



FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES

TEMA:

**MODELO DE DISTRIBUCIÓN DE SUMINISTROS DE LIMPIEZA PARA
EL MERCADO DE FOOD SERVICE EN ECUADOR
CASO 3M**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO
PARA OPTAR EL TÍTULO DE INGENIERO EN CIENCIAS
EMPRESARIALES**

Autor
ADRIÁN ENRIQUE JARA ARÉVALO

Tutor
OTTO CABELLO

SAMBORONDÓN, MAYO 2014

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.	INTRODUCCIÓN	1
2.	ANTECEDENTES	2
2.1.	DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.....	2
2.2.	ÁREAS DE LA EMPRESA INVOLUCRADAS EN EL DESARROLLO DEL MODELO	5
2.2.1.	Departamento de Operaciones.-	5
2.2.2.	Departamento de Finanzas.-	6
2.2.3.	Departamento de Marketing.-	6
2.2.4.	Departamento de Ventas.-.....	7
2.3.	EL MERCADO DE FOOD SERVICE EN ECUADOR, SU IMPORTANCIA Y ALCANCE	8
2.3.1.	Definición y clasificación	8
2.3.2.	Factores de crecimiento del Food Service	10
3.	MARCO TEÓRICO	11
3.1.	DISTRIBUCIÓN.....	11
3.2.	CANAL DE DISTRIBUCIÓN.....	11
3.3.	FUNCIONES E IMPORTANCIA DE LOS INTERMEDIARIOS EN EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN.....	12
3.4.	TIPOS DE DISTRIBUCIÓN	13
3.4.1.	Distribución Exclusiva.....	13
3.4.2.	Distribución Intensiva	13
3.4.3.	Distribución Selectiva.....	13
3.5.	FACTORES INVOLUCRADOS EN LA ELECCIÓN DE UN CANAL DE DISTRIBUCIÓN.....	14
3.6.	INTEGRACIÓN DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN	14
3.6.1.	Integración Horizontal.-	15
3.6.2.	Integración Vertical.-.....	15
3.7.	CANAL DE DISTRIBUCIÓN ACTUAL Y MODELOS DE ADOPCIÓN POR CLIENTE/PRODUCTO	16
3.8.	CANALES ACTUALES.....	17
3.8.1.	Mayorista generalista	17

3.8.2.	Mayorista especializado.....	17
3.8.3.	Cash and Carry	17
3.8.4.	Canal Tradicional.....	18
3.8.5.	Home Centers	18
3.8.6.	Distribuidores/Importadores Especializados	18
3.9.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	19
3.10.	JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN	20
3.11.	OBJETIVOS	20
3.11.1.	Objetivo General.....	20
3.11.2.	Objetivos Específicos.....	20
3.12.	METODOLOGÍA.....	21
4.	INVESTIGACIÓN DE MERCADO	22
4.1.	OBJETIVO GENERAL.....	22
4.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
4.3.	METODOLOGÍA.....	24
4.4.	RESULTADOS	24
4.4.1.	Estadísticas Generales.....	24
4.4.2.	Resultados Fibras Abrasivas.....	26
4.4.3.	Resultados Esponjas.....	32
4.4.4.	Resultados Paños	38
4.4.5.	Resultados Guantes	44
4.4.6.	Resultados Control de Aceites	47
4.4.7.	Resultados Distribución	48
5.	MODELO DE DISTRIBUCIÓN SUGERIDO.....	58
5.1.	DISTRIBUIDOR ESPECIALIZADO INSTITUCIONAL.....	58
5.2.	COBERTURA FÍSICA Y PONDERADA DE LOS PRODUCTOS	59
5.3.	EXTENSIÓN DEL CANAL	60
5.4.	NÚMERO DE INTERMEDIARIOS, DISTRIBUIDORES, VENDEDORES, CUENTAS POR VENDEDOR Y FRECUENCIA DE VISITAS	63
5.5.	PLAN DE NEGOCIOS.....	64
5.5.1.	ANÁLISIS FODA.....	64
5.5.2.	MARKETING TÁCTICO.....	65
6.	CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO	75

6.1.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	75
6.2.	PRESUPUESTO DE INVERSIÓN PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO	76
7.	CONCLUSIONES.....	77
8.	RECOMENDACIONES	78
9.	BIBLIOGRAFÍA.....	79
10.	ANEXOS.....	80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Estructura de la muestra	24
Tabla 2	Cobertura física de productos.....	59
Tabla 3	Cobertura ponderada de productos.....	60
Tabla 4	Extensión de canal 3M	62
Tabla 5	Cálculo de vendedores requeridos	63
Tabla 6	Lista de precios 3M Cuidado Institucional	71
Tabla 7	Segmentos de mercado institucional.....	73
Tabla 8	Segmentos de mercado Food Service	74

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Frecuencia de compra de fibras abrasivas.....	25
Gráfico 2	Cantidad de unidades dentro del empaque ideal	26
Gráfico 3	Ideal de producto en fibras abrasivas.....	27
Gráfico 4	Top of mind en fibras abrasivas	28
Gráfico 5	Análisis conocimiento y compra en fibras abrasivas	29
Gráfico 6	Fortalezas y debilidades de marcas de fibras abrasivas	30
Gráfico 7	Actitud de compra para fibras abrasivas	32
Gráfico 8	Ideal de producto en esponjas	33
Gráfico 9	Top of mind en esponjas	34
Gráfico 10	Análisis conocimiento y compra en esponjas.....	35
Gráfico 11	Fortalezas y debilidades de marcas de esponjas	36
Gráfico 12	Actitud de compra para esponjas.....	38
Gráfico 13	Ideal de producto en paños.....	39
Gráfico 14	Top of mind en paños	40
Gráfico 15	Análisis conocimiento y compra en paños	41
Gráfico 16	Fortalezas y debilidades de marcas de paños	42
Gráfico 17	Actitud de compra para paños	44
Gráfico 18	Cálculo cuantitativo de guantes	45
Gráfico 19	Valoración de los guantes en el mercado	45
Gráfico 20	Labores en que se utilizan guantes	46
Gráfico 21	Ideal de producto en guantes.....	47
Gráfico 22	Actitud de compra hacia el sistema de control de aceites	48
Gráfico 23	Ideal de servicio por parte del distribuidor institucional.....	49
Gráfico 24	Factores preferenciales que intervienen en la compra	50
Gráfico 25	Evaluación de la visita del representante de ventas	51
Gráfico 26	Fortalezas asignadas a los distribuidores 3M	52
Gráfico 27	Fortalezas asignadas a los distribuidores Vileda	53
Gráfico 28	Fortalezas asignadas a los distribuidores Estrella	53
Gráfico 29	Fortalezas asignadas a los distribuidores Master	54
Gráfico 30	Net promoter score	55

Gráfico 31	Evaluación de marca en cualidades inherentes.....	56
Gráfico 32	Incentivos motivadores de compra	57
Gráfico 33	Logo 3M Cuidado Institucional.....	68
Gráfico 34	Cobertura de territorio.....	74

MODELO DE DISTRIBUCIÓN DE SUMINISTROS DE LIMPIEZA PARA EL MERCADO DE FOOD SERVICE EN ECUADOR

CASO 3M

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento fue elaborado con la finalidad de evidenciar la falta de un modelo de distribución adecuado para el suministro de utensilios de limpieza en el mercado de Food Service y presentar a su vez un modelo que se ajuste a las necesidades específicas de dicho nicho.

Con el fin de permitir el desarrollo del modelo de distribución y una evaluación adecuada de los resultados, se tomará como caso puntual la aplicación del modelo en la empresa multinacional 3M Company con su subsidiaria local 3M Ecuador.

Para esclarecer conceptos, se iniciará describiendo la empresa donde se aplicará el modelo y se desarrollará el funcionamiento del mercado de Food Service en Ecuador. De igual manera se debe ahondar en el significado distribución y canal de distribución, con sus funcionamiento y distintas clasificaciones.

El mercado de Food Service de Ecuador está acostumbrado al consumo de productos ofertados por la demanda masiva del mercado tradicional y moderno. Para tener una mayor aproximación a esta realidad, es necesario que se realice un estudio de mercado enfocado en conocer las verdaderas necesidades que actualmente no están siendo satisfechas y de esta manera, no solamente determinar un portafolio adecuado sino también un distribuidor óptimo que le dé el soporte necesario.

Dada la evaluación y al encontrar una respuesta adecuada en la distribución especializada institucional, es necesario partir con una estrategia de mercadeo sólida para el buen desarrollo del modelo de distribución. El tener los mejores productos no asegura el buen servicio ni mucho menos el éxito de la cobertura en este tipo de modelo.

2. ANTECEDENTES

2.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

3M fue fundada en el año 1902 en Lake Superior ubicada en Minnesota, Estados Unidos. La empresa surge a partir de la iniciativa de cinco emprendedores locales que se disponen a explotar una mina para extraer minerales abrasivos con el fin de comercializarlos industrialmente. Una problemática surge cuando las ventas se presentan de una manera muy precaria y la empresa Minnesota Mining and Manufacturing (ahora conocido mundialmente con 3M) se trasladó a Duluth, centrando su labor en la producción de papel para lijado en 1905.

En los siguientes años, Minnesota Mining and Manufacturing se enfocó en obtener y manejar una manufactura industrial de alta calidad. Luego de trasladarse a St. Paul, varios inventores fueron atraídos por la empresa en 1910. Los primeros avances técnicos y de mercadeo tuvieron éxito y la organización pagó su dividendo original en 6 centavos por acción en el año 1916.

En el transcurso de los siguientes cuarenta años, 3M se ha caracterizado por ofertar soluciones innovadoras, que se adaptan a las distintas necesidades del mercado mundial. Su extensión fue rápidamente desplegada en América Latina y particularmente en Región Andina. En dicha región 3M opera en cuatro países, iniciando su posicionamiento en Perú el año 1964, Ecuador en 1977 y en la última década Bolivia y Paraguay se sumaron a la administración regional.

3M Company destina una gran cantidad de utilidad en investigación y desarrollo de tecnologías y nuevos productos. Existen plantas de desarrollo científico y laboratorios en distintos países del mundo, tales como: Alemania, Reino Unido, Polonia, Rusia, Corea, Japón, China, Singapur, India y Brasil. Sus base científica fluye entre distintos campos: automotriz, dental, telecomunicaciones, materiales de especialización, polímeros, consumo masivo, petróleo, gas, cuidado de la salud, abrasivos, tecnología táctil, cintas, adhesivos, telas no tejidas, tecnología RFID, electrónica, energía, nanotecnología, desarrollo de software, microreplicación, filtración de líquidos, reactores, protección contra la corrosión, pantallas, circuitos, textiles, protección contra el fuego,

aislamiento térmico, seguridad industrial, ortodoncia, acrílicos, filtros y películas.

3M invierte en educación, arte y/o programas ambientales en muchas de las comunidades donde hace negocios. A través de su Fundación de Subvención, el voluntarismo de sus empleados y donaciones de productos, 3M ayuda a mejorar la calidad de vida en las comunidades. En el 2010, las donaciones de efectivo fueron cercanas a los US\$ 60 millones, solo en los Estados Unidos. A través de más de 8,600 proyectos 3P, 3M ha prevenido la generación de 1,5 millones de toneladas de contaminantes en los últimos 35 años.

3M posee una diferenciación tecnológica aplicada a múltiples negocios.

- 46 plataformas tecnológicas
- La propiedad intelectual pertenece a 3M no a los negocios
- Los negocios combinan múltiples plataformas para construir productos / soluciones únicas.
- 85 laboratorios globalmente
- 30 Centros Tecnológicos alrededor del mundo
- 2,500+ patentes en el 2010
- 43,000+ patentes propias (adquiridas y pendientes)

3M Company tiene ventas anuales de \$ 26.7 billones, con una utilidad de \$ 4,1 billones. Las ventas fuera de Estados Unidos representan el 66% del total de la compañía. 3M Tiene subsidiarias en 67 países y ventas en casi 200 países alrededor del mundo. La inversión en Investigación y Desarrollo asciende al 5.4% de las ventas. Posee aproximadamente 80000 empleados, 10000 técnicos, más de 200 fábricas y más de 75000 productos.

3M Company en su afán de atender las necesidades globales de sus clientes, divide su administración en cinco grandes negocios:

- Industria y Transporte

Sus productos, mejoran los acabados superficiales desde implantes ortopédicos hasta finos muebles; purifican aire y agua; ayudan en la optimización de los recursos energéticos; modifican, unen y protegen superficies; mejorando el diseño, mantenimiento y manufactura en el transporte. Este negocio abarca desde el sellado de cajas de cartón hasta la comodidad en los pañales de un bebé.

- Cuidado de la Salud

Especializados en, el cuidado de la piel y curado de las heridas; mejorar la eficiencia en los hospitales y procesos de reembolso del sistema; permitir la aplicación de medicamentos; asegurar la calidad de la comida y su proceso de suministro; proveer avanzadas soluciones dentales y de ortodoncia.

- Consumo & Oficina

Se dirigen al consumidor final, simplificando la organización y comunicación; limpiando y protegiendo el entorno en los hogares; ayudándolo a sentirse mejor mas rápido; logrando mejoras en el hogar fácilmente y con resultados profesionales; inspirando la creatividad, manualidades y los pasatiempos.

- Electrónicos y Energía

Sistemas que, conectan las redes de energía en el mundo; permiten las telecomunicaciones globales; ayudan en el desarrollo de dispositivos electrónicos de última generación.

- Seguridad y Gráficos

Soluciones que proveen seguridad a las personas en el trabajo; protegen la privacidad y propiedad de la gente; mejoran la performance y productividad de operaciones en edificios e infraestructura; resaltan la luz e imágenes sobre superficies.

(3M Company, 2010)

2.2. ÁREAS DE LA EMPRESA INVOLUCRADAS EN EL DESARROLLO DEL MODELO

2.2.1. Departamento de Operaciones.-

El departamento está formado por gente capacitada y especializada en el manejo de inventarios y en el manejo adecuado en la variedad de productos. El sistema de operación trata desde órdenes de compra hasta embarques, logrando siempre cumplir con los requerimientos que el cliente ha solicitado para así lograr su objetivo. El personal debe de estar pendiente del proceso de compra de los productos por los usuarios, desde la llegada del embarque a aduana, hasta la llegada a bodega e inclusive la entrega en el establecimiento asignado por el consumidor.

Otro servicio de alta importancia que desempeña Operaciones en 3M es la atención a cada unos de nuestros clientes, distribuidores y autoservicios, con información y facturación de sus distintos productos. El departamento debe asegurarse de la satisfacción efectiva de la demanda en las condiciones más óptimas de calidad y servicio. Para alcanzar dicho objetivo, debe lograrse la efectiva administración de medios, tales como bodegas de almacenamiento, cadenas de suministro y sistemas informáticos.

Entre las principales atribuciones del departamento se encuentran:

- La planificación de las importaciones de producto, de acuerdo al estimado de la demanda en el mercado local. Esta labor se realiza en conjunto con el área de ventas y mercadeo.

- La gestión de los operadores logísticos necesarios, tanto para manejo de inventario, como para transporte y distribución.

- La recepción y consolidación de los pedidos.

- La conversión y adecuación de los productos, si fuese necesario. Por ejemplo, el corte, etiquetado, empacado y sellado de productos.

- Compras y manejo de proveedores externos.

2.2.2. Departamento de Finanzas.-

Gestiona el desarrollo contable y financiero de la empresa. A pesar de que la organización maneja un presupuesto anual por negocio, éstos deben remitirse al departamento financiero para su correcta administración. Además está a cargo de las políticas de precio, gasto e inversión, conjuntamente con las de crédito y cobranza.

2.2.3. Departamento de Marketing.-

Es el departamento encargado del desarrollo de actividades en el campo de los negocios que dirigen el flujo de productos al consumidor final. En esta área se trata de estudiar al consumidor final y conocer sus necesidades y deseos buscando el modo de satisfacerlos de manera más eficaz que la competencia.

Para lograr esto, se realizan diferentes estrategias en base a las cuatro herramientas básicas de mercadeo: producto, plaza, promoción y precio; aplicándose en cada uno de los productos que se importan y se colocan en el mercado, manteniendo en claro los objetivos individuales y organizacionales. También se encarga de buscar y analizar el mercado para poder introducir sus productos y dar soluciones eficientes a los clientes de acuerdo a sus necesidades y preferencias.

Para cada una de las divisiones de 3M, se realiza previamente una investigación de mercado, para conocer mercado potencial y establecer cuál será la oportunidad real en dólares y unidades de en cada

introducción de nuevo producto. Esto permite definir el perfil del consumidor con el cual se va a tratar. De igual manera se encarga del diseño del producto, desde el nombre adecuado hasta el envase que además de protegerlo, lo diferencie de los demás y a un costo ideal, asignándole un precio competitivo y justo tanto para las necesidades de la empresa como del mercado.

Otro punto que desarrolla este departamento, es el de la distribución de nuestros productos, en el cual todas las divisiones trabajan por medio de distribuidores autorizados por 3M Ecuador. Si bien es cierto, existen clientes prioritarios que manejan una relación directa con la empresa, pero la gran diversidad de productos que 3M Company ofrece al mercado, hace que la estrategia más competitiva se enfoque en el desarrollo de distribuidores especializados en cada área de acción y línea de productos y soluciones.

El departamento de mercadeo realiza promociones para dar a conocer el producto al consumidor, persuadiendo a los clientes que adquieran dichos productos que satisfacen las necesidades del cliente final, lo hacen por medios masivos de comunicación, descuentos en precio, material P.O.P., combos, muestras, etc. La interacción de cada una de estas actividades es uno de los pasos más importantes para el éxito de la aceptación y desarrollo los productos.

2.2.4. Departamento de Ventas.-

Ventas en 3M Ecuador, planifica y ejecuta el proceso de ventas a través de sus distribuidores en sus cuentas finales. De igual manera se encarga de mantener el control de los distintos clientes, para lograr su fidelidad con la marca y así introducir las distintas líneas que posee la compañía. Al igual que la administración per sé de 3M por negocios, los representantes de ventas se focalizan en estos negocios y se distribuyen geográficamente para abarcar la totalidad del mercado. Es muy común tener varios vendedores de un mismo negocio en una misma zona geográfica, esto va a depender tanto de la amplitud del territorio, como de la especialización del portafolio de cada negocio.

Los vendedores son los encargados de la persuasión del mercado en cuanto el conocimiento del producto y su aplicación necesaria en las distintas necesidades cotidianas del usuario. Para lograr dicha premisa,

los representantes del departamento se valen de técnicas y políticas corporativas de comercialización, tanto directamente como a través de sus distintos intermediarios.

Ventas también coordina el manejo de los productos, cuánto y cuándo deben importar para solicitarlo al departamento de operaciones, controlar la buena rotación del inventario, y así no tener problemas con el cliente. Está en constante búsqueda de nuevos mercados de acuerdo a las preferencias del consumidor, sus hábitos de compra y la aceptación del mismo. Coordina oportunamente con el departamento de mercadeo promociones de venta que ayude a estimular la demanda de consumo. Proporcionan también seminarios y talleres gratuitos para dar a conocer más nuestros productos, saber exactamente como utilizarlos, y así sea eficiente su manejo.

2.3. EL MERCADO DE FOOD SERVICE EN ECUADOR, SU IMPORTANCIA Y ALCANCE

2.3.1. Definición y clasificación

Food Service se refiere al conjunto de empresas que abarcan la red de elaboración y comercialización de comida, implementos, equipamiento y servicios relacionados. Dicho mercado dirige su acción a la atención de instituciones que preparan y distribuyen alimentos para las necesidades alimenticias de las distintas personas fuera del hogar.

Cabe resaltar el hecho fundamental de la razón del concepto “Food Service” parte del origen de los alimentos a ingerirse. Es decir, se puede considerar parte de este mercado, aquellos alimentos que si bien fueron consumidos en casa, se adquirieron a través de una institución, tal como puede representar un restaurante, indiferentemente si el mismo ha sido extraído del mismo local comercial, como si fuese recibido en el hogar.

