegue dentro de los tiempos establecidos y cuidando el estado del producto terminado. Los camiones deben ser tipo AAA, para que el producto no sufra daños en su traslado, ver anexo 2.

Esto debido a que en el viaje deben cruzar la cordillera desde Barbosa hasta Tulcán. El material debe estar paletizado, con stretch film y con cartón en los rincones para cuidar el estado de los empaques, ver anexo 3.

Los productos ecológicos que se producen en Colombia para abastecer a Ecuador representan alrededor del 2% de la producción de la máquina. Esto quiere decir que aun los productos ecológicos a nivel de la región Andina están en etapa de introducción. Se prevé realizar importaciones de hasta 1000 bultos de cada referencia de papel higiénico y toallas de mano.

4.5 Instalaciones.

Aquí se muestra la tecnología que cuenta KC que es de última tecnología que puede soportar una producción de 50.000 bultos por referencia y despacharlo desde su centro de distribución en su centro de distribución, el cual se encuentra ubicado en la planta de Mapasingue ver anexo 4 y anexo 5.

4.6 Manejo de inventarios.

La política de manejo de inventario en Kimberly-Clark Ecuador es de 45 días para productos traídos desde Colombia. Por ende los productos ecológicos entrarían bajo esta modalidad. Esto se debe básicamente para mejorar el flujo de caja y optimizar espacios en las bodegas.

El tiempo normal de llegada (lead time) de los productos de Colombia es de 8 días luego de despachado desde la fábrica. Esto incluye salida desde Colombia, desaduanización y trasbordo en frontera. En la planificación de pedidos para producción de la maquina en Colombia, el departamento de compras envía el estimado o proyectado de cajas que se necesitan para cada mes (previa validación y estimado del departamento de ventas), con un horizonte de 6 meses. Los números enviados como compromiso de compra, únicamente pueden ser modificados en un 10% por debajo o por encima, con el fin de no quedar con materia prima en stock que se adquirió según los planes de compra de todos los países Andinos.

En ciertas épocas del año se presentan pequeños crecimientos pero que no varían tanto en el histórico para considerarlo un pico, como la época de navidad en establecimientos, inicio del periodo escolar en sierra o costa, feriados largos, entre otros. Al ser un producto que se considera básico y que es exigido por las autoridades del gobierno en empresas y establecimientos con atención al público; como el papel higiénico que siempre se consume en todas las épocas del año, al igual que las toallas de mano que cada vez tienen más aceptación y penetración en el mercado, su demanda es estable.

4.7 Análisis de capacidad.

Kimberly-Clark Ecuador posee en el país un Centro de Distribución Nacional ubicado en Guayaquil en la zona de la perimetral km. 22.5 de aproximadamente 6.300 mts². 5.800 de almacenamiento y 500 de oficinas. ver anexo 6.

El movimiento de cajas que tiene el CEDI (Centro de Distribución) mensualmente es de 640.000. Se despachan en promedio 30 camiones los primeros días del mes, entre el 25 y 29 de cada mes se duplica a 60, y el último día se incrementa hasta 120. Con esto hablamos únicamente de camiones que salen con mercadería del CEDI para los clientes o distribuidores. Adicionalmente se reciben 7 camiones diarios con productos importados. Esto a la par de los carros que salen con mercadería.

El centro de distribución está equipado con 10 muelles para carga o descarga y adicionalmente cuenta con 8 en la planta mapasingue. Cuenta con 20 personas que hacen la labor de entrega y despacho de la mercadería de la bodega a los camiones. Es requisito que cada camión vaya con su equipo de cargadores para agilizar el proceso.

Normalmente se despacha promedio 145.000 mts³ mensuales en una operación completa que incluye despachos a clientes, distribuidores y transferencias.

La operación de Kimberly-Clark Ecuador es una de las primeras compañías en el país con el sistema "drive in". Esto significa que el montacargas puede ingresar al rack de casi de 10 pisos con una profundidad de 80 metros. Esto da capacidad a que exista mayor optimización del espacio de almacenamiento y mayor rapidez en el despacho, ver anexo 7 y anexo 8.

4.8 Procedimiento de mejora continua.

Dentro de los comportamientos que exige la cultura Kimberly se tiene el de la mejora continua. En este se exhibe como pilar fundamental el estar velando por el mejoramiento de procesos y del rendimiento del negocio que retribuya en rentabilidad para la compañía. Dentro de los procesos de mejoramiento continuo está el de ser eficientes con el CCC (ciclo de conversión de caja o cash conversion cycle) y esto se lo hace optimizando el portafolio de productos, analizando los que mueven el 80% de los pedidos y asegurando inventarios adecuados para esos SKU's y para el resto tener menos días de cobertura. Así mismo intentar manejar inventarios justo a tiempo, según los días de llegada de mercadería, según los tiempos de transferencia o despacho de proveedores.

Esto hace que el dinero invertido en inventario se vuelva eficiente, teniendo lo justo y necesario para la venta. Esta iniciativa ha llegado a mejorar mucho el indicador en los últimos años casi en 6 puntos porcentuales. Así mismo la otra iniciativa de mejoramiento continuo es el lean manufacturing, con el que se busca que la planta de producción optimice sus procesos, sus tiempos muertos, sus cambios de producción, y esto traiga consigo una mejora en la productividad.

Esta iniciativa se encuentra hace más de 2 años y ha traído muy buenos resultados que hacen mejorar la productividad, tener más producto para la venta, y así mismo tener capacidad de bajar los costos y porque no atreverse a exportar a otros países. Una nueva mejora que se implemento fue WMS (Warehouse Management System) esto busca básicamente 3 objetivos. Garantizar FEFO (First Expires First Out) con el fin de asegurar que el inventario no caduque en piso de la bodega, y asegurando que prácticamente siempre se despache bajo el método conocido mundialmente como FIFO.

El otro objetivo es maximizar la ocupación, dando un manejo inteligente y optimizado de ubicación de mercadería. Visualmente se puede ver desordenado, no ubicada toda la mercadería de forma uniforme, sino distribuida a lo largo de todo el CEDI. Esto se lo conoce como método caótico, pero es solo visualmente, ya que el sistema con handhelds da la ubicación exacta de donde se debe de tomar la mercadería que se va a ubicar en los camiones, ver anexo 9 y 10.