Dentro de los componentes básicos del Food Service a nivel mundial, podemos clasificar varios de ellos de acuerdo a su definición de esta

actividad dentro de su razón per sé. Esto permite agrupar el mercado de la siguiente manera:

- **Comercial puro.-** Cuando el core del negocio se basa en la generación de dinero a través de la venta de alimentos.
 - Restaurantes
 - Locales de Comida Rápida
 - Cafeterías
 - Panaderías
 - Bares
 - Carretillas e informales
 - Bufés
 - Rotiserías
 - Máquinas expendedoras de alimentos

- **Comercial / Servicio.-** Se ofrece el servicio de alimentación, sin embargo no comprende la actividad central del negocio aunque genera ganancias inmediatas.
 - Hospitales
 - Escuelas
 - Universidades
 - Caterings
 - Hoteles
 - Moteles
 - Centros de entretenimiento

- **Comercial / Alternativo.-** La comercialización de alimentos de consumo posterior o inmediato se vuelve una alternativa de ingresos.
 - Estaciones de servicio
 - Supermercados
 - Clubes

- **Social.-** La oferta de comidas es una acción de servicio comunitario y no pretende lucrar de ella.
 - Organizaciones Militares
 - Servicios Educativos Públicos
 - Presidios
 - Restaurantes populares

(Pro Chile, 2010)

2.3.2. Factores de crecimiento del Food Service

- El desarrollo industrial y el manejo ambiental, han desarrollado tendencias de zonificación industrial en cada una de las naciones, por lo que ahora las áreas comerciales están muy alejadas de las industriales.
- Inclusión agresiva del género femenino en el mercado laboral mundial.
- El crecimiento exagerado de zonas residenciales.
- La industria turística y sus incidencias en los mercados de cada localidad.

- La cultura de trabajo acelerado y bajo presión que busca eficiencias en tiempo, con su máximo aprovechamiento. La búsqueda de opciones rápidas de alimentación fuera del hogar.

(Pro Chile, 2010)

3. MARCO TEÓRICO

3.1. DISTRIBUCIÓN

Podemos llamar “distribución” al conjunto de acciones y estrategias requeridas para llevar un producto o servicio a un usuario o consumidor que lo necesita en el volumen que lo necesita. La distribución es la herramienta del mercadeo en la cual ponemos en contacto al fabricante con el consumidor. Se reconoce a la distribución en el marketing mix como “plaza”.

(Castro, 2008)

3.2. CANAL DE DISTRIBUCIÓN

Nos referimos como canal de distribución a la cadena mediante la cual los productores de un bien o servicio lo ofrecen y facilitan a sus clientes finales. Se opta por un canal de distribución por distintos tipos de necesidades, las cuales pueden ser tan sencillas como limitaciones geográficas hasta mayores complejidades en servicios comerciales. El valor de este canal de distribución se hace mayor en función a las características funcionales que un bien o servicio posea para su consumidor.

El canal de distribución inicia lógicamente a partir del fabricante y termina en el consumidor final. La estructura comprendida entre el fabricante y el consumidor final es conocida como “intermediarios”. Es por esto que el canal de distribución se compone de un conjunto de organizaciones comerciales y/o individuos que hacen concreta la provisión de un producto o servicio hasta que llega donde su usuario target, denominándose estos “intermediarios”. El intermediario desempeña labores de proveeduría a pesar de ser estructuras empresariales totalmente ajenas al productor.

Dependiendo de la complejidad del canal de distribución puede ser directo o indirecto, con sistemas cortos y largos con distintos enfoques dependiendo de la necesidad y el objetivo comercial.

La extensión de un canal de distribución irá en función al número de intermediarios. Entre los distintos tipos podemos precisar:

- Canal Largo.- Al menos está compuesto mínimo por cuatro intermediarios que forman parte de la cadena. Un ejemplo claro se da en productos de consumo masivo en el cual normalmente existe: productor, mayorista, minorista y cliente.
- Canal Corto.- Se compone comúnmente por tres eslabones de suministro, en el cual existe un solo intermediario entre la empresa productora y el cliente final.
- Canal Directo.- No tiene intermediarios. Se desarrolla una relación fabricante-consumidor en el cual el servicio es normalmente personalizado.

(McGraw-Hill, 2011)

3.3. FUNCIONES E IMPORTANCIA DE LOS INTERMEDIARIOS EN EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN

- Ser referentes para la toma de decisiones del productor
- Estar en contacto permanente con el cliente final
- Identificar nuevos mercados potenciales
- Pueden someter el producto/servicio a procesos de conversión para crear un valor agregado enfocado a un nicho o mercado específico
- Mantener un margen de utilidad que puede ser variable para satisfacer/concretar una relación comercial
- Mantener el inventario necesario para cubrir la demanda inmediata, así como distribuir dicho inventario a medida que sea necesario
- Realizar actividades de promoción dependiendo del tipo de intermediario

- Tomar decisiones comerciales que el productor no puede ejecutar
- Determinar el nivel de cobertura territorial
- Clasificar el producto o servicio por su facilidad de adquisición o criterios de exclusividad

(Monge, 2009)

3.4. TIPOS DE DISTRIBUCIÓN

3.4.1. Distribución Exclusiva

Puede ser enfocada tanto en una categoría de producto, como en un portfolio diversificado a un nivel geográfico específico. Solo existe un intermediario. La marca del productor está estrechamente relacionada con el intermediario a nivel del consumidor. Ejemplos son franquicias y representaciones a nivel geográfico. Los intermediarios no tienen permitido la comercialización de productos homogéneos de la competencia.

3.4.2. Distribución Intensiva

El productor pretende colocar su producto en todas las posibles empresas que se involucren en una rama comercial específica, aún cuando esta no sea su foco comercial. Trata de lograr la mayor cobertura posible. Es típica de los productos de consumo masivo.

3.4.3. Distribución Selectiva

El productor tiene un parámetro especializado para la elección del intermediario. Maneja un enfoque en un mercado o nicho. Requiere una mayor intervención y relacionamiento entre el productor y el intermediario. Se pretende conseguir la fidelidad de los intermediarios.

(Díaz, 2011)

3.5. FACTORES INVOLUCRADOS EN LA ELECCIÓN DE UN CANAL DE DISTRIBUCIÓN

- Tipo de producto o servicio
- Misión y Visión del productor
- Potencial de intermediarios
- Características del mercado y sus usuarios
- Costos y utilidades en función a la distribución
- Tamaño del mercado potencial
- Alcance y restricciones legales
- Nivel de cobertura estimado
- El nivel de control que el fabricante desea tener sobre el producto
- Estrategias de mercadeo aplicadas

(Monge, 2009)

3.6. INTEGRACIÓN DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN

En el canal de distribución tanto el fabricante como los intermediarios cumplen un papel fundamental en el proceso necesario para llevar el producto o servicio al usuario final. Y es en este proceso, donde cada uno de los eslabones de esta cadena se beneficia mutuamente para satisfacer su relación comercial. La estructura del canal de distribución en la mayoría de los casos dependerá de un eslabón preponderante que dará guía a los demás componentes de la cadena. Dicha integración se podrá expresar tanto vertical como horizontalmente en función a este eslabón líder, que bien puede ser el fabricante o intermediario.

La forma en la cual se integran los canales de distribución determina a su vez el nivel de beneficios de cada intermediario, se pueden incluso tomar en cuenta factores tales como: costos, márgenes, portafolio y estrategias de mercadeo. La integración del canal es primordial para establecer, si fuera necesario, una política de distribución. La necesidad de dejar por sentada una política formal de distribución, dependerá de la complejidad de cada canal de distribución.

3.6.1. Integración Horizontal.-

Se trata de varias empresas que operan al mismo nivel bajo una misma dirección, la cual proviene generalmente del fabricante o marca a la cual representan. Un ejemplo claro viene desde las grandes tiendas departamentales que se distribuyen geográficamente en un territorio. En este modelo pueden existir varios fabricantes los mismos que pueden tomar injerencia o no dentro de la manera como se maneja el modelo de distribución. Normalmente es una misma cabeza quien dirige el comportamiento y las decisiones de todos los intermediarios del canal hasta el usuario final. En este modelo el principal objetivo es crear una preferencia en el consumidor y abarcar cobertura.

3.6.2. Integración Vertical.-

Se trata de varias empresas organizadas complementariamente una a otra para llevar el producto o servicio al usuario final. Puede compararse con cualquier sistema piramidal o en su defecto por el esquema que maneja cualquier producto de consumo masivo en el mercado tradicional. Esto es: el fabricante, el representante de la marca en el territorio, el distribuidor mayorista, el distribuidor minorista, la tienda/microempresa, el usuario final. Dependiendo de la capacidad del intermediario, el representante de marca puede convertirse a su vez en mayorista o el mayorista puede absorber las funciones del minorista. En esta cadena, los costos y márgenes generalmente se acortan entre cada intermediario hasta llegar al consumidor.

(McGraw-Hill, 2011)

3.7. CANAL DE DISTRIBUCIÓN ACTUAL Y MODELOS DE ADOPCIÓN POR CLIENTE/PRODUCTO

El mercado ecuatoriano de Food Service es un segmento que en la actualidad no ha desarrollado mayor estudio local. Sin embargo, Food Service es uno de los sectores de mayor crecimiento dentro de la línea comercial institucional ecuatoriana, debido a su variedad de enfoque en los distintos tipos de negocios que se desarrollan en su torno. Producto de la falta de estudio y profundización en el mercado nacional, no se ha definido una estrategia concisa de canales de distribución, la cual permita una eficiencia operativa y propicie el desarrollo de los negocios involucrados en este mercado.

Por otro lado la industria alimenticia, siendo una industria de gran estudio y constante innovación, posee alrededor del mundo variedad de canales especializados. Dichos canales han permitido a las grandes marcas que dominan el mercado del Food Service estandarizar sus consumos y dirigir sus preferencias de acuerdo a sus necesidades puntuales frente a una gran oferta de suministro. Y es esta adaptación y posicionamiento de marcas alimenticias, lo que ha producido una replicación del modelo en los pequeños representantes del mercado, tales como cadenas pequeñas y comedores públicos. Es decir, dentro del poco enfoque que la industria nacional le ha dado a este mercado; existe un orden en lo que respecta al aprovisionamiento de recursos alimenticios para satisfacer las necesidades de los consumidores.

Es de esperarse y se ha demostrado en los distintos tipos de mercados, que la adopción de un modelo estandarizado en el proceso de compras permitirá alcanzar eficiencias no solamente en costos sino también en la calidad del portafolio a usar y en su correcto manejo de provisión e inventario. Y al ser el alimento o comida a servir per sé, la base del sustento económico de la mayoría de los negocios que abarcan el mercado del Food Service, se ha perdido de vista la organización y administración de otro tipo de recursos, que permiten la buena operación del servicio. Partiendo de la premisa que cada consumidor de alimentos fuera del hogar espera del establecimiento la mayor limpieza posible durante el proceso de elaboración de la comida y que se desarrolla a través de una simple lógica sanitaria para la salud humana; destacamos sobremanera el tema de la limpieza en el mercado de Food Service.

El abastecimiento nacional de suministros de limpieza por parte de los negocios institucionales llega a niveles precarios de organización. No existe un modelo definido ni mucho menos un estándar de consumo que permita optimizar procesos operativos dentro de la cocina institucional, como del establecimiento en sí del negocio. Si bien existen unos pocos canales definidos, la falta de profundización en el tema lleva a fluctuar actividades entre las distintas opciones que ofrece el mercado y a caer en grandes desperdicios no sólo monetarios, sino que resultan a mediano plazo un servicio ineficiente para los consumidores.

(HACCP-Certification, 2012)

3.8. CANALES ACTUALES

Para la provisión de dichos suministros, el mercado ecuatoriano actual propone los siguientes canales:

3.8.1. Mayorista generalista

Es un proveedor que posee un portafolio poco diferenciado, normalmente enfoca su portafolio en unas pocas marcas con las que mantiene negociaciones de volumen. Si bien el portafolio es pobre en calidad de enfoque, es diversificado en tipos de productos. De igual manera como mantiene relación con sus empresas de suministro, maneja una cartera de clientes puntuales y fieles con necesidades comunes.

3.8.2. Mayorista especializado

Al igual que el mayorista generalista, maneja una cartera de clientes con necesidades comunes pero diferencia su oferta en la variedad de opciones en un mismo tipo de producto. Permite a sus clientes diversificar sus compras de acuerdo a sus preferencias.

3.8.3. Cash and Carry

Si bien es un concepto mucho más desarrollado internacionalmente, en el Ecuador se han desarrollado varios tipos de negocios enfocados al modelo de Cash&Carry. Difiere del mayorista tradicional en el modelo de abastecimiento del producto por el minorista. El modelo de mayoreo típico considera un pedido al proveedor, el mismo que se encarga de entregar dicha demanda en las instalaciones del cliente. El Cash&Carry se enfoca a minoristas que acuden a centros de distribución donde pueden elegir sus productos a consumir dentro de un portafolio bastante diversificado, pagarlos en dicho establecimiento y llevarlos por propia cuenta a la destinación de preferencia.

3.8.4. Canal Tradicional

Se refiere a las conocidas tiendas de barrio distribuidas a lo largo de las ciudades del Ecuador. Poseen una oferta limitada de marcas y enfocan su elección de productos en función al ahorro económico de sus consumidores conjuntamente con la baja inversión del mismo dueño de la pequeña empresa.

3.8.5. Home Centers

Abarcan grandes cadenas de supermercados y centros de retail con alta capacidad de inversión y distribuidos geográficamente a lo largo del territorio ecuatoriano. Poseen la oferta de mayor diversificación en portafolio, tanto en tipo de productos, así como en características preferentes y niveles de precios.

3.8.6. Distribuidores/Importadores Especializados

Son proveedores que atienden las cuentas de Food Service de manera personalizada y especializada. Estudian las necesidades de los establecimientos institucionales y ofertan un portafolio acorde a la solución de disyuntivas actuales y manejo de eficiencias. Este tipo de distribuidor posee productos diferenciados y enfocados al mercado, los mismos que suelen ir acompañados de un seguimiento y capacitación en el uso de los mismos.

(Weitz, 2009)

3.9. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido a la falta de un lineamiento operativo resulta difícil plantear un consumo regulado dentro de las instituciones. Primero existe un sistema de limpieza muy básico, el mismo que se sostiene del uso de fibras verdes. La especialización de portafolio es sumamente débil, a diferencia de otros países donde el mercado ha desarrollado y mantienen una oferta diversificada de productos. El mercado local está plagado de pequeñas marcas que ofrecen un portafolio que compite constantemente en precios y confunde las necesidades de limpieza y mantenimiento de las instalaciones con las que puede contar el Food Service versus una cocina tradicional.

Ejemplos claros resaltan en las cocinas día a día, cuando se echan a la basura paños y esponjas que aún mantienen una vida útil importante. A partir de esta problemática, no es extraño que se presenten constantemente hurtos por parte de los empleados de las cocinas y áreas de bodegaje y limpieza. Los administradores han optado por una inversión mínima en este tipo de recursos, debido a que no existe un estándar de consumo adecuado, el cual le permita mantener un orden de inventario y reposición. La durabilidad del producto tiende a ser una característica preponderante en la decisión de compra de un utilitario de limpieza, no obstante el desperdicio se hace cada vez más insostenible dentro de este tipo de instituciones.

Cabe resaltar el hecho del tiempo que se desperdicia en la compra innecesaria e irregular de suministros de limpieza por parte de las distintas instituciones de Food Service, las mismas que siendo empresas de neto servicio, deberían mantener esta variable en su excelencia operativa para el buen desarrollo del negocio.

El desarrollo de este documento se basará en un planteamiento de un modelo de distribución adecuado de suministros de limpieza para el mercado de Food Service en Ecuador. Se tomarán en cuenta resultados obtenidos de un estudio de mercado enfocado totalmente a las necesidades específicas del sector en cuentas a nivel nacional.

3.10. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN

La falta de un ente distribuidor que facilite productos a nivel institucional, para evitar que en el mercado se obtengan estos productos mediante la vía tradicional y home centers es imperante dentro del mercado nacional. Administradores de hoteles y restaurantes a nivel mundial que han aplicado el modelo a partir de un portafolio diversificado que cumple con sus necesidades complejas, tanto en características de producto, como en presentación del mismo y precio; se han encontrado con una mejora significativa del servicio que brindan y ahorros considerables dentro de su inversión recurrente.

Listo el modelo de distribución y consumo, permitirá a las empresas ecuatorianas del mercado de Food Service poseer un portafolio diversificado y especializado dentro de sus cocinas. De la misma manera, producto del control otorgado por el distribuidor institucional, se ahorrará significativamente capital a corto plazo. Existirá mayor orden dentro de las compras de suministros y en la cocina en sí, así como se podrá evitar el desperdicio de producto e inclusive el hurto de los mismos. El modelo concretará a mediano plazo en un mejor servicio ofrecido por aquellas cadenas que apliquen el mismo, tanto para sus usuarios finales, como para sus trabajadores y beneficiarios.

3.11. OBJETIVOS

3.11.1. Objetivo General

Desarrollar una propuesta de cadena de distribución para el mercado ecuatoriano de Food Service en el control y optimización de suministros de limpieza.

3.11.2. Objetivos Específicos

- Investigar el consumo y la demanda de suministros de limpieza en el mercado nacional

- Determinar el modelo de cadena de distribución ágil y eficiente para artículos de limpieza para el mercado de Food Service
- Desarrollar una estrategia de mercadeo adecuada para el buen impulso e implementación del modelo de distribución

3.12. METODOLOGÍA

Para la exitosa implementación del modelo de distribución, la metodología a aplicarse será dirigida directamente por el Departamento de Marketing de la línea de Cuidado Institucional de 3M Ecuador en conjunto con la fuerza de ventas de la misma línea a nivel nacional.

- **Método Concluyente:** Estudio de Mercado Cualitativo-Cuantitativo que permitirá precisar la demanda del consumo de suministros de limpieza en el mercado ecuatoriano.

El mismo será realizado por una agencia de servicios de marketing especializada en este tipo de estudios. Se dirigirá a los distintos tipos de cuentas que abarca el mercado nacional de Food Service, tomando una muestra representativa de cada uno. Se tomará en cuenta el seguimiento y estudio de cuentas claves dentro del mercado nacional, las mismas que servirán de mayor referencia.

- **Investigación Exploratoria:** A partir de los resultados obtenidos por el estudio de mercado, se precisará un portafolio óptimo para el consumo de suministros de limpieza a nivel nacional. Dicho portafolio será seleccionado dentro de la variedad de productos que tiene 3M Company para este mercado.
- **Planteamiento estratégico:** Definido el portafolio, se distribuirá las cuentas mapeadas por la línea de Cuidado Institucional de 3M Ecuador entre los distintos distribuidores autorizados de la línea. Se planteará el modelo de distribución periódica a los clientes finales, conjuntamente con un forecast mensual de importaciones de dicho portafolio para abastecer a los distribuidores que atenderán el suministro.

4. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

4.1. OBJETIVO GENERAL

El estudio en Food Service deberá reflejar el resultado de todas las experiencias, impresiones, sentimientos y opiniones que los consumidores tienen sobre cada uno de los productos que componen el portafolio básico de utensilios de limpieza para su mercado.

Para lograr cubrir objetivos que satisfagan necesidades de información en cada tipo de consumidor, debemos desarrollar estrategias investigativas independientemente, que en algunas variables serán afines. Utilizando cuestionarios que miden el consumidor frecuente en sus hábitos de consumo, en tipos y marcas que con mayor frecuencia acostumbran consumir incluyendo razones de consumo.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- **Conocimiento de los parámetros del mercado.**
 - El posicionamiento que actualmente ocupa cada marca. Imagen de marca (Top of mind) en la mente del consumidor, lealtad de marca, participación y frecuencia de compra dentro del mercado, razones de preferencia por marca.