WMS es una innovación implementada por algunas multinacionales y farmacéuticas para optimizar el proceso y tiempos de almacenamiento en sus bodegas o centros de distribución. Y por último otra mejora que también se usa es el manejo de pedidos anticipados, esto con el fin de programar con anticipación los despachos y la cantidad de transportes a usar. Así mismo sirve para poder consolidar cargas y hacer envíos de camiones totalmente llenos con varios pedidos.

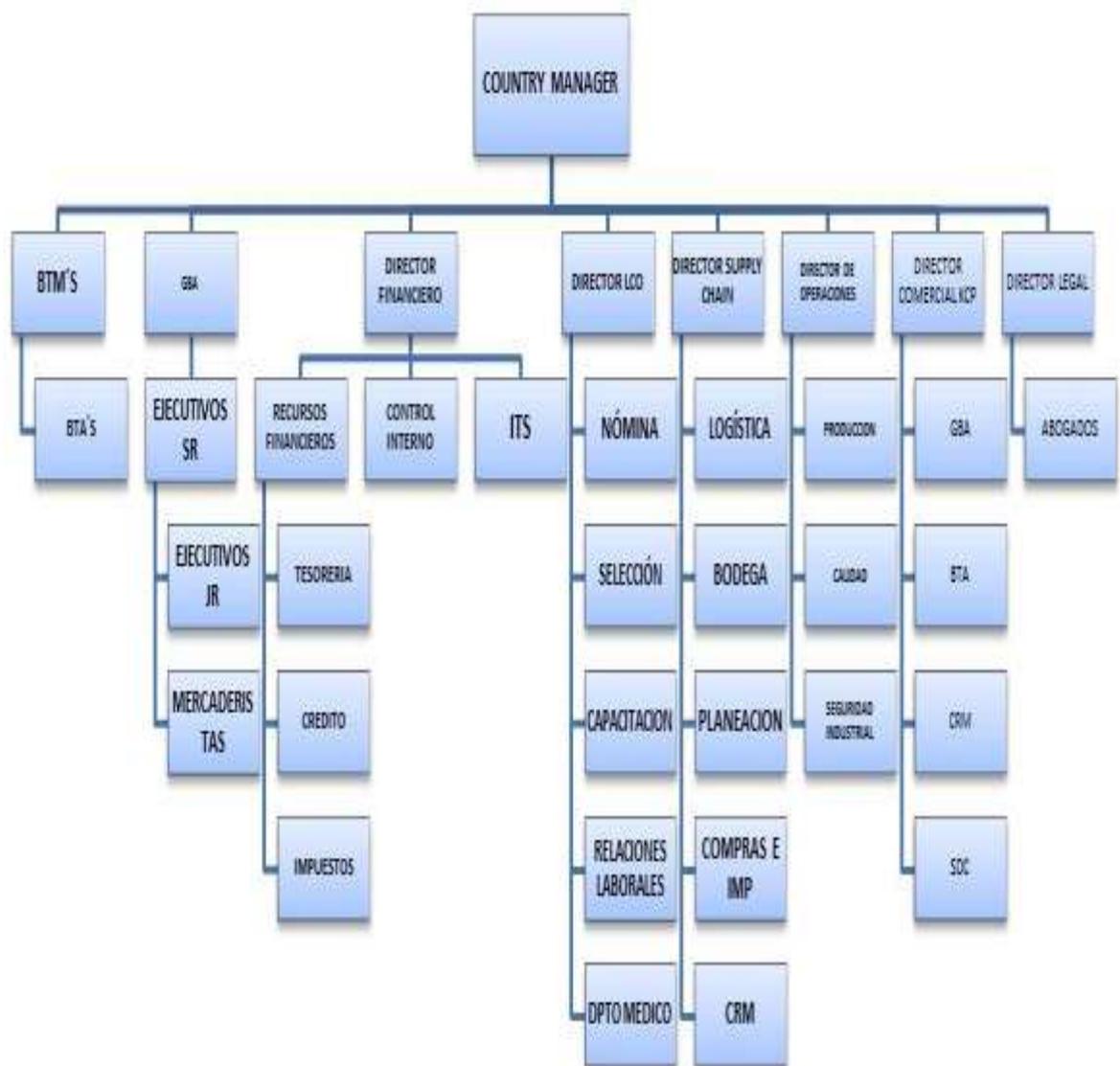
CAPÍTULO 5

ORGANIZACIÓN.

5.1 Estructura organizacional.

A continuación se muestra como está conformado el Organigrama de Kimberly Clark Ecuador como compañía de consumo masivo, siguiendo los parámetros y directrices de Kimberly Clark Corporation.

Gráfico 17: Organigrama Kimberly Clark Ecuador.

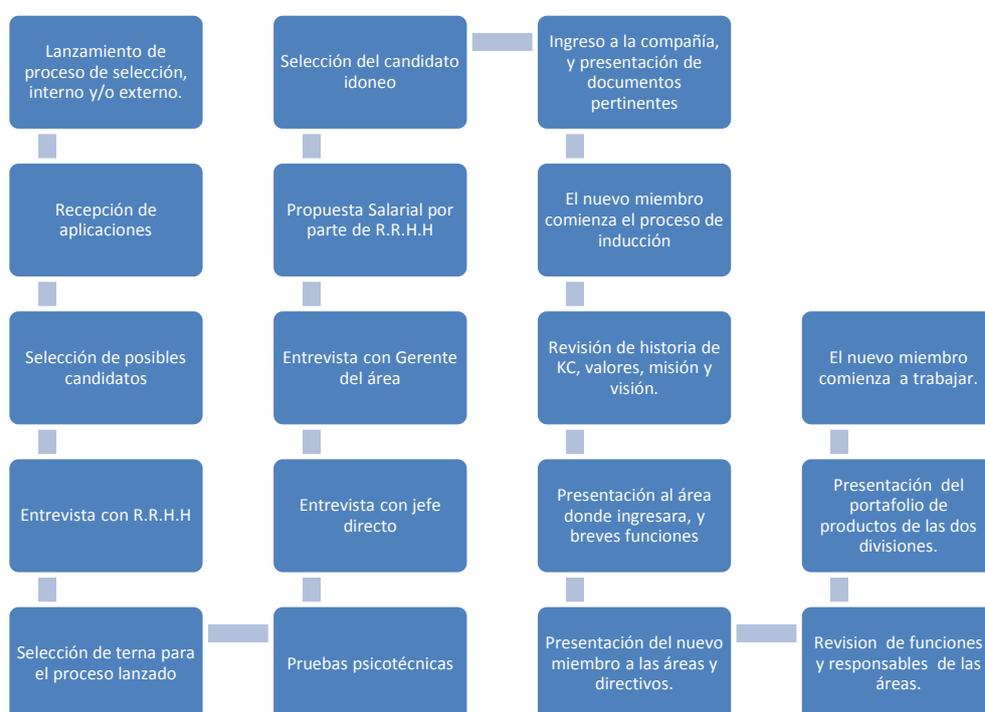


Fuente: Kimberly Clark.