- **Hábitos de los consumidores en utensilios de limpieza**
 - Evaluación de las alternativas de consumo en suministros de limpieza, por marca y cuáles son los tipos que más se utilizan, frecuencia de consumo.

- **Ocasión de utilización.**
 - Conocer y determinar por tipo de establecimientos, cómo proceden cuando tienen problemas de limpieza que

impliquen la permanente utilización de los suministros. Determinar parámetros explicativos de cada utilización.

- Definir las marcas que con mayor frecuencia acostumbran consumir, razones de consumo.

➤ **Actitudes del consumidor.**

- Cualificación de la demanda de utensilios de limpieza, frente a sus competidores en factores de deserción y lealtad y/o preferencia de producto.
- Determinar la importancia que tienen los componentes actitudinales y su calificación en cuanto a calidad, presentación y precio actual que tienen los productos de 3M.

➤ **Desarrollo del mercado.**

- Intención futura de compra.
- Decisión y frecuencia de compra.
- Cantidad de compra, según especificaciones o tamaños.
- Lugar de compra.

4.3. METODOLOGÍA

Método de muestreo: Entrevistas personales (Face to Face)

(Ver Anexo 1)

Tabla 1 Estructura de la muestra

CIUDADES	Guayaquil	Quito	TOTAL
Restaurantes (A)	37	37	74
Cocinas de Catering	5	5	10
Hoteles	12	19	31
Hospitales- Clínicas	9	10	19
TOTAL	63	71	134

Fuente: Servicios de Marketing, Agencia de Investigación (2013)

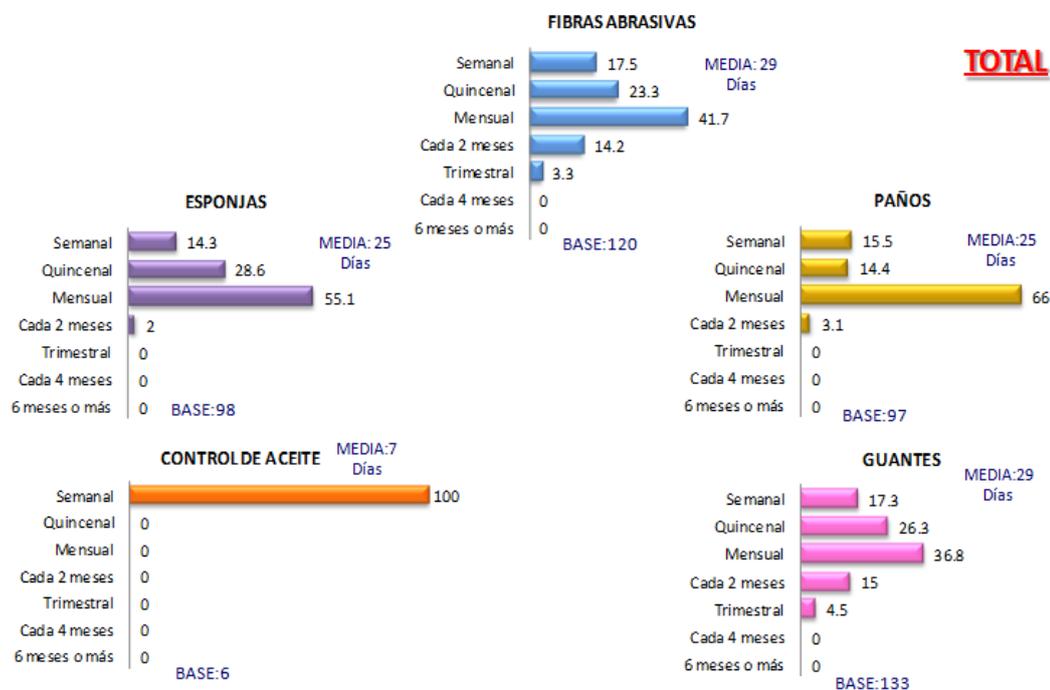
Obtenemos así, un margen de error por ciudad de 8.0% y para todo el estudio 5.0% a una seguridad estadística de 2 sigmas.

4.4. RESULTADOS

4.4.1. Estadísticas Generales

- La frecuencia de compra de suministros de limpieza en el mercado se realiza mayormente en períodos mensuales, seguidos por una tendencia quincenal menos marcada y semanal en casos particulares.

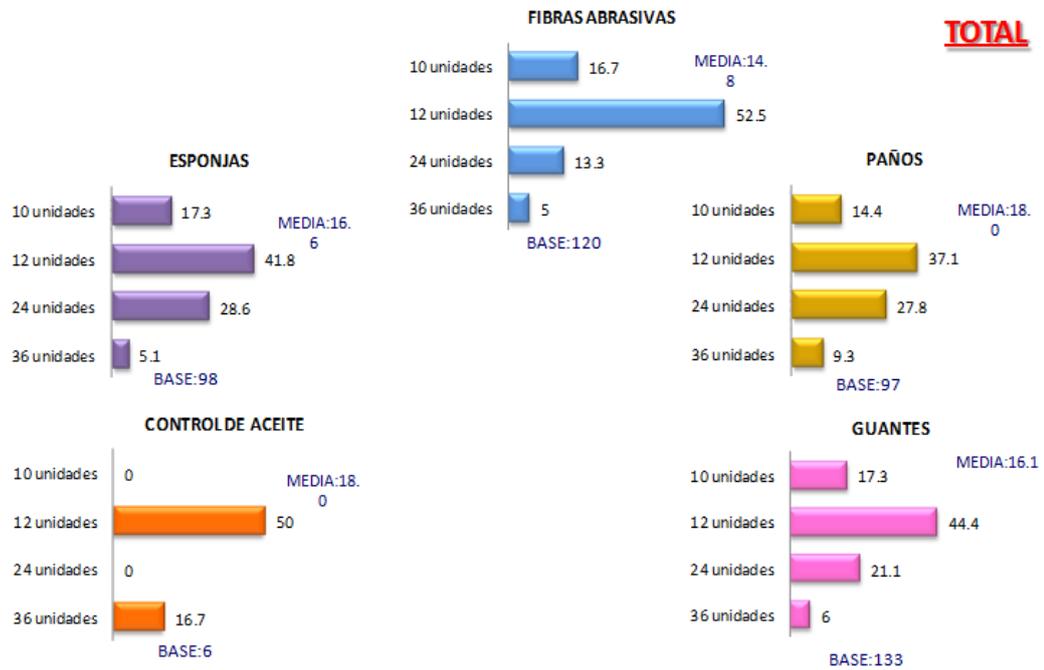
Gráfico 1 Frecuencia de compra de fibras abrasivas



Fuente: Servicios de Marketing, Agencia de Investigación (2013)

- El empaque ideal de un producto para el mercado va en función de la docena y en casos más puntuales la cantidad se duplica.

Gráfico 2 Cantidad de unidades dentro del empaque ideal

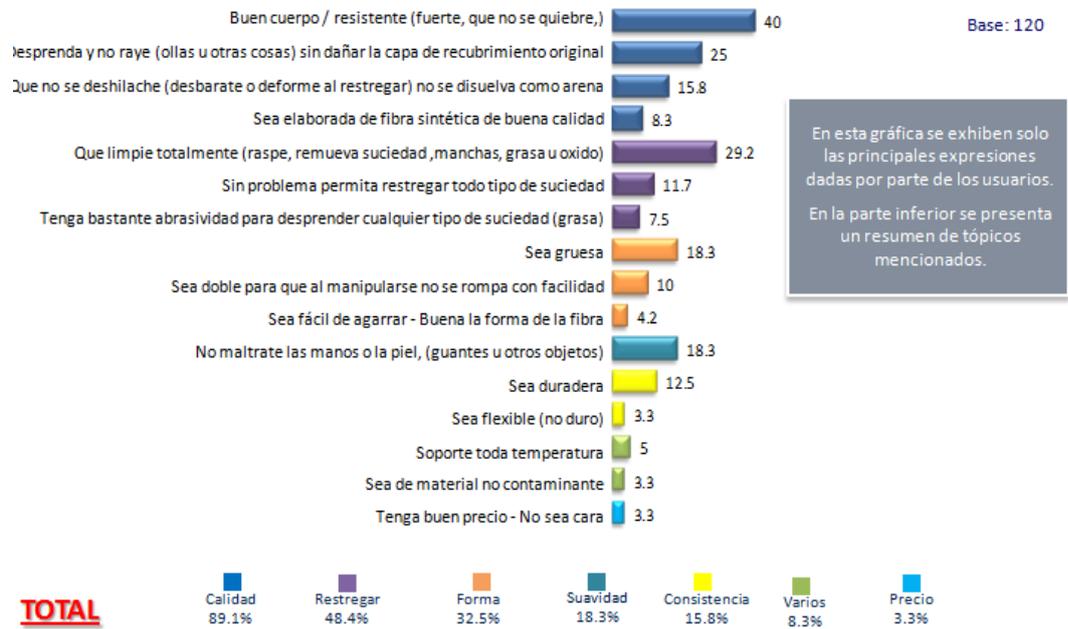


Fuente: Servicios de Marketing, Agencia de Investigación (2013)

4.4.2. Resultados Fibras Abrasivas

- Se destacan entre las características de una fibra abrasiva ideal: resistencia, altos niveles de remoción y que no maltrate las manos del usuario.

Gráfico 3 Ideal de producto en fibras abrasivas

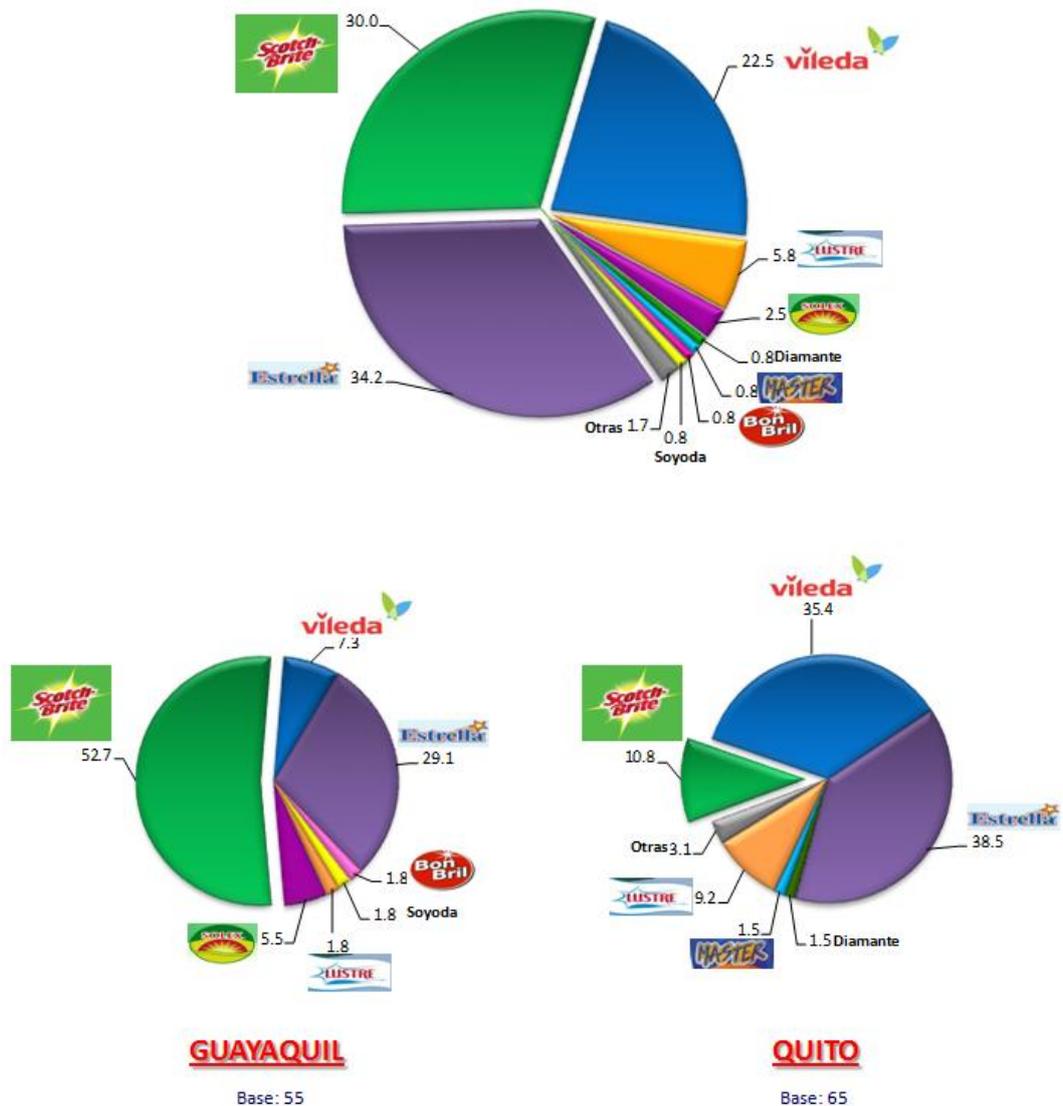


Fuente: Servicios de Marketing, Agencia de Investigación (2013)

- La marca Scotchbrite de 3M se destaca sobre sus competidores Estrella y Vileda, sin embargo podemos observar una variación significativa por zona geográfica. Deberá hacerse un mayor empuje en mercadeo para la zona norte del país.

Gráfico 4 Top of mind en fibras abrasivas

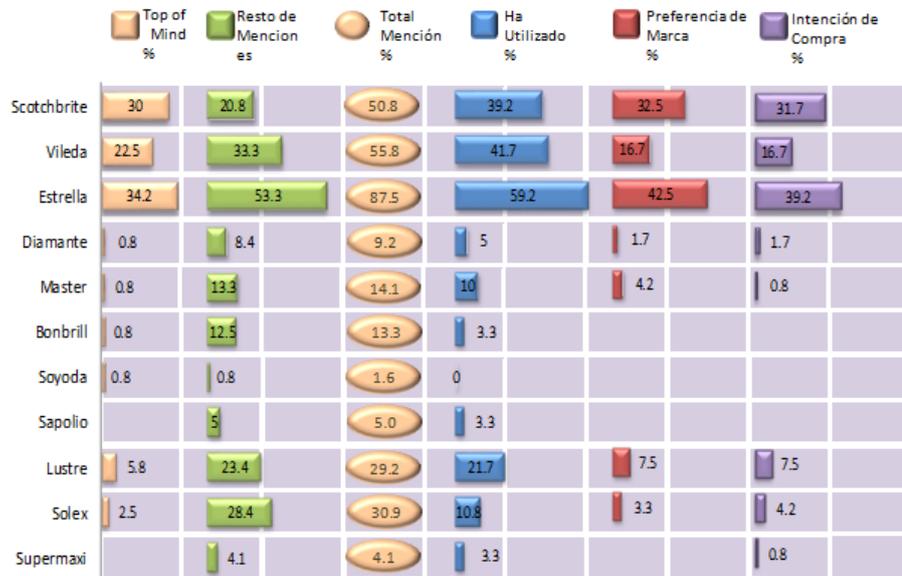
Imagen de marca
Top of Mind



Fuente: Servicios de Marketing, Agencia de Investigación (2013)

- Además de analizar el TOM, también destacamos en la evaluación el total de mención, además de la intención de compra. El análisis se realizó por marca para mejor visibilidad de los resultados.

Gráfico 5 Análisis conocimiento y compra en fibras abrasivas



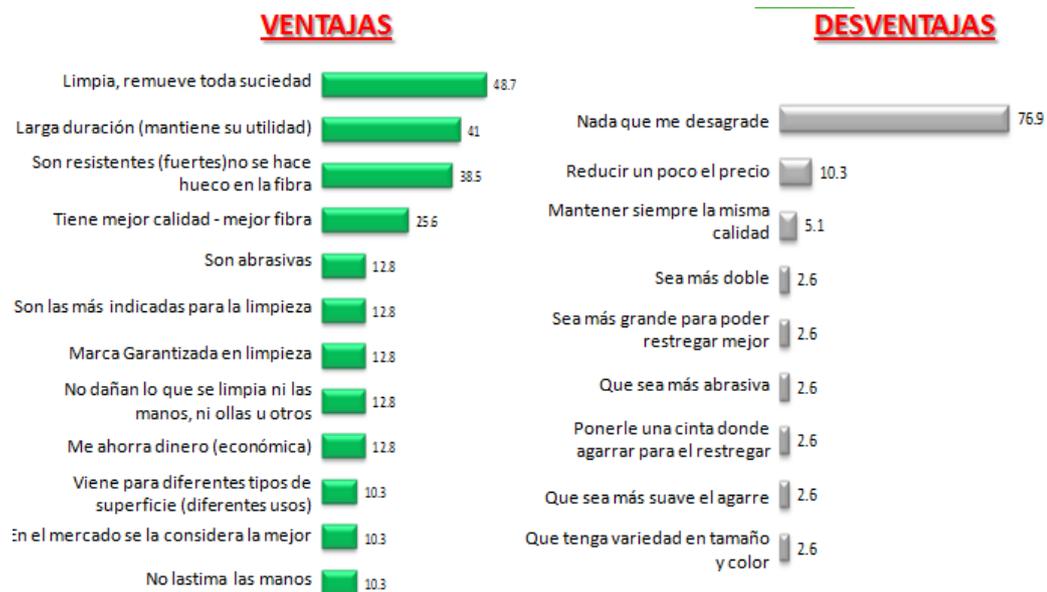
Base: 120

Fuente: Servicios de Marketing, Agencia de Investigación (2013)

- Dada la alta competencia en la categoría, se procedió a recopilar las distintas fortalezas y debilidades asociadas a cada marca.

Gráfico 6 Fortalezas y debilidades de marcas de fibras abrasivas

Gráfico 6.1. Fortalezas y debilidades asignadas a la marca Scotchbrite



Fuente: Servicios de Marketing, Agencia de Investigación (2013)

Gráfico 6.2. Fortalezas y debilidades asignadas a la marca Estrella



Fuente: Servicios de Marketing, Agencia de Investigación (2013)

Gráfico 6.3. Fortalezas y debilidades asignadas a la marca Vileda



Fuente: Servicios de Marketing, Agencia de Investigación (2013)

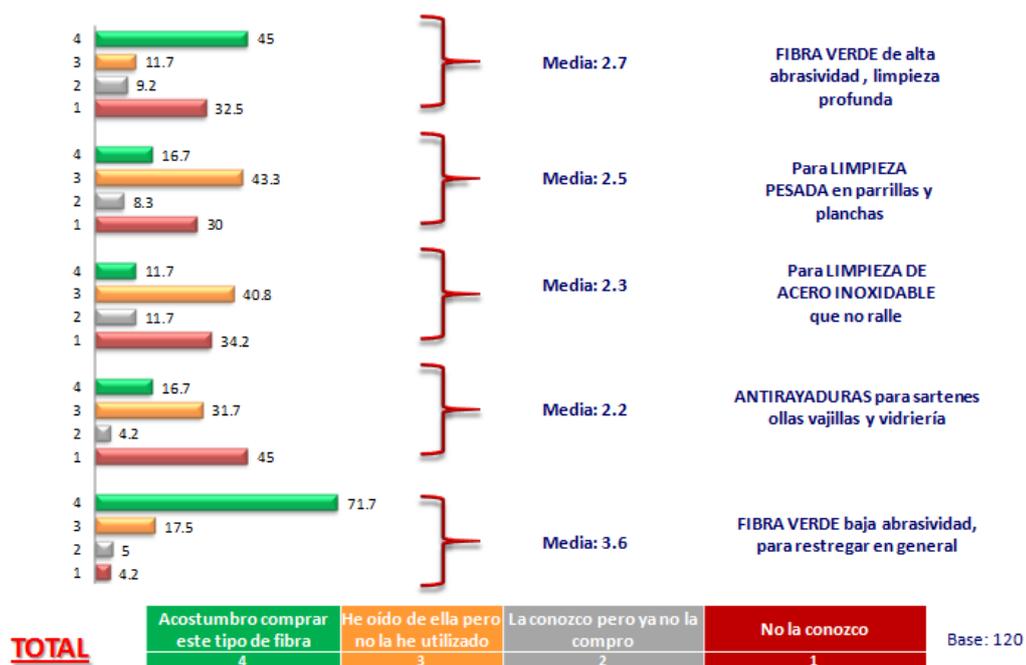
Gráfico 6.4. Fortalezas y debilidades asignadas a la marca Master



Fuente: Servicios de Marketing, Agencia de Investigación (2013)

- Asimismo, para una mejor comprensión del portafolio ideal, se captó la actitud de compra hacia los distintos tipos de fibras abrasivas que actualmente se encuentran en el mercado.