Elaboración: Tommy Pulley, Carlos Loor.

El siguiente gráfico nos indica los niveles jerárquicos de la compañía y que es una estructura horizontal, donde claramente se puede evidenciar el nivel de crecimiento y carrera profesional que se puede tener dentro de este tipo de organizaciones.

Gráfico 18: Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación.



Fuente: Kimberly Clark.

Elaboración: Tommy Pulley, Carlos Loor.

El siguiente gráfico nos indica todos los filtros y procesos a seguir, por los cuales pasan los candidatos al momento de postularse para una vacante que se genere dentro de Kimberly Clark Ecuador, donde podemos tener como punto importante la promoción y participación de los clientes internos, con lo cual no les da una mayor ventaja frente a los candidatos externos, todos son evaluados de la misma forma dentro de este riguroso proceso para seleccionar al personal idóneo que formará parte de la compañía.

5.2 Contratación.

Dentro de este proceso de contratación, se muestra una planilla general que se toma como ejemplo, de los costos asociados a cada colaborador contratado, para el caso presentado en el proceso de la implementación de la línea de productos ecológicos de Kimberly Clark donde contemplamos la contratación de un vendedor para el periodo de 3 años, y uno adicional Junior para el año 4 y 5.

Tabla 5: Planilla de Rol de Pagos.

Rol	2013	sueldo	comisión	decimo tercero	decimo cuarto	fondo de reserva	vacaciones	aporte patronal	desahucio	liquidacion	total	periodo	TOTAL2
		318	0		318			12.15%			MES	meses	AÑO
Ejecutivo de ventas		\$ 750.00	\$ -	\$ 62.50	\$ 26.50	\$ 62.50	\$ 31.25	\$ 91.13	\$ 15.63	\$ 62.50	\$ 1,102.00	\$ 12.00	\$ 13,224.00

Fuente: Kimberly Clark.

Elaboración: Tommy Pulley, Carlos Loor.

La siguiente tabla da una idea clara del cargo, sueldo aproximado que pueda tener el colaborador contratado por un periodo de 12 meses y con todos los beneficios de ley proporcionados, esto es muy aparte de lo se calculará como comisiones y beneficios propios de la compañía.

5.3 Administración del personal.

A continuación se describen las competencias de cómo se administra el personal en Kimberly Clark.

Coaching y Mentoring.- Brindar orientación y feedback oportuno para ayudar a otras personas a que fortalezcan áreas específicas de habilidades o conocimientos necesarios para realizar una tarea o solucionar un problema; demostrar el enfoque “líderes como maestros” para lograr el desarrollo.

Aclarar la situación actual.- Aclarar los comportamientos, el conocimiento y el nivel de competencia esperados, ofreciendo y buscando información y verificando el entendimiento.

Explicar y demostrar.- Brindar instrucción, modelos positivos y oportunidades para ayudar a otras personas a desarrollar habilidades; alentar las preguntas que garantizan la comprensión.

Proporcionar feedback y refuerzo.- Proporciona retroalimentación adecuada y oportuna acerca del desempeño; reafirmar los esfuerzos y progresos.

Utilizar principios claves.- Establecer buenas relaciones interpersonales al ayudar a las personas a que se sientan valoradas, admiradas e incluidas en los debates (mejorar la autoestima, establecer lazos de empatía, involucrar, revelar y apoyar).

Apoyar la diversidad.- Desarrollar relaciones de mentoring formales e informales con personas de diversos entornos, culturas, razas, preferencias, etc. (Corporation)

5.4 Evaluación de desempeño.

Kimberly Clark Corporation posee una herramienta para efectuar la evaluación de desempeño a todos los colaboradores de forma anual.

En esta evaluación se analizan los resultados o el cumplimiento de los objetivos trazados o buscados a inicios de año según el método SMART. (Corporation K. C.) También se analizan mediante esta herramienta los comportamientos ONE KC, o que tan pegado a la cultura KC se encuentra la persona. Es una mezcla de comportamientos con las competencias. Luego mediante una matriz se ubica a los colaboradores en una escala del 1 al 9, donde 1 es lo más bajo y 9 excelente.

Esta es una herramienta en formato web, donde también se tiene como dato para evaluar el Feedback 360° donde se escogen 7 evaluadores, que evaluarán según su percepción los comportamientos o competencias.

Este dato sirve para los jefes para tener una percepción de cómo lo ven las personas que interactúan con su colaborador, ya que tienen que escoger 2 compañeros pares, 2 clientes internos o externos 2 superiores y la evaluación de uno mismo. (Corporation, Global Performance Manager)

CAPÍTULO 6

FINANZAS.

6.1 Inversión requerida.

Aquí se muestra un cuadro que contempla lo que inicialmente se necesita para la primera importación y para los planes de impulsación.

Cabe destacar que no se contempla maquinaria, ni materia prima, ya que es un producto netamente importado que llega listo para su comercialización.

Un punto importante a decidir en traer el producto ecológico es que el costo de oportunidad es muy bajo, ya que la cantidad de cajas a traer de forma inicial va a ser de 5.000, lo cual para el total de cajas que se traen que es de más de 100.000 en las otras líneas, es bajo. Adicionalmente que se aprovecha el volumen de importación desde Colombia para generar economías en escala en el flete.

Tabla 6: Inversión Requerida.

Inversión inicial requerida		
	QTY	\$
inventario inicial	5,000	\$ 25,000
ISD		\$ 1,250
flete		\$ 1,500
bodegaje		\$ 500
vendedor	1	\$ 1,102
eq oficina y comp	1	\$ 8,500
promocion		\$ 7,250
actividades al consum		\$ 67,750
TOTAL		\$ 112,852

6.2 Financiamiento y montos requeridos.

Al usar la estructura de ventas y de logística de Kimberly-Clark no se incurren en extra costos y tampoco en inversión bancaria. Básicamente se apalancaría en el rendimiento actual del negocio y de la categoría Health & Wellness a la que pertenece la línea ecológica. Lo que se usará para empezar esta nueva línea es \$100.000.