Gráfico 7 Actitud de compra para fibras abrasivas



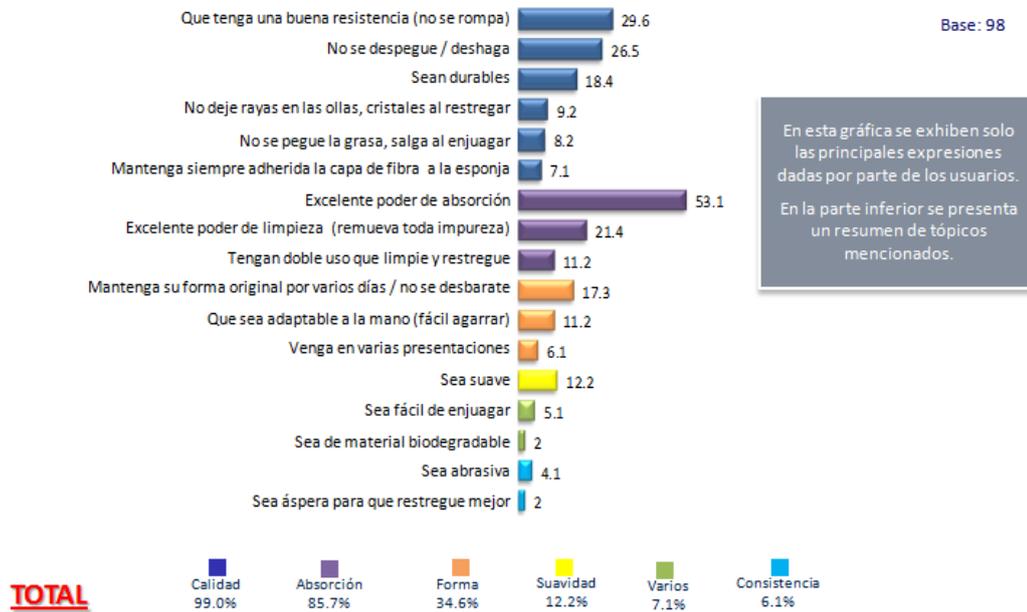
Fuente: Servicios de Marketing, Agencia de Investigación (2013)

4.4.3. Resultados Esponjas

- Se destacan entre las características de una esponja ideal: alto nivel de absorción, resistencia y comodidad de uso.

Gráfico 8 Ideal de producto en esponjas

Ideal de producto en Esponjas

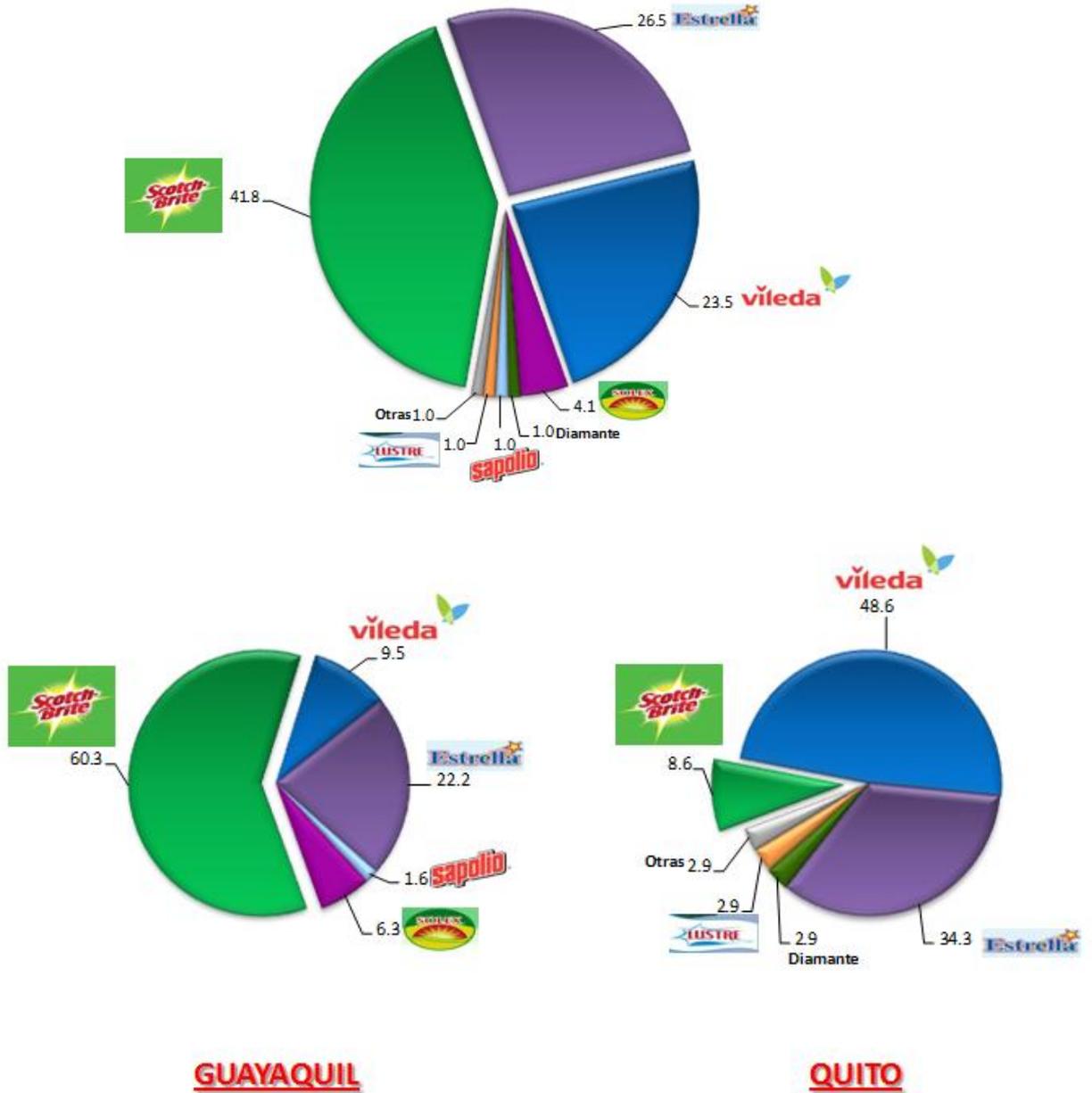


Fuente: Servicios de Marketing, Agencia de Investigación (2013)

- La marca Scotchbrite de 3M se destaca sobre sus competidores Estrella y Vileda, sin embargo podemos observar una variación significativa por zona geográfica. Deberá hacerse un mayor empuje en mercadeo para la zona norte del país.

Gráfico 9 Top of mind en esponjas

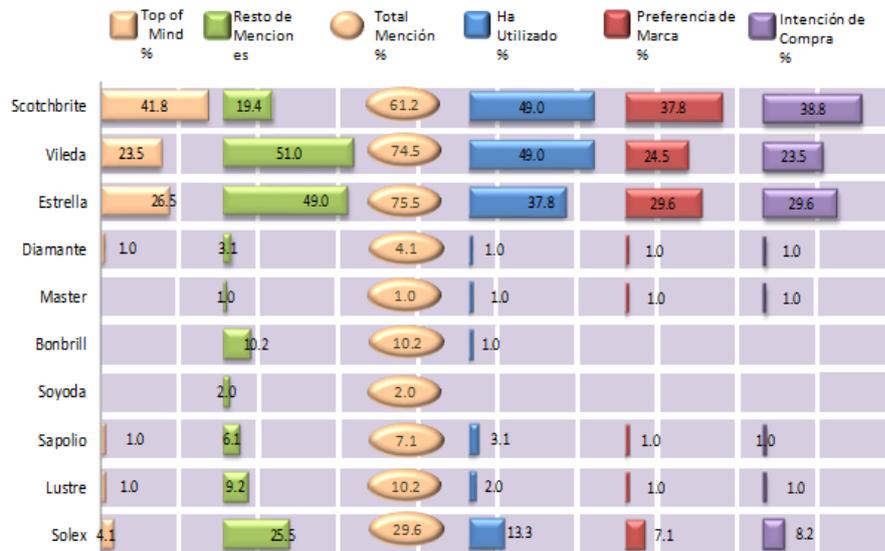
Imagen de marca
Top of Mind 



Fuente: Servicios de Marketing, Agencia de Investigación (2013)

- Además de analizar el TOM, también destacamos en la evaluación el total de mención, además de la intención de compra. El análisis se realizó por marca para mejor visibilidad de los resultados.

Gráfico 10 Análisis conocimiento y compra en esponjas



Base: 98

Fuente: Servicios de Marketing, Agencia de Investigación (2013)

- Dada la alta competencia en la categoría, se procedió a recopilar las distintas fortalezas y debilidades asociadas a cada marca.

Gráfico 11 Fortalezas y debilidades de marcas de esponjas

Gráfico 11.1. Fortalezas y debilidades asignadas a la marca Scotchbrite



Fuente: Servicios de Marketing, Agencia de Investigación (2013)

Gráfico 11.2. Fortalezas y debilidades asignadas a la marca Estrella



Fuente: Servicios de Marketing, Agencia de Investigación (2013)

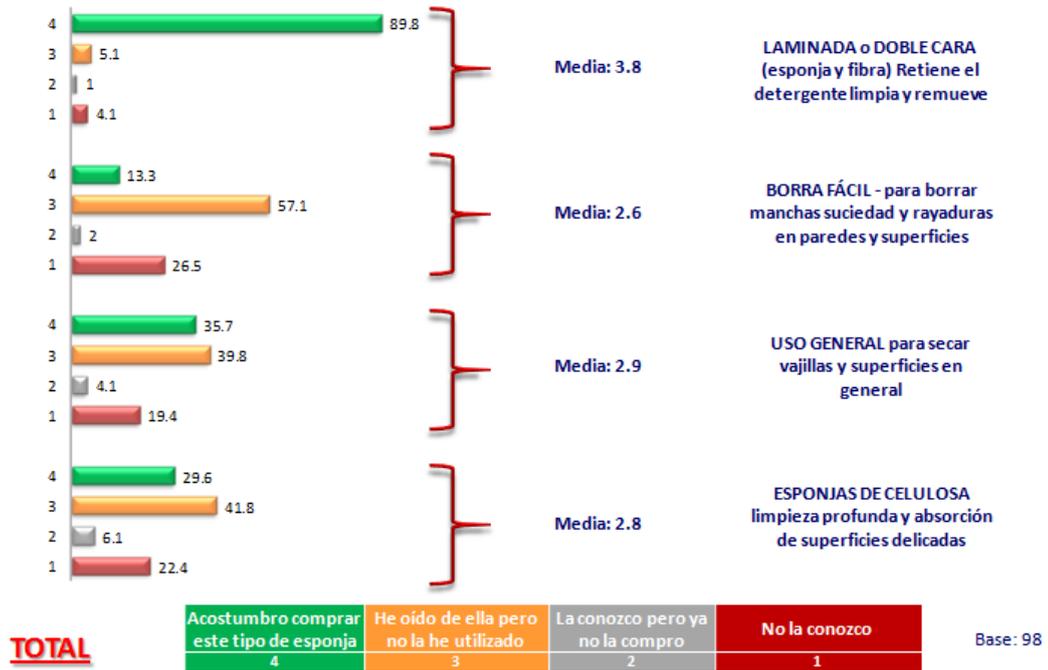
Gráfico 11.3. Fortalezas y debilidades asignadas a la marca Vileda



Fuente: Servicios de Marketing, Agencia de Investigación (2013)

- Asimismo, para una mejor comprensión del portafolio ideal, se captó la actitud de compra hacia los distintos tipos de esponjas que actualmente se encuentran en el mercado.

Gráfico 12 Actitud de compra para esponjas

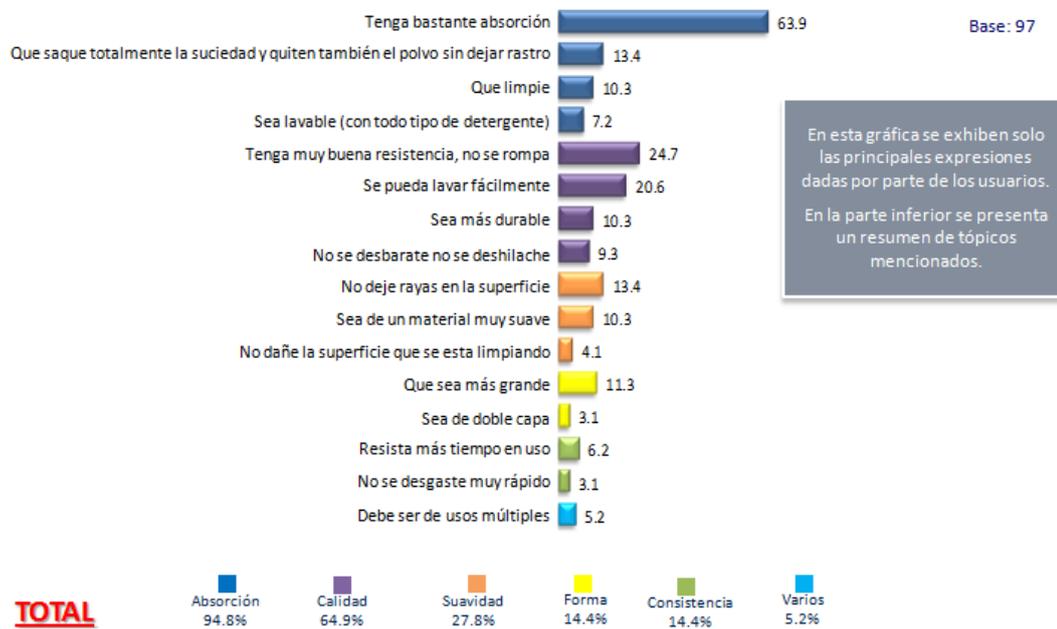


Fuente: Servicios de Marketing, Agencia de Investigación (2013)

4.4.4. Resultados Paños

- Se destacan entre las características de un paño ideal: alto nivel de absorción, resistencia y suavidad.

Gráfico 13 Ideal de producto en paños

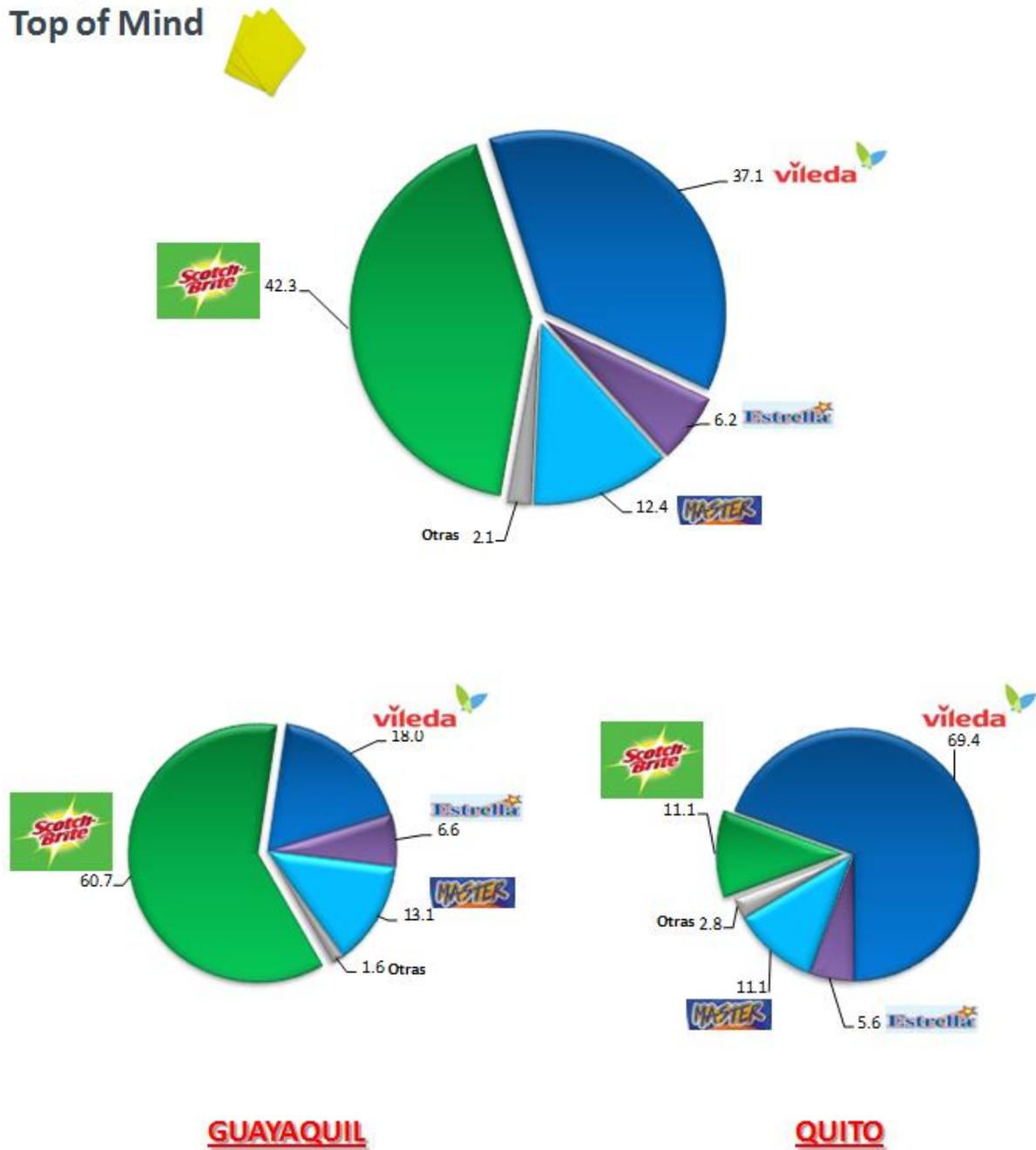


Fuente: Servicios de Marketing, Agencia de Investigación (2013)

- La marca Scotchbrite de 3M se destaca sobre sus competidores Vileda y Master, sin embargo podemos observar una variación significativa por zona geográfica. Deberá hacerse un mayor empuje en mercadeo para la zona norte del país.