Se está usando dinero del propio rendimiento del negocio para incursionar en esta nueva línea, ya que es lo que se acostumbra a hacer dentro de la compañía, y aprovechar el flujo de caja que se obtiene por su venta en grandes volúmenes, aprovechando las economías en escala.

El rendimiento mínimo que los accionistas exigen es del 25%, que al finalizar las proyecciones de 5 años se ven alcanzados teniendo una recuperación de la inversión a los 3 años y 10 meses.

El inventario inicial se está tomando en cuenta según un pronóstico para tener alrededor de 1.5 meses de inventario por cada uno de los skus. Estos son pronósticos basados en captar un 5% de los clientes actuales con este nuevo concepto.

6.3 Indicadores financieros y punto de equilibrios

A continuación se detallan los ratios financieros,

Tabla 7: Indicadores financieros.

RATIOS FINANCIEROS		2013	2014	2015	2016	2017
Liquidez o Razón Corriente = Activo Corriente / Pasivo Corriente	en veces	3.1	3.3	4.4	5.0	6.4
Liquidez Seca o Prueba Ácida = (Activo Corriente - Inventarios) / Pasivo Corriente	en veces	2.2	2.3	3.4	4.1	5.4
Prueba Defensiva = Caja Bancos / Pasivos Corrientes	en porcentaje	46.0%	15.0%	71.0%	167.6%	293.8%
Capital de Trabajo o Fondo de Maniobra	en dinero	\$ 88,776.13	\$130,705.90	\$243,552.66	\$442,411.77	\$742,988.55
Riesgo de Il liquidez = 1 - (Activos Corrientes / Activos)	en porcentaje	5.3%	3.1%	1.5%	0.8%	0.4%

Ratios de Endeudamiento		2013	2014	2015	2016	2017
Endeudamiento = Pasivo / Activo	en porcentaje	30%	30%	22%	20%	16%
Apalancamiento = Activos / Patrimonio	en porcentaje	144%	142%	129%	125%	118%
Estructura de capital = Pasivo / Patrimonio	en porcentaje	44%	42%	29%	25%	18%

Ratios de Actividad (Uso de Activos)		2013	2014	2015	2016	2017
Rotación de Activos = Ventas / Activos	en veces	1.9	3.1	3.1	2.7	2.3
Rotación de Inventarios = Costo / Inventario Promedio	en veces	16.4	13.0	12.7	18.0	20.9
Días Promedio en Stock = 360 / Rotación de Inventarios	en días	21.9	27.7	28.4	20.0	17.2
Rotación de Cartera = Ventas / Ctas por Cobrar	en veces	3.5	4.8	5.2	5.4	5.6
Días Promedio de Cobro = 360 / Rotación de Cartera	en días	103.4	75.0	69.4	66.7	64.2
Rotación de Proveedores = Compras / Ctas por Pagar	en veces	3.3	4.6	6.0	5.6	5.8
Días Promedio de Pago = 360 / Rotación de Proveedores	en días	110	78	60	64	62
Tiempo de Recuperación de Efectivo = días de stock + días de cobro - días de pago	en días	15	24	38	22	20
Rotación de Caja Banco = Caja Banco x 360 / Ventas	en días	27	5	18	44	73

Ratios de Rentabilidad		2013	2014	2015	2016	2017
Margen Bruto = Utilidad Bruta / Ventas Netas	en porcentaje	52%	51%	51%	52%	53%
Margen Operacional = Utilidad Operacional / Ventas Netas	en porcentaje	-8%	11%	18%	21%	24%
Margen Neto = Utilidad Neta / Ventas Netas	en porcentaje	-5%	7%	11%	13%	15%
ROA = Utilidad Neta / Activos	en porcentaje	-9%	21%	35%	36%	34%
ROE = Utilidad Neta / Patrimonio	en porcentaje	-13%	30%	45%	44%	40%

OTROS INDICADORES		2013	2014	2015	2016	2017
Punto de Equilibrio (en Dinero)	en dinero	\$154,081.67	\$236,286.55	\$335,672.80	\$469,621.11	\$590,541.15

También detallamos la estructura del pago del sueldo de un vendedor durante el primer año, y así mismo en el anexo para la estructura por el resto de los 5 años.

Tabla 8: Pago por 5 años.

Rol	2013	sueldo	comision	decimo tercero	decimo cuarto	fondo de reserva	vacaciones	aporte patronal	desahucio	liquidacion	total	periodo	TOTAL2
		318	0		318			12.15%			MES	meses	AÑO
Ejecutivo de ventas	\$ 750.00	\$ -	\$ 62.50	\$ 26.50	\$ 62.50	\$ 31.25	\$ 91.13	\$ 15.63	\$ 62.50	\$ 1,102.00	\$ 12.00	\$ 13,224.00	

6.4 Proyección de estado de resultados.

Se encuentra hecha la proyección a 5 años contemplando crecimientos anuales en ventas, aumento del sueldo básico y de los servicios básicos según la inflación. También está contemplado incremento de costos una vez por año y adicionalmente un incremento de precios una vez al año.

Tabla 9: Crecimiento de Ventas.