Gráfico 14 Top of mind en paños

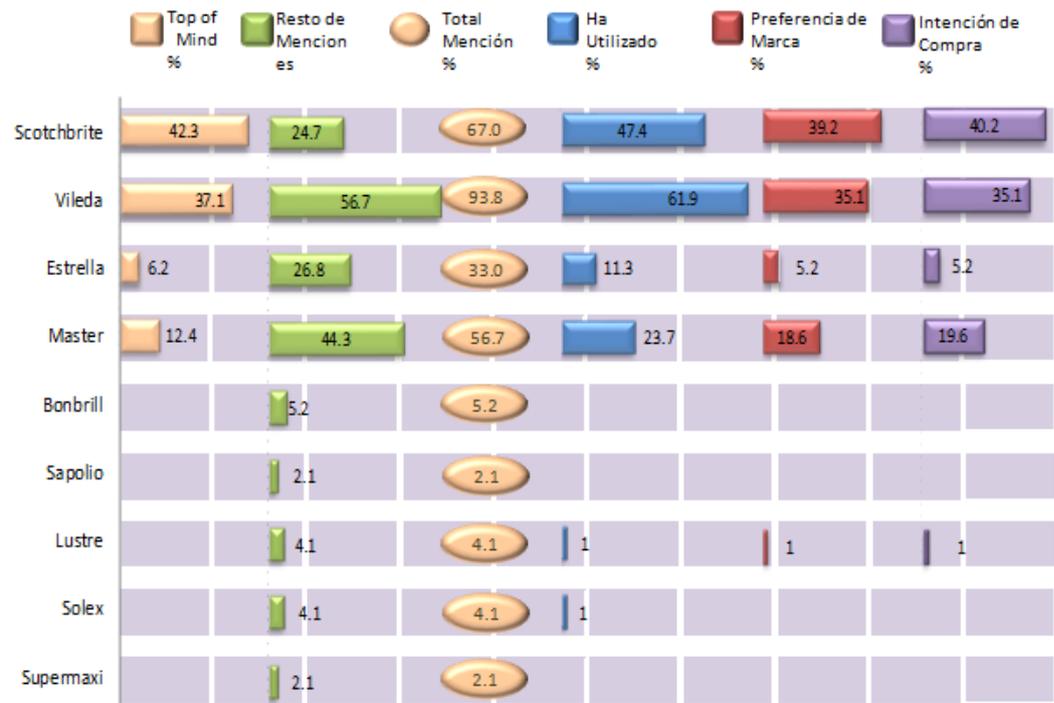
Imagen de marca
Top of Mind



Fuente: Servicios de Marketing, Agencia de Investigación (2013)

- Además de analizar el TOM, también destacamos en la evaluación el total de mención, además de la intención de compra. El análisis se realizó por marca para mejor visibilidad de los resultados.

Gráfico 15 Análisis conocimiento y compra en paños



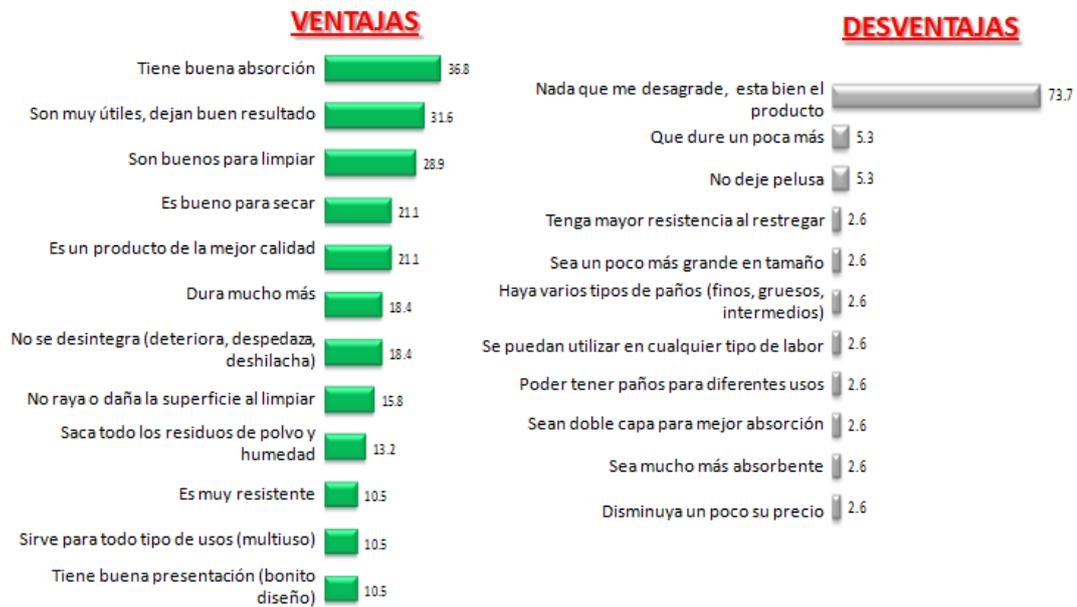
Base: 97

Fuente: Servicios de Marketing, Agencia de Investigación (2013)

- Dada la alta competencia en la categoría, se procedió a recopilar las distintas fortalezas y debilidades asociadas a cada marca.

Gráfico 16 Fortalezas y debilidades de marcas de paños

Gráfico 16.1. Fortalezas y debilidades asignadas a la marca Scotchbrite



Fuente: Servicios de Marketing, Agencia de Investigación (2013)

Gráfico 16.2. Fortalezas y debilidades asignadas a la marca Vileda



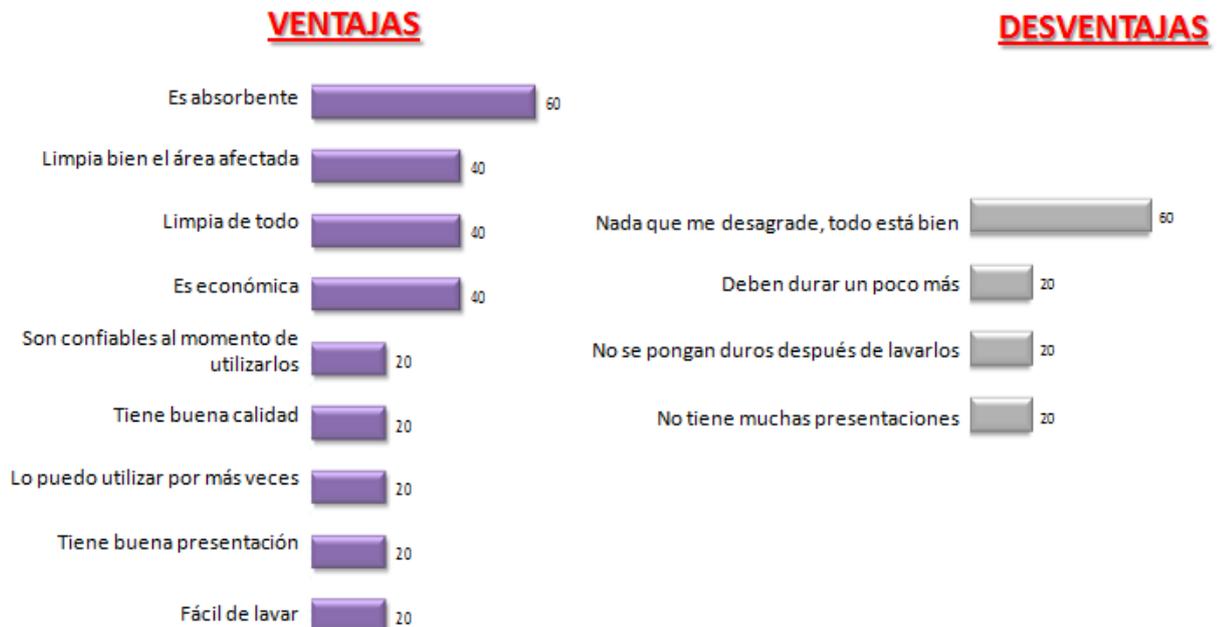
Fuente: Servicios de Marketing, Agencia de Investigación (2013)

Gráfico 16.3. Fortalezas y debilidades asignadas a la marca Master



Fuente: Servicios de Marketing, Agencia de Investigación (2013)

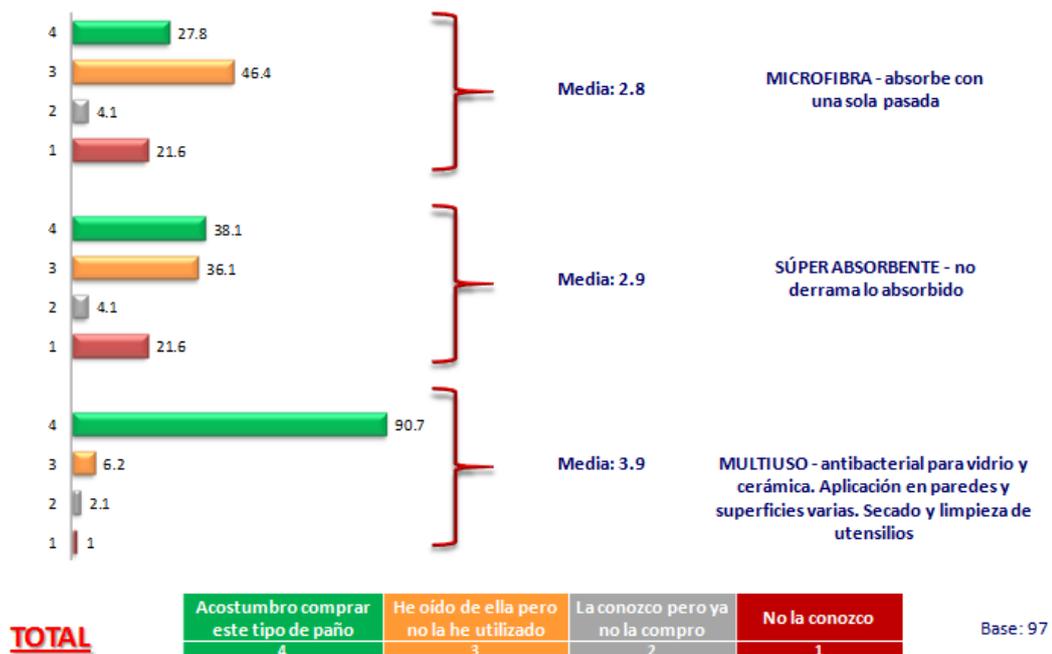
Gráfico 16.4. Fortalezas y debilidades asignadas a la marca Estrella



Fuente: Servicios de Marketing, Agencia de Investigación (2013)

- Asimismo, para una mejor comprensión del portafolio ideal, se captó la actitud de compra hacia los distintos tipos de esponjas que actualmente se encuentran en el mercado.

Gráfico 17 Actitud de compra para paños



Fuente: Servicios de Marketing, Agencia de Investigación (2013)

4.4.5. Resultados Guantes

- En función de obtener un empaque ideal, además de una frecuencia de compra aproximada en la categoría, se evaluaron variables tales como el promedio y la moda. Los resultados indican que la medida ideal es la docena (pares), con un mínimo de compra institucional de cuatro packs aproximadamente.

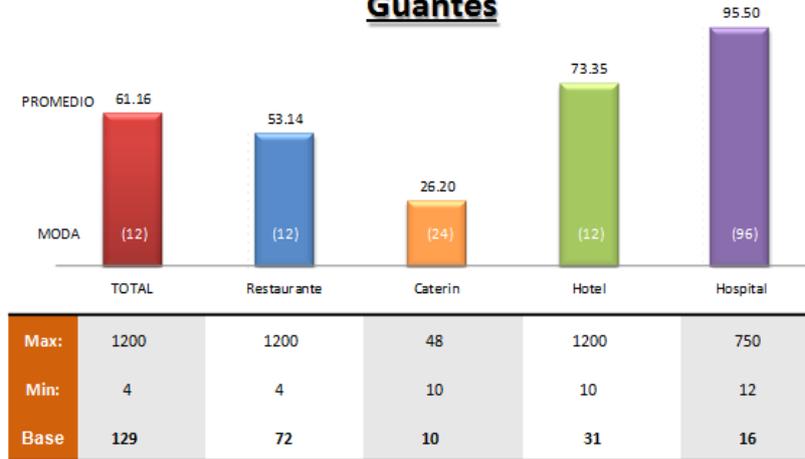
Gráfico 18 Cálculo cuantitativo de guantes

Promedio Cantidad de compra mensual

Expresado en Unidades (Par)



Guantes



Fuente: Servicios de Marketing, Agencia de Investigación (2013)

- El precio promedio de un pack (par) es \$1.56, sin embargo hay que recordar que se trata de un producto enfocado al mercado masivo y no con características ni valor agregado para el nivel institucional.

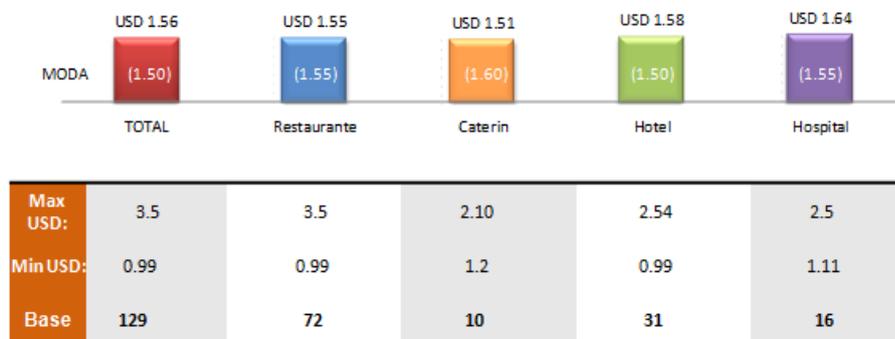
Gráfico 19 Valoración de los guantes en el mercado

Promedio Precio de compra

Expresado en Unidades (Par)



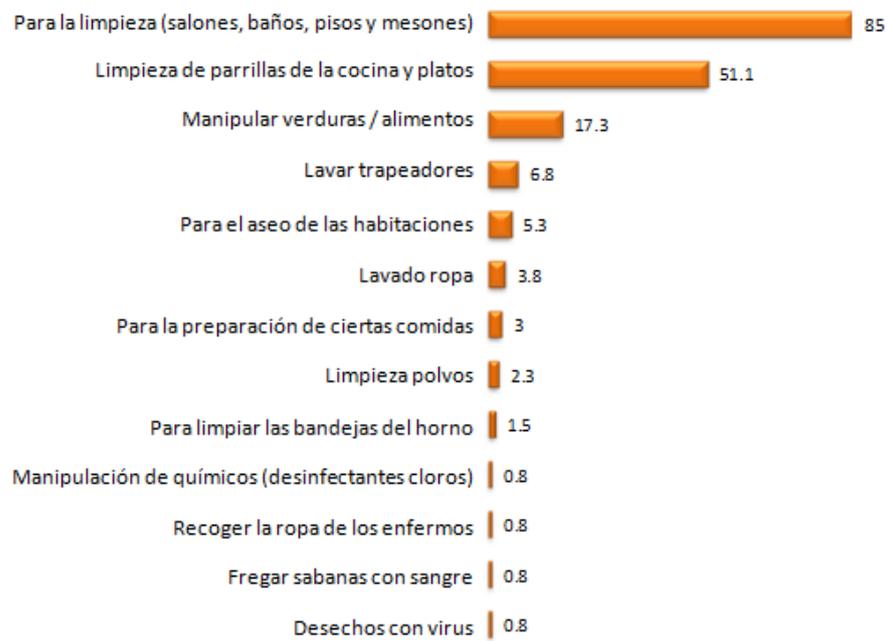
Guantes



Fuente: Servicios de Marketing, Agencia de Investigación (2013)

- Para tener una mayor aproximación a la necesidad promedio de un guante a nivel institucional, evaluamos las labores en donde se utiliza la herramienta y sus características ideales en el mercado. Podemos observar que el guante básico para el mercado institucional corresponde a uno con características industriales en resistencia.

Gráfico 20 Labores en que se utilizan guantes

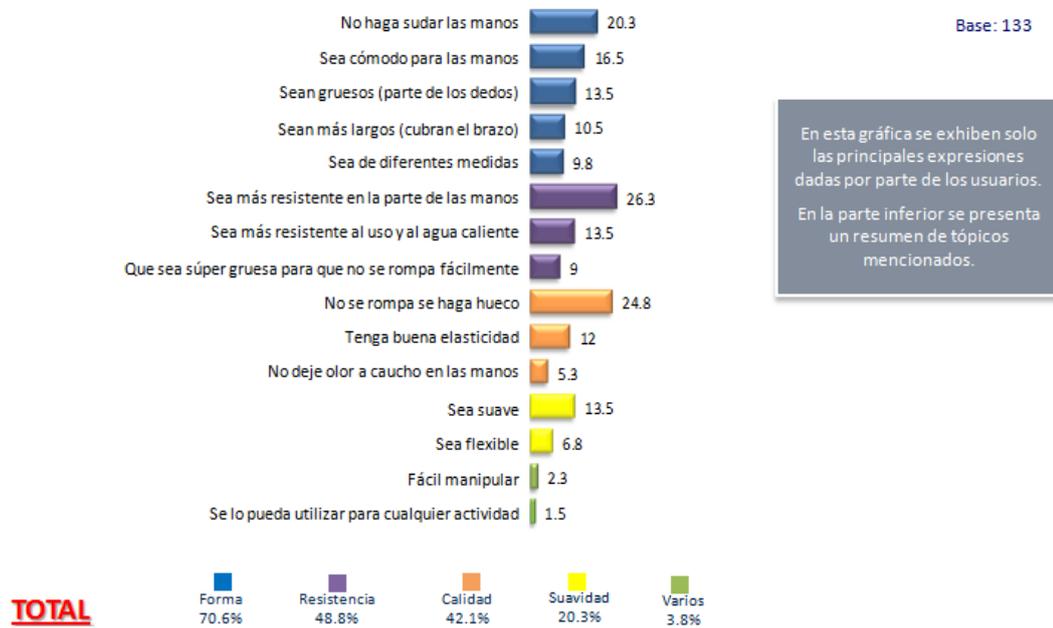


TOTAL

Base: 133

Fuente: Servicios de Marketing, Agencia de Investigación (2013)

Gráfico 21 Ideal de producto en guantes



Fuente: Servicios de Marketing, Agencia de Investigación (2013)

4.4.6. Resultados Control de Aceites

- Debido a que el control de aceites en las cocinas institucionales ecuatorianas es una costumbre poco conocida y aplicada, se procedió a evaluar la actitud de compra del sistema.

Gráfico 22 Actitud de compra hacia el sistema de control de aceites

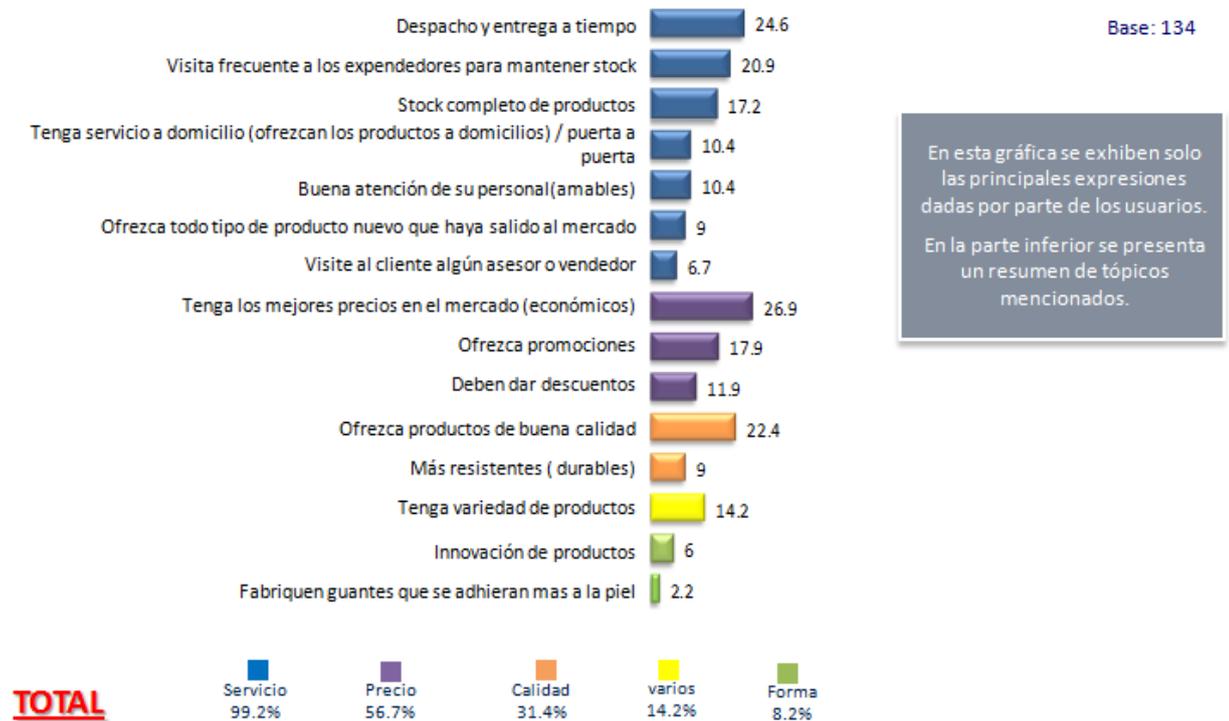


Fuente: Servicios de Marketing, Agencia de Investigación (2013)

4.4.7. Resultados Distribución

- Con el fin de conocer las necesidades puntuales de un distribuidor especializado institucional para el mercado de Food Service, tomamos en cuenta los distintos factores que son valorados en dicho nicho. Los resultados nos demuestran que el distribuidor ideal cumple características de: alto nivel de servicio (despachos y visitas de representantes), precios competitivos, portfolio diversificado y de calidad.