PYG	2013	%	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%
Ventas	\$ 260,717.86	100%	\$ 594,379.68	100%	\$1,002,916.98	100%	\$1,497,377.50	100%	\$1,999,808.16	100%
Costo de Venta	\$ 126,050.21	48%	\$ 292,696.71	49%	\$ 488,740.08	49%	\$ 711,312.90	48%	\$ 930,760.19	47%
Utilidad Bruta	\$ 134,667.65	52%	\$ 301,682.97	51%	\$ 514,176.90	51%	\$ 786,064.60	52%	\$1,069,047.96	53%
				0%		0%		0%		0%
Gastos Administrativos	\$ 12,000.00	4.6%	\$ 13,860.00	2.3%	\$ 15,312.00	1.5%	\$ 17,112.00	1.1%	\$ 19,008.00	1.0%
Gastos de Venta	\$ 140,439.11	54%	\$ 220,734.41	37%	\$ 318,513.42	32%	\$ 450,938.54	30%	\$ 569,780.56	28%
Depreciacion	\$ 1,199.95	0%	\$ 1,199.95	0%	\$ 1,199.95	0%	\$ 700.00	0%	\$ 700.00	0%
incobrable	\$ 748.93	0.3%	\$ 1,238.11	0.2%	\$ 1,934.37	0.2%	\$ 2,775.79	0.2%	\$ 3,564.52	0.2%
TOTAL GTOS OPERACIONALES	\$ 154,387.99	59%	\$ 237,032.46	40%	\$ 336,959.75	34%	\$ 471,526.33	31%	\$ 593,053.07	30%
Utilidad Neta antes de impuesto	\$ (19,720.34)	-7.6%	\$ 64,650.51	10.9%	\$ 177,217.15	17.7%	\$ 314,538.27	21.0%	\$ 475,994.89	23.8%
15% trabajadores	\$ (2,958.05)	-1%	\$ 9,697.58	2%	\$ 26,582.57	3%	\$ 47,180.74	3%	\$ 71,399.23	4%
22% Impuesto a la Renta	\$ (4,338.48)	-2%	\$ 14,223.11	2%	\$ 38,987.77	4%	\$ 69,198.42	5%	\$ 104,718.88	5%
UTILIDAD TOTAL DESP DE IMPOTOS	\$ (12,423.82)	-5%	\$ 40,729.82	7%	\$ 111,646.81	11%	\$ 198,159.11	13%	\$ 299,876.78	15%
EBITDA	\$ (18,520.39)	-7.1%	\$ 65,850.46	11.1%	\$ 178,417.10	17.8%	\$ 315,238.27	21.1%	\$ 476,694.89	23.8%
depreciacion	\$ 1,199.95		\$ 1,199.95		\$ 1,199.95		\$ 700.00		\$ 700.00	

6.5 Proyección del balance general.

Tabla 10: Balance General.

ACTIVOS	Est inicial	2013	2014	2015	2016	2017
Activos corrientes						
Caja Bancos	\$ 100,000	\$ 19,324	\$ 8,721	\$ 50,383	\$ 184,399	\$ 405,443
Cuentas por cobrar clientes		\$ 74,893	\$123,811	\$193,437	\$277,579	\$ 356,452
Provision cuentas incobrables		\$ (749)	\$ (1,987)	\$ (3,921)	\$ (6,697)	\$ (10,262)
Inventarios	\$ 5,000	\$ 37,307	\$ 58,161	\$ 74,654	\$ 97,131	\$ 129,356
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 105,000	\$130,776	\$188,706	\$314,553	\$552,412	\$ 880,989
Activos no corrientes						
Papeleria y suministros						
Equipos de computo	\$ 1,500					
Equipos de oficina	\$ 7,000					
Depreciacion acumulada EQ comp + of		\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 700	\$ 700
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES		\$ 7,300	\$ 6,100	\$ 4,900	\$ 4,200	\$ 3,500
TOTAL ACTIVOS	\$ 218,500	\$138,076	\$194,806	\$319,453	\$556,612	\$ 884,489
PASIVOS						
Cuentas x pagar proveedores	\$ 5,000	\$ 42,000	\$ 58,000	\$ 71,000	\$ 110,000	\$ 138,000
TOTAL PASIVOS	\$ 5,000	\$ 42,000	\$ 58,000	\$ 71,000	\$ 110,000	\$ 138,000
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 108,500	\$108,500	\$108,500	\$108,500	\$108,500	\$ 108,500
Utilidad del ejercicio		\$ (12,424)	\$ 28,306	\$139,953	\$ 338,112	\$ 637,989
TOTAL PATRIMONIO	\$ 108,500	\$ 96,076	\$136,806	\$248,453	\$ 446,612	\$ 746,489
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 113,500	\$138,076	\$194,806	\$319,453	\$556,612	\$ 884,489
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

6.6 Estimación del Flujo de Caja- Cálculos de VAN, TIR, Justificación de la tasa de interés.

Tabla 11. Flujo de Caja.

	2013	2014	2015	2016	2017
Flujo de caja	\$ (11,223.87)	\$ 41,929.77	\$ 112,846.76	\$ 198,859.11	\$ 300,576.78
PAYBACK DESCONTADO	(\$8,979.09)	\$33,543.82	\$90,277.40	\$159,087.29	\$240,461.42
PAYBACK DESCONTADO ACUM	(\$108,979.09)	(\$75,435.28)	\$14,842.13	\$173,929.41	\$414,390.84

El tiempo de recuperación de la inversión es en 3 años 10 meses según la proyección de los resultados y el cálculo del flujo de caja.

La Tasa Interna de Retorno o TIR quedo en 58% lo cual muestra claramente que supera el rendimiento mínimo esperado por los accionistas que es de 25%. Así mismo la VAN, o Valor Actual Neto da: \$155.60, superando por más de la mitad a la inversión inicial de \$100.000. Esto indica claramente que los flujos futuros traídos a valor presentes son positivos, lo que da como resultado que el traer la línea ecológica es rentable y con volúmenes interesantes.

6.7 Estimación del costo de capital.

Para este proyecto no se hizo préstamo bancario, sino que se usó el rendimiento del negocio para implementar una extensión de línea. Este es el modus operandi de la empresa y sus números de rendimiento avalan la decisión a tomar. Al dar como resultado un TIR de 58% y el rendimiento mínimo de los accionistas de 25% muestran claramente como el invertir en el proyecto de extensión de línea ecológica, trae buenos resultados consigo.

6.8 Análisis de sensibilidad.

A continuación se ingresan datos según un análisis de sensibilidad usando 3 escenarios: Normal, Optimista y Pesimista. Las variables que se

usaron para el análisis son: Las Ventas, Costos de Ventas, y Gastos de Ventas. Y el resultado cambia el VAN y TIR

Gráfico 19: Van.

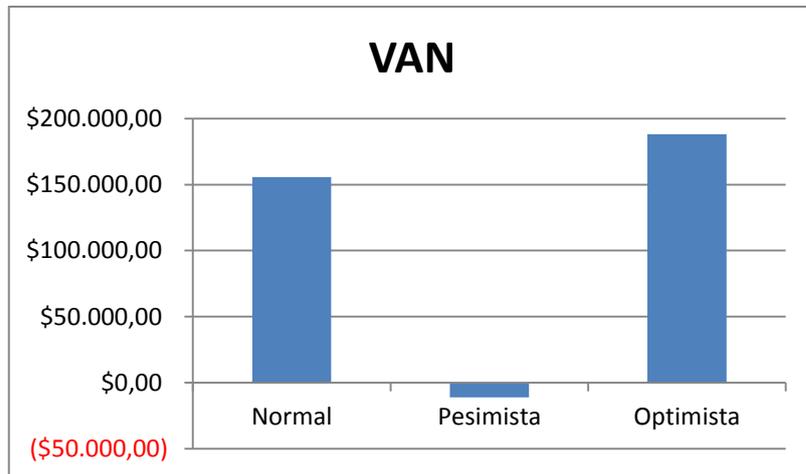


Gráfico 20: Tir.

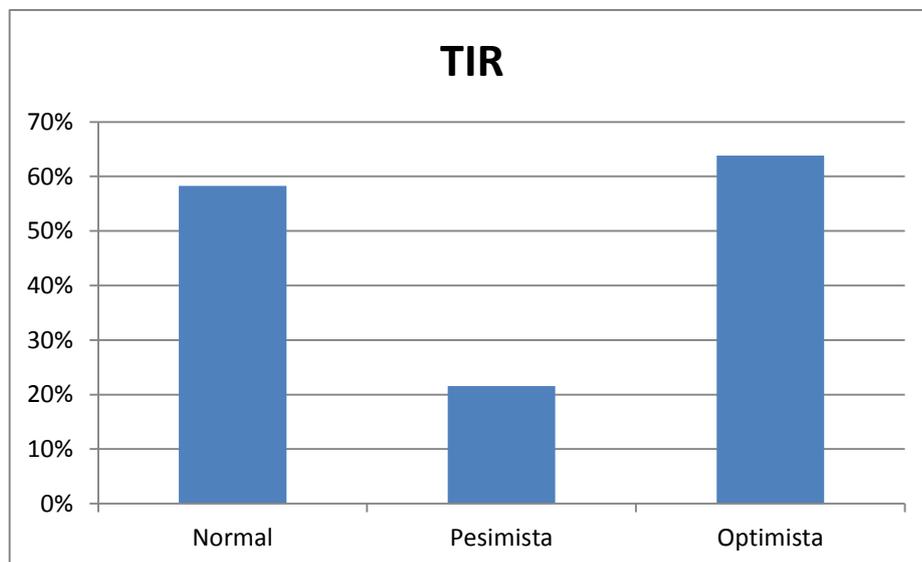


Tabla 12. Escenario volúmenes de ventas.

Escenarios según Volumen de Ventas				
		Normal	Pesimista	Optimista
Changing Cells:				
Ventas 2013	\$	260,717.86	\$ 240,000.00	\$ 280,000.00
Costo de ventas 2013	\$	126,050.21	\$ 115,200.00	\$ 134,400.00
Gastos de ventas 2013	\$	140,439.11	\$ 129,600.00	\$ 151,200.00
Ventas 2014	\$	594,379.68	\$ 300,000.00	\$ 650,000.00
Costo de ventas 2014	\$	292,696.71	\$ 147,000.00	\$ 318,500.00
Gastos de ventas 2014	\$	220,734.41	\$ 111,000.00	\$ 240,500.00
Ventas 2015	\$	1,002,916.98	\$ 420,000.00	\$ 1,200,000.00
Costo de ventas 2015	\$	488,740.08	\$ 205,800.00	\$ 588,000.00
Gastos de ventas 2015	\$	318,513.42	\$ 134,400.00	\$ 384,000.00
Ventas 2016	\$	1,497,377.50	\$ 600,000.00	\$ 1,700,000.00
Costo de ventas 2016	\$	711,312.90	\$ 288,000.00	\$ 816,000.00
Gastos de ventas 2016	\$	450,938.54	\$ 180,000.00	\$ 510,000.00
Ventas 2017	\$	1,999,808.16	\$ 800,000.00	\$ 2,150,000.00
Costo de ventas 2017	\$	930,760.19	\$ 376,000.00	\$ 1,010,500.00
Gastos de ventas 2017	\$	569,780.56	\$ 224,000.00	\$ 602,000.00
Result Cells:				
TIR		58%	22%	64%
VAN		\$155,579.19	(\$11,204.74)	\$188,072.83

CAPÍTULO 7

RIESGOS Y ESTRATEGIAS DE CONTINGENCIAS.

7.1 Riesgos de mercado.

Como riesgos de mercado podemos identificar el posible aumento de precio de las materias primas, producto de la tecnología que se le va ingresando y de las certificaciones y controles que se efectúan de su proveniencia. Así mismo podemos indicar el riesgo que existe que la competencia al tener una planta de fabricación local en Latacunga, pueda responder rápidamente ante esta iniciativa, y resulte en una merma en los volúmenes esperados de facturación para los primeros años.

También se podría catalogar como riesgo, el hecho que estén ingresando al país secadores de manos eléctricos (dyson) indicando que son ecológicos. Esto por la falta de conocimiento de las personas resultaría es un verdadero riesgo, pero sin duda es una oportunidad que se viene trabajando hace muchos años, el ir capacitando y mostrando los resultados científicos de secarse las manos con un secador eléctrico vs una toalla de papel. El secador eléctrico por su temperatura lo que hace es multiplicar e incentivar la reproducción de los gérmenes, lo cual hace que la mano luego de lavarse, quede más sucia que antes. La cantidad de gérmenes aumenta hasta en un 177%.

Por eso el método más seguro sigue siendo el secarse las manos con una toalla de papel, y ahora mucho mejor ya que también cuidamos al medio ambiente. Es importante mencionar también que es un riesgo la posibilidad del cambio en la moneda local colombiana, que es donde se elabora el producto, lo que acarrearía un cambio en los costos, afectando la utilidad del negocio.

De lo que se conoce históricamente, y se ha visto en la tendencia, esto no ocurre mucho, únicamente cambiando los costos en un 2% a 3%. Igualmente es un tema a considerar ya que puede suceder al depender de la producción de un país que no está dolarizado.

7.2 Riesgos financieros.

Al salir al mercado con un modelo de venta por medio del canal de distribución, lo que hacemos es diluir el riesgo de falta de pago de clientes. Este modelo ya ha funcionado por muchos años con las otras líneas, y lo que haríamos es usar el mismo canal, que posee distribuidores certificados y con buena capacidad de ingresar una línea adicional. Al no tener una inversión bancaria, sino apalancarse del rendimiento del propio negocio los riesgos financieros existen, pero son relativamente bajos. Adicionalmente que según los resultados, la inversión se la recupera antes de los dos años, dejando una utilidad muy buena cada venta.