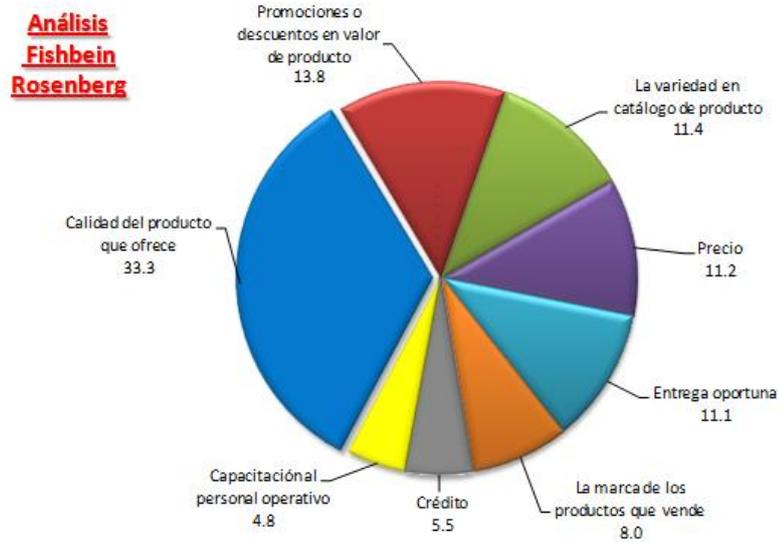
Gráfico 23 Ideal de servicio por parte del distribuidor institucional



Fuente: Servicios de Marketing, Agencia de Investigación (2013)

- Se realizó el Análisis Fishbein Rosenberg en donde el usuario encuestado reparte 100 puntos en diferentes factores que potencian la compra. Los resultados nos indican una alta valoración hacia la calidad del producto, promociones relacionadas y variedad de portafolio.

Gráfico 24 Factores preferenciales que intervienen en la compra



TOTAL

Base: 134

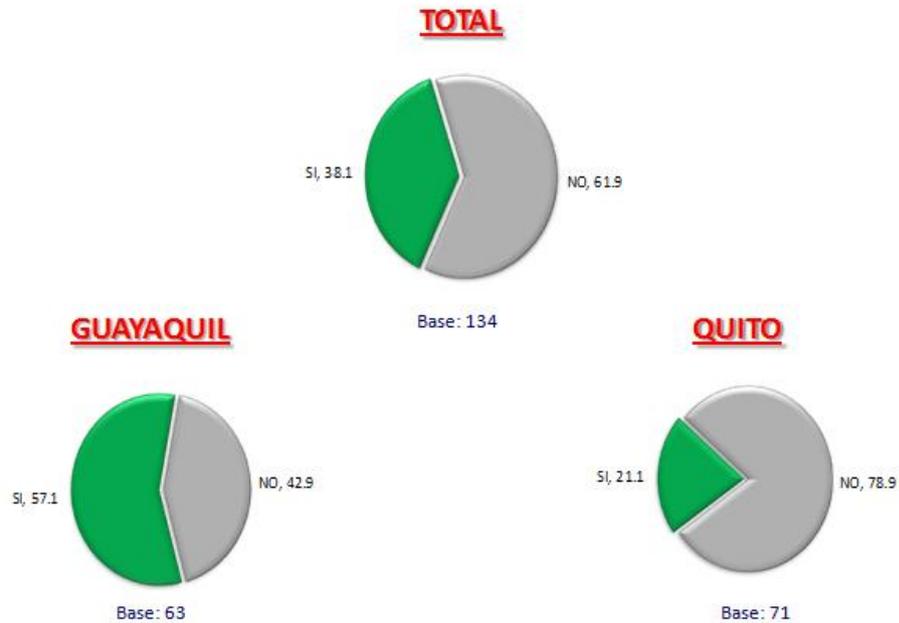
Fuente: Servicios de Marketing, Agencia de Investigación (2013)

- Para diferenciar la propuesta de consumo masivo, la distribución institucional realiza visitas frecuentes a los usuarios y así conocer sus necesidades. Se encuestó acerca de las visitas y su necesidad.

Gráfico 25 Evaluación de la visita del representante de ventas

Visita de representantes de venta

¿Le visitan a Ud. algunos distribuidores directos de algunas MARCAS de FIBRAS, PAÑOS, ESPONJAS y GUANTES?



Requerimiento de visita del vendedor

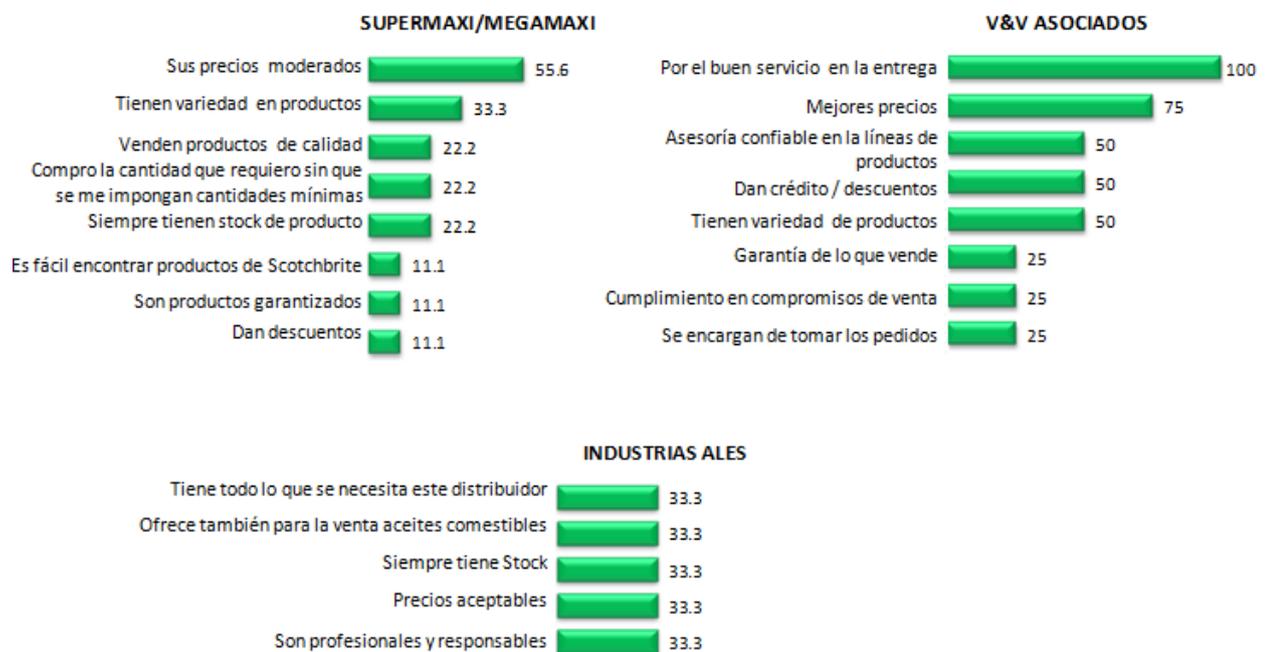
¿Desea Ud. o es de su interés que un vendedor del distribuidor de 3M le visite?



Fuente: Servicios de Marketing, Agencia de Investigación (2013)

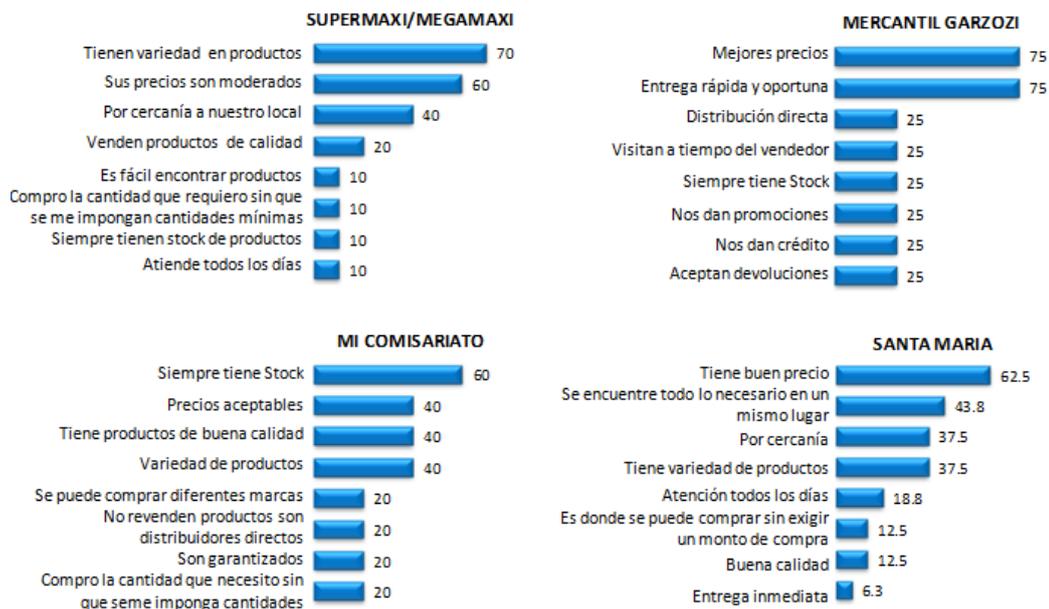
- De acuerdo a la propuesta actual de distribución de utensilios de cocina en el mercado de Food Service en Ecuador, se procedió a analizar las fortalezas de cada uno de los distribuidores más reconocidos de las distintas marcas. El único distribuidor institucional es V&V Asociados, donde presenta factores diferenciales altamente valorados por el mercado, tales como servicio, precios y variedad de productos.

Gráfico 26 Fortalezas asignadas a los distribuidores 3M



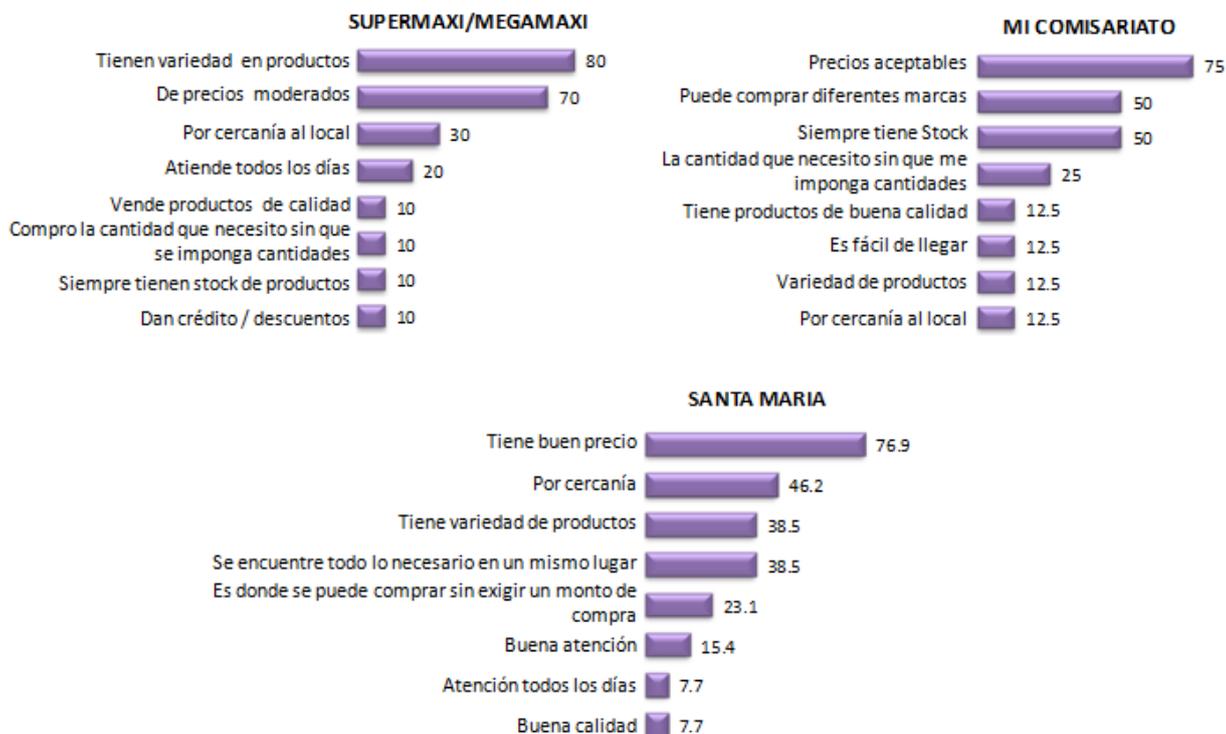
Fuente: Servicios de Marketing, Agencia de Investigación (2013)

Gráfico 27 Fortalezas asignadas a los distribuidores Vileda



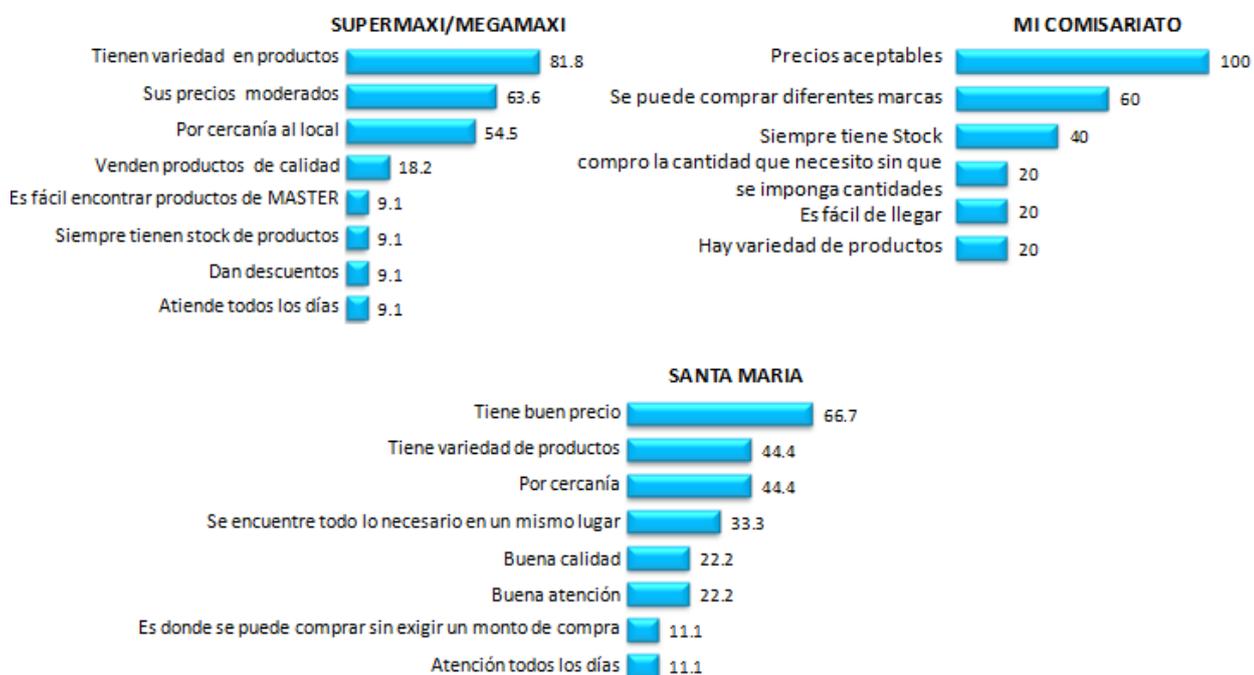
Fuente: Servicios de Marketing, Agencia de Investigación (2013)

Gráfico 28 Fortalezas asignadas a los distribuidores Estrella



Fuente: Servicios de Marketing, Agencia de Investigación (2013)

Gráfico 29 Fortalezas asignadas a los distribuidores Master



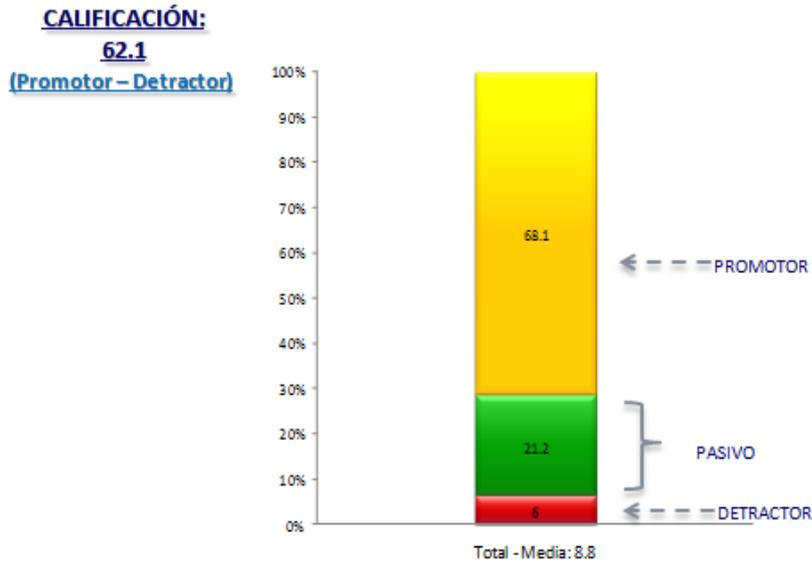
Fuente: Servicios de Marketing, Agencia de Investigación (2013)

- De igual manera para tener una idea aproximada del nivel actual de fidelidad del mercado de Food Service a la marca 3M en Ecuador, se evaluó mediante el método Net Prometer Score. Podemos observar un alto nivel de consumidores promotores de marca, acompañado de un nivel bastante considerable en cuanto a la fidelidad en el uso de los productos.

Gráfico 30 Net promoter score

Net Prometer Score

En una escala de 1 al 10 donde 10 es la más alta calificación y 1 es la más baja. Nos gustaría nos indique ¿Qué tan dispuesto estaría Ud. a recomendar los productos para limpieza en cocina fabricados por 3M a su amigo, a un colega o un familiar?