7.3 Riesgos operativos (gobierno).

En riesgos operativos podríamos incluir la mayor cantidad de riesgos posibles, producto de un gobierno con cambios drásticos en materia de importaciones. Con volatilidades en decisiones de protección a la producción local. Podríamos decir que dependemos de cómo se encuentre la balanza comercial, para mantener la preferencia arancelaria para la región andina con arancel 0.

Adicionalmente también está el riesgo que se pongan cupos a las importaciones de papel, para motivar al producto ecuatoriano, lo cual nos afectaría enormemente, ya que los volúmenes proyectados se verían afectados.

También existe el riesgo de aumento del Impuesto de Salida de Divisas, el cual se habla de un posible aumento, lo que afectaría en los índices de rentabilidad que actualmente se proyectan. Aunque el % de rentabilidad está bastante aceptable, estas posibles medidas, afectarían de gran manera al negocio, alargando su Payback quizás a 5 años o más.

Como es conocido el sector público está en un crecimiento interesante para las empresas privadas que comercializan bienes de consumo. Existe un riesgo que se puntualice aún más en que el sector público solo compraría productos elaborados totalmente en Ecuador, lo cual también afectaría nuestras proyecciones de volumen, ya que perderíamos un sector interesante en esta propuesta ecológica.

También existe una posibilidad de retrasos en importaciones por el sistema de aduana del país, que es controlado por el gobierno, lo cual también nos podría afectar si es que nuestro inventario de seguridad llega a cero.

CAPÍTULO 8

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Una vez realizados los análisis del proyecto vemos que los resultados son totalmente alentadores, dando rendimientos como un TIR del 58% y una VAN de \$155.000. Esto muestra claramente que para los accionistas invertir su dinero en la expansión de la línea de Health and Wellness incluyendo la línea ecológica es totalmente rentable e incremental en cuanto a ventas y dólares recibidos como rentabilidad.

Adicionalmente su Payback está actualmente a 3 años 10 meses contemplando una inversión de \$100.000. Este es un proyecto que agregará valor al negocio, ya que se está promoviendo una línea que no existe en el mercado ecuatoriano y que adicionalmente es una tendencia mundial que se encuentra en forma creciente y que la mayoría de las empresas se encuentran buscándola, o con interés de adoptarla dentro de sus procesos y productos.

Esta extensión de línea trae para Kimberly Clark una línea en crecimiento futuro y que es sostenible en el tiempo. También es una salida para rentabilizar un negocio de papeles higiénicos que por su commoditización en el mercado ecuatoriano se encuentra con márgenes bajos para todos los competidores del mercado.

De acuerdo a los objetivos planteados al inicio de la investigación se indicó conocer las estrategias para comunicar y penetrar el producto ecológico, usando como piloto el Campus de los Testigos de Jehová. Aquí claramente pudimos evidenciar por medio de una encuesta, la aceptación de los usuarios, y la importancia de usar afiches informativos en los baños, para que la gente esté consciente de lo que está usando y el porqué del cambio.

Así mismo se pudo conocer cuáles son los factores motivantes que a las empresas les hace adoptar los productos ecológicos, y esos son el

cuidado del medio ambiente, trabajar en la conciencia verde en sus colaboradores, y en su papel de responsabilidad ambiental.

Adicionalmente se pudo descubrir que además de adoptar un programa ecológico, las empresas están interesadas en reducir el consumo desmedido de sus recursos, por lo que también se proveerá de material gráfico para trabajar en el comportamiento de las personas en los baños, para que usen únicamente lo necesario.

Como resumen podríamos indicar que este es un proyecto con mucho impacto en la sociedad, por su interés en el cuidado del medio ambiente y obviamente en la salud de las personas. Y a nivel financiero también es positivo el invertir recursos en este proyecto, puesto que trae venta incremental y adicionalmente buenos rendimientos a nivel de margen de ganancia.

Bibliografía

1. American, M. A. (2013). *Diccionario de Terminos de Marketing*. Obtenido de Diccionario de Terminos de Marketing: <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php>
2. Arellano, C. R. (2010). *Marketing Enfoque America Latina (3 edición ed)*. Mexico: McGraw-Hill Interamericano.
3. Capability, S. D. (2008). Presentacion Sobre la elaboracion de papel.
4. Clark, K. (18 de Septiembre de 2011). *Kimberly Clark Professional*. Obtenido de Kimberly Clark Professional: <http://www.kcprofessional.com/>
5. Clark, K. (20 de Septiembre de 2011). *LAO KCP*. Obtenido de LAO KCP: <http://olba-lao.kcc.com/moodle/mod/resource/view.php?id=165>
6. Clark, K. (s.f.). *Intranet KCP&D (Performance and Developmente)*. Obtenido de <http://home.kcc.com/sites/A4/Behaviors/Documents/Behavior%20verview%20-%20Manager.pdf>
7. Corporation, K. C. (n.d.). *Global Performance Manager*. Retrieved from https://performancemanager4.successfactors.com/sf/goals?bplte_company=kcc&_s.crb=zUHvfq%2bHlkaSKrbci3olj9JTv2w%3d
8. Corporation, K. C. (n.d.). *Intranet KCP & D*. Retrieved from <http://home.kcc.com/sites/A4/Win/Pages/K-C-Performance-and-Development.aspx>