Promotor: Habla muy bien de la empresa

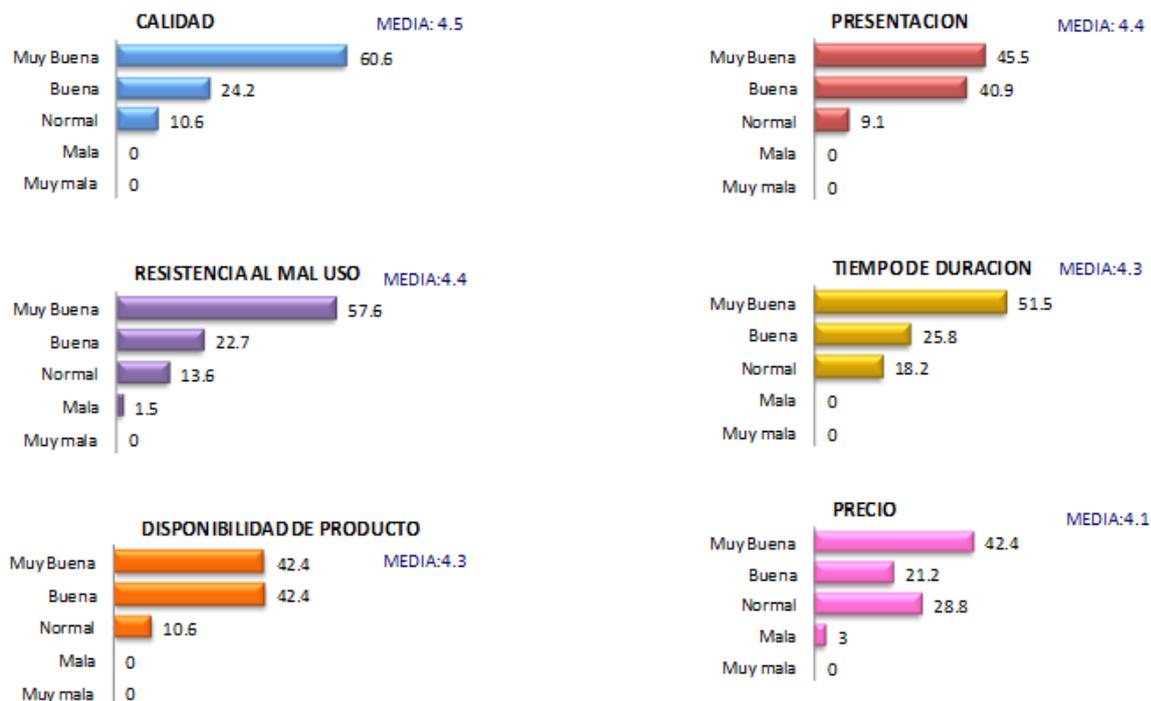
Pasivo: Recompra por inercia y no por lealtad o entusiasmo

Detractor: Disminuye la reputación de la empresa, desanima a nuevos clientes.

Fuente: Servicios de Marketing, Agencia de Investigación (2013)

- Para esclarecer los aspectos que hacen a un usuario promotor o detractor de la marca 3M en el mercado de Food Service, se evaluaron los factores inherentes a su portafolio. Podemos observar que los puntos de mejora actuales recaen sobre la presentación, el precio y la disponibilidad de producto. Esto se debe a que los productos que el mercado está consumiendo son mayormente de la marca Scotchbrite para la demanda masiva y no un portafolio ideal a nivel institucional.

Gráfico 31 Evaluación de marca en cualidades inherentes



TOTAL

Base: 66

Fuente: Servicios de Marketing, Agencia de Investigación (2013)

- Finalmente para aproximarnos a los incentivos que debe tener un distribuidor especializado institucional, ponderamos factores motivadores de compra en el mercado de Food Service. Podemos observar que los elementos de mayor valoración son: promociones y descuentos, variedad de productos y visitas frecuentes por la fuerza de venta.

Gráfico 32 Incentivos motivadores de compra



TOTAL

Base: 134

Fuente: Servicios de Marketing, Agencia de Investigación (2013)

5. MODELO DE DISTRIBUCIÓN SUGERIDO

5.1. DISTRIBUIDOR ESPECIALIZADO INSTITUCIONAL

Habiendo ya detallado las opciones disponibles a nivel nacional para una empresa del mercado de Food Service, podemos destacar la diferenciación a partir de diversificación de portafolio y modelo de suministro al cliente. No obstante, debido a las necesidades puntuales que tiene el mercado, es necesario también enfocar no solo un portafolio diversificado sino también especializado a nivel institucional. Las características básicas que debe poseer un producto institucional se concentran en los siguientes factores:

- Precio
- Presentación
- Rendimiento del producto (Tiempo de Vida)
- Disponibilidad

Es decir, si bien cada producto ofertado en los distintos canales posee una valoración específica en cada uno de los factores mencionados, no todos son los adecuados para el mercado de Food Service. Este mercado necesita de un producto que cumpla con características de nivel institucional y no de consumo masivo. Tanto los mayoristas, comercios tradicionales y home centers, poseen un portafolio enfocado para las distintas necesidades y preferencias de la demanda masiva. Siendo más explícitos, no se puede ofrecer un producto que consume un ama de casa a una cocina institucional. El manejo del producto en dichas condiciones sería poco funcional y concretaría en ineficiencias por parte de los comercios del Food Service.

El único canal verdaderamente apto para cumplir con las necesidades del mercado institucional, es precisamente un distribuidor especializado institucional. El mismo poseerá un portafolio acorde y proveerá el debido seguimiento al cliente para que de esta manera puedan satisfacerse las labores del día a día. Actualmente en el Ecuador existen varios tipos de estos distribuidores, sin embargo, por la falta de un modelo de distribución

estandarizado; los negocios institucionales siguen acudiendo a los canales tradicionales, ya sea por desconocimiento o por simple falta de una buena organización proveedor-cliente. El tipo de distribución que se apega a este modelo es la distribución selectiva, la misma que irá acompañada de una política de distribución expresada por la marca a la cual representará el distribuidor en su territorio asignado.

5.2. COBERTURA FÍSICA Y PONDERADA DE LOS PRODUCTOS

Tabla 2 Cobertura física de productos

				
CLIENTES	3M	COMPETENCIA A	COMPETENCIA B	COMPETENCIA C
1 McDonalds Orellana Guayaquil	1	1		
2 Hotel Hilton Colón Quito		1		1
3 Goddard Catering Guayaquil	1	1	1	1
4 Friday's Guayaquil	1	1		1
5 Hotel Holiday Inn Guayaquil		1	1	
6 FastGood Service Quito	1			1
7 Menestras del Negro Guayaquil	1		1	
8 KFC Quicentro Norte		1		1
9 Hotel JW Marriott Quito		1		1
10 Trebol Verde Catering Guayaquil	1		1	
11 Goddard Catering Quito	1	1	1	1
12 Mundo Burger Guayaquil	1		1	
13 Hotel Sheraton Guayaquil	1	1		
14 Hamburguesas el Corral Diego de Almagro Quito				1
15 Pique y Pase Centro Guayaquil	1		1	
TOTAL	10	9	7	8
PRICIPACIÓN	67%	60%	47%	53%

Fuente: Información de mercado (Septiembre 2013)

Autor: Adrián Jara

Tabla 3 Cobertura ponderada de productos

Unidad de medición		\$		
				
CLIENTES	3M	COPETENCIA A	COMPETENCIA B	COMPETENCIA C
1 McDonalds Orellana Guayaquil	\$ 3.84	\$ 4	\$ -	\$ -
2 Hotel Hilton Colón Quito	\$ -	\$ 4	\$ -	\$ 3
3 Goddard Catering Guayaquil	\$ 7.68	\$ 7	\$ 6	\$ 7
4 Friday's Guayaquil	\$ 3.84	\$ 4	\$ -	\$ 3
5 Hotel Holiday Inn Guayaquil	\$ -	\$ 4	\$ 3	\$ -
6 FastGood Service Quito	\$ 7.68	\$ -	\$ -	\$ 7
7 Menestras del Negro Guayaquil	\$ 3.84	\$ -	\$ 3	\$ -
8 KFC Quicentro Norte	\$ -	\$ 4	\$ -	\$ 3
9 Hotel JW Marriott Quito	\$ -	\$ 4	\$ -	\$ 3
10 Trebol Verde Catering Guayaquil	\$ 7.68	\$ -	\$ 6	\$ -
11 Goddard Catering Quito	\$ 7.68	\$ 7	\$ 6	\$ 7
12 Mundo Burger Guayaquil	\$ 3.84	\$ -	\$ 3	\$ -
13 Hotel Sheraton Guayaquil	\$ 3.84	\$ 4	\$ -	\$ -
14 Hamburguesas el Corral Diego de Almagro Quito	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3
15 Pique y Pase Centro Guayaquil	\$ 3.84	\$ -	\$ 3	\$ -
TOTAL	\$ 54	\$ 40	\$ 28	\$ 36
Participación total en \$	34%	25%	18%	23%
% DE UTILIDAD	40%	20%	15%	15%
UTILIDAD NETA	\$ 22	\$ 8	\$ 4	\$ 5
Participación total en utilidad	55%	20%	11%	14%

Fuente: Información de mercado (Septiembre 2013)

Autor: Adrián Jara

5.3. EXTENSIÓN DEL CANAL

Para la propuesta del modelo de distribución para el mercado de Food Service en Ecuador, es ideal manejar tres alternativas en la extensión del canal. El número de intermediarios será determinado específicamente por la necesidad generada por el usuario o cliente final. En todos los panoramas que puede presentarse la oportunidad de negocio, se aplicará distribución selectiva con variaciones en la extensión del canal. Asimismo 3M Ecuador tendrá como principal fuente de suministro de productos la misma empresa a la que representa, 3M Company con todas sus marcas.

- **Canal Corto.-**

3M Ecuador vende sus productos a distribuidores especializados en el mercado de Food Service. De la misma manera los distribuidores finalizan el ciclo de venta con el usuario final.

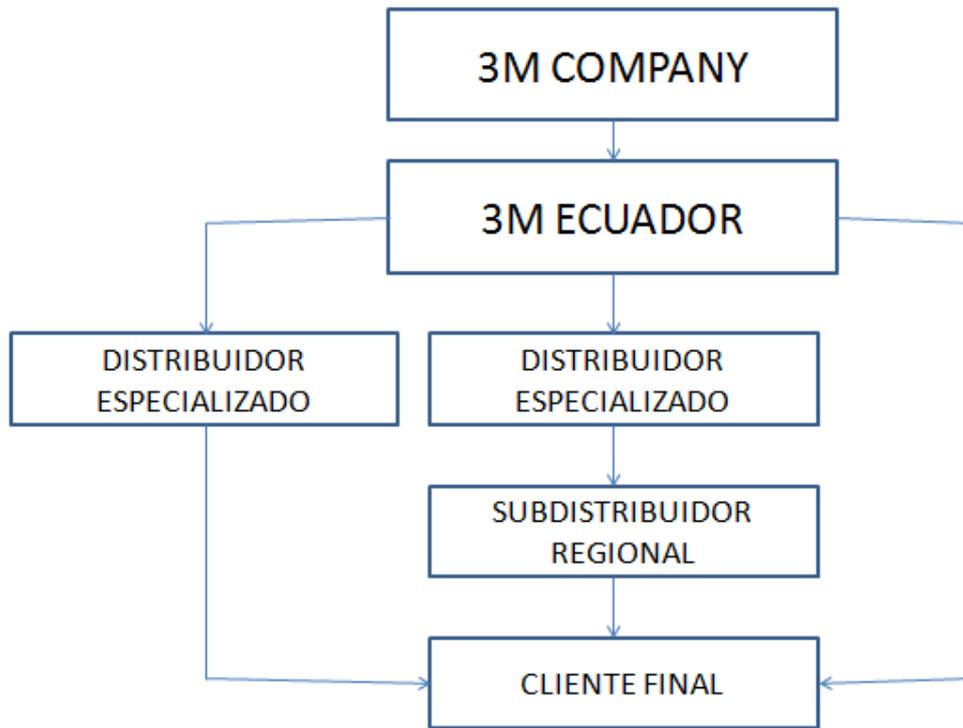
- **Canal Largo.-**

3M Ecuador vende sus productos a distribuidores especializados en el mercado de Food Service. Con el afán de conseguir mayor cobertura y llegar a clientes fuera de las ciudades centrales de comercialización (Quito y Guayaquil), el distribuidor entabla relaciones comerciales con empresas enfocadas en el mercado que a su vez se convierten en sub-distribuidores de 3M Ecuador. El sub-distribuidor finaliza el ciclo de venta con el usuario final. 3M Ecuador tiene una aproximación mínima con el sub-distribuidor, tal como proporcionar herramientas de ventas y promociones que normalmente son canalizadas a través del distribuidor especializado.

- **Canal Directo.-**

3M Ecuador identifica cuentas clave en el mercado de Food Service. Dichas cuentas clave, tanto por su volumen de compra como por su reconocimiento en el mercado, necesitan entablar una relación comercial personalizada con 3M Ecuador. Normalmente estas cuentas requieren de una estrategia de fidelización constante, que va acompañada de capacitación, introducción de nuevos productos, visitas de la fuerza de ventas, entre otras.

Tabla 4 Extensión de canal 3M



Fuente: Información de mercado (Octubre 2013)

Autor: Adrián Jara

5.4. NÚMERO DE INTERMEDIARIOS, DISTRIBUIDORES, VENDEDORES, CUENTAS POR VENDEDOR Y FRECUENCIA DE VISITAS

Tabla 5 Cálculo de vendedores requeridos

Tipo de cliente	Frecuencia de visitas al mes	# de cuentas	# de visitas al año
DISTRIBUIDORES	3	10	360
SUBDISTRIBUIDORES	1	5	60
CUENTAS CLAVE	3	150	5400
TOTAL	7	165	13860

Cálculo para determinar el tiempo real de visitas	AÑO	MES
Días hábiles		
Días hábiles de no ventas	264	22.0
Feridos	10	0.8
Vacaciones	15	0.0
Capacitación	6	0.5
Entrenamiento	6	0.5
Días de enfermedad	12	1.0
Reuniones de ventas	4	0.3
Días de contingencia de no ventas (Incluye tiempo para resolución de problemas administrativos, etc.)	15	1.3
Total días de no venta	68	4.4
Días disponibles de ventas : (días hábiles menos días de no venta)	196	18
# Visitas Promedio Diario	0.031	0.031
Total de visitas disponible	6272	563
# total de visitas requeridas	13860	1155
Excedente o faltante	7588	592
Total de visitas disponible	6272	563
# total de visitas requeridas	13860	1155
# DE VENDEDORES RQUERIDOS	2.2	2.1

Fuente: Información de mercado (Octubre 2013)

Autor: Adrián Jara

5.5. PLAN DE NEGOCIOS

5.5.1. ANÁLISIS FODA

Fortalezas

- Poseer el portafolio más diversificado y especializado del mercado
- Contar con el soporte de técnicos y especialistas internacionales
- Ser una marca reconocida a nivel mundial por su innovación
- Visitas y asesoría personalizada a los clientes finales
- Las cuentas pueden optar por crédito y entregas periódicas programadas
- Presencia de subsidiaria local
- Rapidez de entrega de productos
- Facilidad de importación de nuevos productos

Oportunidades

- Actualmente en el mercado no existen muchos distribuidores institucionales especializados en Food Service
- El mercado de Food Service está en auge
- El mercado de Food Service está siendo atendido por soluciones de consumo masivo, poco alineadas a sus necesidades
- Inclusión de sub-distribuidores

Debilidades

- Ciertos productos de soluciones especializadas son de importación bajo pedido
- Requiere una inversión moderada del distribuidor en inventario
- El proceso de inclusión de un nuevo distribuidor puede ser largo y complejo
- Falta de cobertura total nacional

Amenazas

- Gran cantidad de productos sustitutos
- El mercado de Food Service se ha acostumbrado a adquirir los insumos de limpieza en el canal tradicional y moderno.
- Control limitado de la fuerza de ventas de los distribuidores
- El Food Service tiende a presentar guerra de precios

5.5.2. MARKETING TÁCTICO

5.5.2.1. ESTRATEGIA DE PRECIOS

El mercado institucional, al igual que los demás mercados que atiende 3M Ecuador a través de sus distribuidores, se regirá en base a dos aristas en lo correspondiente a sistema de precios:

- Lista de Precios
- Niveles de Descuentos

Lista de Precios

El sistema de Lista de Precios responde a un requerimiento básico de registrar, formalizar y comunicar en forma clara y transparente, los precios de venta de todos y cada uno de los productos que comercializa 3M. En otras palabras, es la información base necesaria para concretar una transacción comercial.

La Lista de Precios debe cumplir con las siguientes características:

- Poseer un precio único para idénticas condiciones de volumen, geográficas, categoría y modalidad.

- Debe ser pública, por tanto, cualquiera puede acceder a ella.
- Debe ser clara y simple.
- Debe ser No discriminatoria

Los precios sugeridos serán definidos en función de distintos parámetros tales como:

- Costos de fabricación
- Costos de importación
- Nivel de precios en el mercado
- Elasticidad de la demanda
- Productos complementarios y sustitutos
- Etcétera

Niveles de Descuentos

El descuento otorgado a un distribuidor de 3M Ecuador, se forma a partir de dos tipos de descuento: Descuento de Clasificación y Descuentos Funcionales.

- **Descuento de Clasificación**

Se otorga un porcentaje de descuento al distribuidor dependiendo de cuán enfocado esté dicho distribuidor en un mercado específico y por consiguiente en una línea de negocios de 3M específica. Es decir, el porcentaje de descuento otorgado por clasificación será mayor para un distribuidor especializado y cuantitativamente se reducirá en escalas A, B y C de enfoque de mercado. Este tipo de descuento compone el elemento principal dentro de la estructura de descuentos. Los descuentos de clasificación se evaluarán cada trimestre.

- **Descuentos Funcionales**

Se denominan descuentos funcionales a niveles de descuentos variables que se otorgan a los distribuidores en función de cumplimiento a requisitos establecidos por 3M Ecuador y por la división en la cual el distribuidor entabla la relación comercial.

Dichos requisitos pueden abarcar:

- Condiciones de crédito y pago
- Niveles de inventario
- Suministro de información
- Capacitación
- Cumplimiento de cuotas
- Etcétera

Estos tipos de descuentos componen un elemento secundario dentro de la estructura de descuentos. Los descuentos funcionales se evaluarán mensualmente.

Responsabilidades

Del Departamento de Marketing:

- Fijar los precios de lista.
- Fijar y mantener el sustento de los Descuentos por Clasificación otorgados a los distribuidores.
- Definir los Descuentos por Clasificación por los que serán evaluados los distribuidores de su División.
- Monitorear y mantener el sustento de los Descuentos Funcionales otorgados a los distribuidores mensualmente.

- Enviar a Servicio al Cliente la relación de Descuentos Funcionales obtenidos por cada distribuidor.

Del Departamento de Servicio al Cliente:

- Actualizar los Descuentos Funcionales de acuerdo a la información recibida de los Responsables de Marketing.

(3M Ecuador, 2013)

5.5.2.2. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

Primero que todo hay que resaltar que el distribuidor institucional no es actualmente reconocido por el mercado de Food Service en Ecuador, debido a las distintas alternativas de consumo masivo que se encuentran posicionadas en el mercado. Es por esto que la prioridad de promoción será hacer reconocido a 3M Ecuador como un distribuidor de soluciones institucionales para las necesidades de limpieza en los distintos establecimientos que comprenden el mercado de Food Service.

Para esto 3M Ecuador se desarrollará a partir de la línea de Cuidado Institucional dentro de la unidad de negocios Seguridad y Gráficos (Safety & Graphics Business Group). Con el objetivo de posicionarse dentro del mercado y sus clientes, el mercado de Food Service reconocerá a 3M Ecuador con el siguiente logo:

Gráfico 33 Logo 3M Cuidado Institucional



Autor: Adrián Jara

Por el momento no existen herramientas totalmente enfocadas en el negocio para explotar la distribución institucional de suministros de limpieza. Sin embargo, de acuerdo a los medios que acuden los usuarios de los negocios del Food Service, podemos destinar la promoción de la propuesta en cuatro elementos:

- Participación en Revistas enfocadas al mercado de HORECAS (hoteles, restaurantes y catering): Estas revistas contienen información importante sobre las distintas tendencias en alimentos, servicio y herramientas correspondientes al mercado. Se entregan de manera personalizada a los principales decisores de las cuentas más importantes del mercado
- Participación en Ferias de Alimentos y/o Eventos enfocados al mercado de Food Service: Se organizan periódicamente en las principales ciudades del país eventos de interés donde se reúnen proveedores de las distintas soluciones para el mercado con los decisores de las principales cuentas. La participación en dichas estancias puede realizarse como 3M Cuidado Institucional o bien como un distribuidor especializado de dicha división.
- Programas de incentivos de ventas para la fuerza de ventas de la distribución: Se plantean objetivos de ventas alcanzables en base a un histórico y al potencial de mercado. El desarrollo del programa se maneja a través de puntajes por venta de productos, en el mismo puede haber priorización de portafolio nuevo o enfoque a nuevas categorías.
- Programa de Certificación en limpieza institucional: Aprovechando el reconocimiento de mercado de la marca 3M a nivel masivo, se planteará un programa donde las empresas del Food Service se certificarán en buenas prácticas de limpieza a través del portafolio institucional de 3M. Parte fundamental para el manejo de la comunicación es la certificación HACCP de los productos.