9. Corporation, K. C. (n.d.). *Smart Objectives Guide*. Retrieved from http://home.kcc.com/sites/A4/Win/Documents/SMART%20Examples%20Handout_FINAL_EN.pdf
10. Ecoedam. (07 de Octubre de 2011). *El papel Higienico y Ecologico*. Obtenido de El papel Higienico y Ecologico: <http://www.ecoedam.org/content/el-papel-higienico-y-ecologico>
11. Flaherty, J. p. (s.f.). *La esencia de la administracion moderna*.
12. Iberoamericanos, O. (10 de Septiembre de 2011). *Ecuador tiene su mapa verde*. Obtenido de Ecuador tiene su mapa verde: <http://www.oei.org.co/sii/entrega12/art01.htm>
13. IPSA, A. G. (2012). *Ecuador Overview 2012*. Guayaquil: Ipsa Reasearchers.
14. Kotler, P. (2002). *Direccion de Marketing Conceptos Esenciales (Pearson educación.ed.).(Prentice Hall,Ed.)*. Mexico: Pearson educación.
15. Kotler, P. (2006). *Marketing Managemen*. Mexico: prentice Hall.
16. Kotler, P. G. (2003). *Fundamentos de Marketing (6ta edición ed.).(P.Educación,Ed.)*. Mexico: Pearson Educación.
17. Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing sexta edicion*. Estados Unidos: Prentice hall.
18. Lamb, C. W. (2006). *Marketing(8 edición ed.).THOMSOM*.
19. Lambin, J. (1995). *Fundamentos ideológicos del Marketing (3 edición ed.).(McGraw-Hill,Ed.)*. Madrid, España: McGraw-Hill.
20. McCarthy. (2001). *Basic Marketing: a managerial approach (2 edición ed.).(C. Learning.Ed.)*. Estados Unidos: Cengage Learning Editores.

21. PEFC. (s.f.). *PEFC*. Obtenido de <http://www.pefc.org/>
22. Perez, E. (24 de Septiembre de 2011). *La era Ecológica, incidencia social y biológica*. Obtenido de La era Ecológica, incidencia social y biológica: <http://www.racve.es/actividades/detalle/id/43>
23. Professional, K. (16 de Septiembre de 2001). *Kimberly Clark Professional*. Obtenido de Kimberly Clark Professional: <http://www.kcprofessional.com/>
24. Sandhusen, R. (2008). *Marketing (4 edición ed.)*.(Barrons,Ed.). New York, Estados Unidos: COMPAÑIA EDITORIAL CONTINEN.
25. Stanton, E., & Walker. (2007). *Fundamentos de Marketing (14 edición ed.)*.(M.H.Interamericana,Ed). España: McGraw Hill Interamericana.

Anexo No. 1: Formato de encuesta al consumidor.

UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO			
<u>ENCUESTA PARA TRABAJO DE TESIS</u>			
NOMBRE	_____	EDAD:	_____
NIVEL DE ESTUDIOS	_____	SEXO:	F M
CUÁNTAS VECES EN EL MES VISITA AL TEMPLO?	_____		
CUÁNTAS HORAS DESTINA EN CADA VISITA AL TEMPLO?	_____		
EN LAS VISITAS HA HECHO USO DE LOS SERVICIOS HIGIENICOS?	_____		
CUÁNTAS VECES USA LOS SERVICIOS HIGIENICOS EN CADA VISITA?	_____		
QUE PIEZAS SANITARIAS UTILIZA?			
LAVAMANOS	<input type="checkbox"/>	INODORO	<input type="checkbox"/>
		URINARIO	<input type="checkbox"/>
SI USÓ EL INODORO, CALIFIQUE DEL 1 AL 5 (SIENDO 1=MALO Y 5=EXCELENTE) LAS SIGUIENTES VARIABLES SOBRE EL PAPEL HIGIENICO			
APARIENCIA	<input type="checkbox"/>	OLOR	<input type="checkbox"/>
TEXTURA	<input type="checkbox"/>	RENDIMIENTO	<input type="checkbox"/>
CUANDO UTILIZA EL LAVAMANOS, CUÁL ES SU PREFERENCIA PARA SECAR SUS MANOS?			
TOALLA DE PAPEL	<input type="checkbox"/>	TOALLA DE TELA	<input type="checkbox"/>
		PAPEL HIGIENICO	<input type="checkbox"/>
SECADOR DE AIRE CALIENTE	<input type="checkbox"/>	NO SE SECA	<input type="checkbox"/>
CUANDO SE LAVA LAS MANOS, QUÉ TIPO DE JABÓN PREFERE USAR?			
JABÓN LÍQUIDO	<input type="checkbox"/>	JABÓN EN ESPUMA	<input type="checkbox"/>
		JABÓN EN BARRA	<input type="checkbox"/>
SABÍA USTED QUE LOS PRODUCTOS QUE ESTAN EN LOS SERVICIOS HIGIENICOS SON ECOLÓGICOS?			
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
ESTÁ DE ACUERDO EN TENER PRODUCTOS QUE CONTRIBUYAN AL MEDIO AMBIENTE?			
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
QUÉ OPINA USTED DE LOS SIGUIENTES PRODUCTOS ECOLÓGICOS:			
PAPEL HIGIENICO	_____		
TOALLA DE MANO DE PAPEL	_____		
JABÓN	_____		
ESTÁ DE ACUERDO EN MANTENER EL USO DE PRODUCTOS ECOLÓGICOS EN LAS INSTALACIONES DEL TEMPLO?			
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
RECOMENDARÍA EL USO DE ESTOS PRODUCTOS ECOLÓGICOS EN SU TRABAJO?			
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
HA CONTRIBUIDO CON EL PLANETA MEDIANTE ALGUNA DE LAS SIGUIENTES PRÁCTICAS PARA EL CUIDADO AL MEDIO AMBIENTE?			
PLANTAR UN ARBOL	<input type="checkbox"/>	RECICLAJE	<input type="checkbox"/>
USO DE PRODUCTOS ECOLÓGICOS	<input type="checkbox"/>	REDUCCIÓN DEL CONSUMO DE AGUA	<input type="checkbox"/>
REDUCCIÓN DE CONSUMO DE ENERGÍA	<input type="checkbox"/>	NO FUMA	<input type="checkbox"/>
DESCONECTA LOS ARTEFACTOS ELÉCTRICOS	<input type="checkbox"/>	USO DE ELECTRODOMÉSTICOS ECOLÓGICOS	<input type="checkbox"/>
MANTENIMIENTO FRECUENTE DEL VEHÍCULO	<input type="checkbox"/>	NO USO DE AEROSOL	<input type="checkbox"/>
OTROS			
COMENTARIOS - OBSERVACIONES _____			

Anexo No. 2: Flota de camiones para transportar producto.



Anexo No. 3: Paletizado y empaque de productos.



Anexo No. 4: Centro de Distribución Nacional.



Anexo No. 5: planta Mapasingue.



Anexo No. 6: Distribución de mercadería.



Anexo No. 7: Almacenamiento de mercadería y despacho.



Anexo No. 8: Almacenamiento de mercadería y despacho.



Anexo No. 9: Ubicación de mercadería.



Anexo No. 10: Racks (estanterías).