Además de esto, 3M Cuidado Institucional efectuará promoción directa a través de:

- Catálogos y material POP: Dicho material se desarrollará con contenido enfocado en soluciones de limpieza para el mercado de Food Service exclusivamente. El mismo será entregado por los representantes de venta de 3M a los clientes finales y a su vez a los distribuidores especializados para su posterior distribución en sus cuentas y subdistribuidores.
- Evento anual 3M Cuidado Institucional: La división institucional de 3M Ecuador enfocará un evento anual al mercado de Food Service, en donde se invitará a los principales decisores de las cuentas más importantes del mercado. Dicho evento se realizará en Quito y Guayaquil y se invitarán cuentas de todo el país. En el evento se desarrollarán soluciones innovadoras de la línea institucional de 3M a nivel mundial, participarán especialistas reconocidos del mercado y se presentarán nuevos productos.

5.5.2.3. PRODUCTO

La cartera de productos para la línea institucional de 3M Ecuador y particularmente para atender al mercado de Food Service, contará con un portafolio básico de utensilios de limpieza. Dicho portafolio está enfocado en las necesidades de limpieza a nivel institucional, respondiendo a los resultados obtenidos en el estudio de mercado presentado anteriormente.

Cada producto a comercializar, para su mejor manejo contará con las siguientes características: número de referencia (stock number), el mismo que sirve para identificar el producto a nivel de pedidos; descripción, contiene el nombre del producto con su respectiva presentación; categoría (stock o misceláneo), la cual indica si el producto es actualmente de stock local o en su defecto un producto de importación bajo pedido; unidad y mínimo de venta; otorga la presentación en la cual el producto está asociado al número de referencia y su pedido mínimo correspondiente; precio, el mismo que va relacionado directamente con la unidad de venta.

(3M Ecuador, 2013)

El portafolio básico es el presentado a continuación:

Tabla 6 Lista de precios 3M Cuidado Institucional

FIBRAS VERDES						
Stock Number	Descripción	Imagen	Categoría	Unidad de Venta	Unidad Mínima de Venta	PVP
XT-0033-0283-0	S/B86 VERDE FUERTE 150MM X ML		STOCK	ML	100	\$5.30
XT-0033-0281-4	S/B96 VERDE NORMAL 100MM X ML		STOCK	ML	120	\$1.72

FIBRAS ESPECIALIZADAS						
Stock Number	Descripción	Imagen	Categoría	Unidad de Venta	Unidad Mínima de Venta	PVP
61-5000-1523-7	HOLDER LIMPIADOR DE PLANCHA 10 UNIDAD/CTN		MISC	CARTÓN	1	\$143.00
61-5000-1522-9	LIMPIADORA DE PLANCHAS TRABAJO PESADO 40 UNIDAD/CTN		MISC	CARTÓN	1	\$70.70
LN-0000-1130-0	S/B LAMINADO VERDE INSTITUCIONAL 9X10 CM 24 UNIDAD/FND		STOCK	FUNDA	1	\$16.16
70-0705-8967-9	S/B 46 FIBRA PARRILLAS 20 UNIDAD/CAJA 3 CAJA/CTN		STOCK	CARTÓN	1	\$34.34
70-0707-2423-5	S/B 2000 POWER PAD AZUL P'ACERO INOX. 20 UNIDAD/CTN		STOCK	CARTÓN	1	\$17.17
70-0713-1175-0	S/B 2020 PAD PÚRPURA FIBRA ANTIRAYADURA 24 UNIDAD/CTN		STOCK	CARTÓN	1	\$35.35
70-0713-1173-5	S/B ESPONJA BORRA FÁCIL 60 UNIDAD/CTN		STOCK	CARTÓN	1	\$99.99
70-0050-5755-2	PAÑO MICROFIBRA AZUL 2011 50 UNIDAD/CTN		STOCK	CARTÓN	1	\$117.16
70-0713-1006-7	S/B FIBRA BLANCA NO.98 20 UNIDAD/CAJA 3 CAJA/CTN		MISC	CARTÓN	1	\$69.69

PAÑOS ABSORBENTES						
Stock Number	Descripción	Imagen	Categoría	Unidad de Venta	Unidad Mínima de Venta	PVP
KA-0033-2692-9	PAÑO SÚPER ABSORBENTE AMARILLO X 10 32 PACK/CTN		STOCK	PACK	32	\$6.90
KA-0033-2693-7	PAÑO SÚPER ABSORBENTE ROSA X 10 32 PACK/CTN		STOCK	PACK	32	\$6.90

Scotch-Brite™ Quick Clean

Stock Number	Descripción	Imagen	Categoría	Unidad de Venta	Unidad Mínima de Venta	PVP
70-0709-6377-5	ESCURRIDOR SCOTCHBRITE 1/CTN		MISC	CARTÓN	1	\$35.00
70-0709-8600-8	REPUESTO ESCURRIDOR SCOTCHBRITE 6/CTN		MISC	CARTÓN	1	\$25.00
70-0711-2704-0	S/B QUICK CLEAN LÍQUIDO PARRILLAS 3.2ONZ PACK 40/CTN		MISC	CARTÓN	1	\$72.00
70-0711-2705-7	S/B QUICK CLEAN LÍQUIDO PARRILLAS 32ONZ BOTELLA 4/CTN		STOCK	CARTÓN	1	\$72.00
70-0712-6675-6	S/B SOPORTE PARA PAD 1/CTN		MISC	CARTÓN	1	\$20.00
70-0715-9364-7	S/B 746 QUICK CLEAN FIBRA LIMPIEZA PARRILLAS 15/CTN		STOCK	CARTÓN	1	\$20.00
70-0715-9365-4	S/B SISTEMA QUICK CLEAN LIMPIEZA PARRILLAS STARTER KIT		STOCK	KIT	1	\$75.00

CONTROL DE ACEITES

Stock Number	Descripción	Imagen	Categoría	Unidad de Venta	Unidad Mínima de Venta	PVP
FN-5100-6395-4	LRSM 4 TUBOS/CTN 50 TIRAS/TUBO		STOCK	CARTÓN	1	\$116.15

Autor: Adrián Jara

Acompañado del portafolio básico de Food Service, los distribuidores contarán con un portafolio institucional complementario para el mercado al cual atienden. Dicho portafolio complementario contará con las mismas características mencionadas previamente. La propuesta integral institucional incluirá: sistemas de limpieza de pisos, alfombras especializadas y cintas antideslizantes.

(Ver Anexo 2)

(3M Company, 2012)

5.5.2.4. COBERTURA Y DISEÑO DE TERRITORIO

Para poder desplegar la cobertura nacional del modelo de distribución, primero tenemos que aterrizar el mercado institucional en sus diferentes tipos de comercios y segmentos correspondientes.

Tabla 7 Segmentos de mercado institucional

Hotelería	• Hoteles, Moteles, Hostales, Hosterías
Industria	• Farmacéutica, Alimenticia, Cuidado Personal, Petrolera, Minera, Florícola, Textil, Gráfica
Oficinas	• Bancos, Oficinas privadas, Concesionarios Vehículos
Restaurantes	• Cadenas de Comida Rápida, Restaurantes especializados y Gourmet, Bares y Discotecas
Servicios de Catering	• Servicios de alimentación empresarial e industrial
Alto Tráfico	• Aeropuertos, Terminales Terrestres, Clubes, Centros Comerciales y de Entretenimiento, Supermercados
Educación	• Centros Infantiles, Escuelas, Colegios, Universidades, Institutos
Gobierno	• Administrativo, Industrial, Servicio, Militar
Salud	• Hospitales, Clínicas, Policlínicos, Consultorios, Laboratorios, Asilos, Spas, Salones de Belleza
Casas de Limpieza	• Servicios de Limpieza y Mantenimiento de Oficinas e Industrias

Autor: Adrián Jara

Es de suma importancia, al tratarse de un modelo de distribución selectivo; evaluar a cada distribuidor con el que se va a trabajar y asegurarse de que tenga las herramientas necesarias para el buen desarrollo del negocio. Además hay que recordar que al ser un distribuidor especializado institucional, es un representante directo de la marca en el territorio donde es asignado.

Se tomará en cuenta como bases a evaluar la siguiente información: nombre comercial, información del propietario, dirección, tiempo en el mercado, facturación anual, total de empleados, número de vendedores, número de representantes de servicio al cliente, información de bodegas, oficinas y camiones, cobertura y cartera de clientes.

Habiendo ya evaluado varias alternativas de distribuidores a nivel nacional, aterrizamos estas opciones a las que estén más alineadas al mercado de Food Service dentro de la línea institucional.

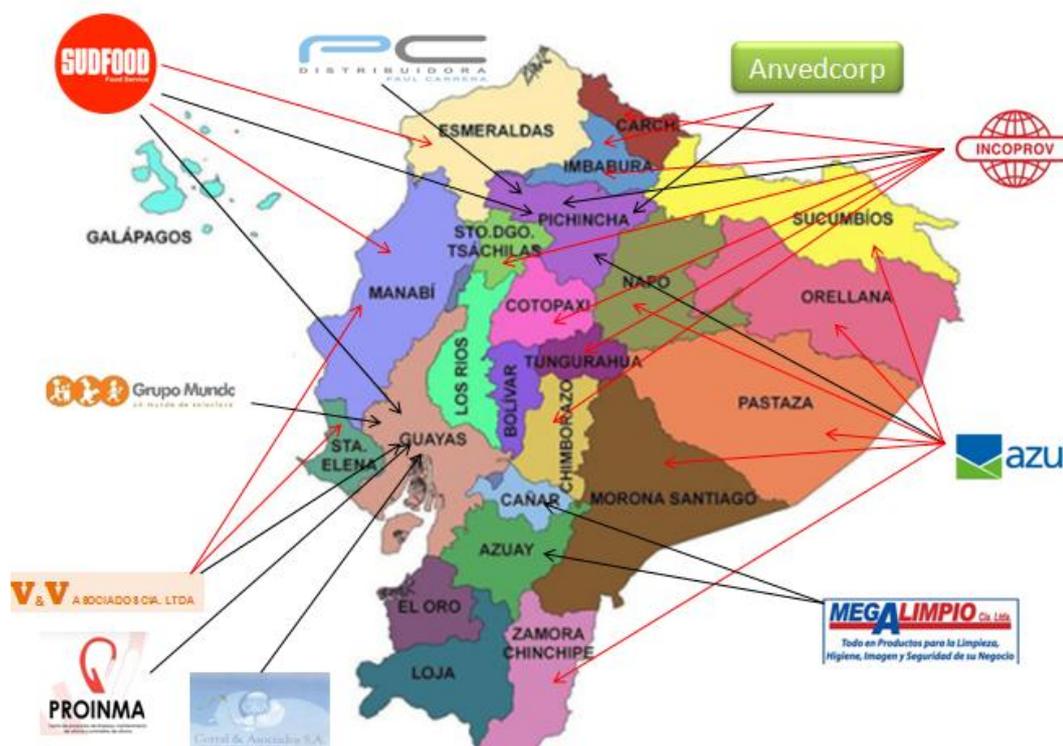
Tabla 8 Segmentos de mercado Food Service

Hotelería	• Hoteles, Moteles, Hostales, Hosterías
Restaurantes	• Cadenas de Comida Rápida, Restaurantes especializados y Gourmet, Bares y Discotecas
Servicios de Catering	• Servicios de alimentación empresarial e industrial

Autor: Adrián Jara

Desplegamos la cobertura nacional a través de 10 distribuidores con foco en las principales ciudades del país: Quito, Cuenca y Guayaquil. Además estos distribuidores, por su naturaleza de negocios poseen en conjunto 5 sub-distribuidores que ayudarán principalmente a mejorar la cobertura nacional en lo que respecta a provincias.

Gráfico 34 Cobertura de territorio



Autor: Adrián Jara

6. CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO

6.1. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

La definición del cronograma será acorde al cumplimiento de los objetivos específicos del programa planteado inicialmente para la implementación del modelo de distribución.

- El estudio de mercado requiere definición de parámetros, cuentas, cuestionario e implementación
Tiempo estimado: 6 meses
- La definición del portafolio va a requerir de la interpretación de resultados y estudio técnico de productos.
Tiempo estimado: 3 meses
- La implementación del modelo de distribución necesita la distribución de cuentas, definición de demanda por cuenta, pedidos iniciales de distribuidores autorizados y seguimiento a las reposiciones.
Tiempo estimado: 6 meses

El tiempo total aproximado de cumplimiento y primera revisión del programa de distribución de suministros de limpieza en Ecuador es de 18 meses, el mismo que podrá variar de acuerdo a condiciones de mercado, importaciones y seguimiento del Departamento de Marketing y Fuerza de Ventas.

6.2. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO

La definición del presupuesto será acorde al cumplimiento de los objetivos específicos del programa planteado inicialmente para la implementación del modelo de distribución

- Investigación de Mercado
Valor del mercado: \$10000
- Definición de Portafolio
Horas Hombre del departamento de marketing y fuerza de ventas.
- Implementación Estratégica y de Canal
Inversión en inventario inicial y reposiciones de producto para el mercado. Dicha inversión irá atada a la demanda de las cuentas del mercado y el valor del portafolio definido. Venta directa al distribuidor especializado con margen de contribución.

7. CONCLUSIONES

- El analizar de cerca el mercado de Food Service en Ecuador, no solo nos aproxima a conocer las deficiencias que actualmente se están presentando en su operación, sino también podemos observar la gran oportunidad que existe para el sector institucional.
- Si bien es cierto, una costumbre puede llegar a ser difícil de cambiar en los consumidores y definitivamente el mercado todavía está muy apegado al concepto masivo; sin embargo la distribución especializada y sus grandes beneficios hacen que las eficiencias aparezcan a corto plazo, concretando en ahorro y productividad. Es por esto que el modelo es muy bien acogido por los clientes del mercado, al encontrar una atención personalizada, un portafolio especializado diversificado y un servicio integral.
- La distribución especializada institucional ha servido de pilar fundamental para el desarrollo del mercado de Food Service en varios países de Latinoamérica y el mundo. El suministro de utensilios de limpieza con tecnología está revolucionando el mercado y ya son varias las empresas y marcas a nivel mundial quienes han encontrado una manera de aumentar su productividad y brindar un mejor servicio.
- Es fundamental para desarrollar el canal especializado institucional, posicionar el modelo de distribución dentro de los consumidores de Food Service. Para esto el nivel de cobertura debe ser óptimo, acompañado de un entrenamiento constante a la fuerza de venta de la distribución. Asimismo el portafolio diferenciado debe tener una buena comunicación en el segmento para crear eficiencias operativas y mejoras sustanciales en la calidad de servicio de las empresas a las que se atiende.

8. RECOMENDACIONES

- Para medir el mercado potencial institucional en Food Service, es importante diferenciar las categorías de productos y los tipos de empresas, tales como hoteles, restaurantes y caterings.
- La propuesta de valor debe resaltar como puntos fundamentales a los clientes finales: productos de calidad especializados, atención personalizada y mejora de costos y productividad. Es recomendable usar herramientas de pencil selling para diferenciarse de la oferta masiva.
- El plan de entrenamiento técnico-comercial para la fuerza de ventas de la distribución debe ser periódico. Preferentemente deben acompañarse las especificaciones técnicas con argumentos comerciales de venta y demostración física de producto.
- El modelo ideal de cobertura se alcanza con control de las cuentas clave por los vendedores de 3M, visitas en conjunto con la fuerza de venta de la distribución a clientes finales y soluciones de limpieza a clientes B y C con sub-distribuidores.

9. BIBLIOGRAFÍA

3M Company. (2010). 3M History. *Innovation Center Documents* .

3M Company. (2012). *3M Technical Sheets - Building and Commercial Services Division*. St. Paul, MIN.

3M Ecuador. (2013). *Política de Distribución*. Guayaquil.

Castro, D. d. (2008). *Distribución Comercial*.

Díaz, J. (2011). *Estrategias Comerciales de Trade Marketing*. México D.F.: Tec. Monterrey.

HACCP-Certification. (2012). *Hazard Analysis and Critical Control Points*.

Juan, D. (2009). *Comercialización y Retailing*. Prentice Hall.

McGraw-Hill. (2011). *La Distribución Comercial y el consumidor*.

Monge, P. (2009). *Importancia de la misión para el buen accionar de las empresas*.

Pro Chile. (2010). *Consultaría Especializada en Food Service*. Santiago de Chile.

Weitz, L. y. (2009). *Retailing Management*.

10. ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario Estudio de Mercado

CONSUMED USED AND ACTITUDE STUDY

BRAND DIAGNOSTIC

FOOD SERVICE

Buenos días/tardes, mi nombre es _____, represento a la firma SERVICIOS DE MARKETING, empresa dedicada a la investigación de mercados.

Estamos levantando una encuesta entre Instituciones, hoteles, restaurantes que utilizan FIBRAS, ESPONJAS, PAÑOS Y GUANTES para labores de limpieza en sus cocinas y quisiéramos su colaboración contestándonos las sencillas y breves preguntas de este formulario.

Las respuestas dadas son muy importantes para que los resultados sean confiables y sus opiniones tanto positivas como negativas, contribuirán a que se les pueda ofrecer un servicio cada vez más satisfactorio.

Se mantendrá el anonimato de los encuestados y los datos serán confidenciales; sólo se usarán en combinación con la información aportada por otros para obtener un panorama lo más completo posible.

Gracias de antemano por su colaboración.

P1. De estas líneas de limpieza en sus cocinas cuales utilizan ustedes para el trabajo? **Pasar Imágenes**

P2. ¿Con qué frecuencia compra las diferentes aplicaciones que le presente de productos de limpieza en las cocinas?

P3. Queremos conocer en cada una de las líneas de producto que utiliza, ¿cuál es la que más compra?

P4. ¿Cuál es para ustedes el IDEAL de unidades que debe contener un empaque de cada una de las líneas de producto que utiliza?

ATENCIÓN: relacione para cada uno FIBRAS - ESPONJAS – PAÑOS – CONTROL DE ACEITE – GUANTES la frecuencia con que compra con las siguiente tabla:

Semanal	Quincenal	Mensual	Cada 2 meses	Trimestral	Cada 4 meses	6 meses o más
1	2	3	4	5	6	7

ATENCIÓN: relacione para cada uno FIBRAS - ESPONJAS – PAÑOS – CONTROL DE ACEITE – GUANTES el ideal de unidades que debe contener un empaque con las siguiente tabla:

10 unidades	12 unidades	24 unidades	36 unidades	Otras (Especificar.....)
1	2	3	4	5

LÍNEA DE PRODUCTO	SE USA PARA:	P1 UTILIZ A	P2 FRECUENC IA	P3 COMPR A	P4 UNIDADES POR EMPAQUE
FIBRAS ABRASIVAS	Restregar - remover Limpieza de parrillas, ollas, planchas, metales, porcelana, vidrio, utensilios de cocina	1		1	
ESPONJAS	Restregar – remover	2		2	

	Limpieza de parrillas, ollas, planchas, vidrio cerámica, porcelana, formica, utensilios de cocina				
PAÑOS	Absorbe el sucio, el polvo, la grasa Vidrio, madera, cerámica, limpieza pisos	3		3	
CONTROL DE ACEITE	Monitorea la calidad del aceite, vegetal o animal para saber exactamente cuándo cambiar el aceite	4		4	
GUANTES	Lavar, manipular utensilios de cocina y alimentos, limpieza en general	5		5	

SECCION FIBRAS

- P5. Cuáles considera deben ser cualidades y/o características, que en su opinión debe reunir una buena FIBRA ABRASIVA, para que sea de su completa aceptación? (Profundizar)
- P6. En referencia a las FIBRAS abrasivas que se utilizan en la limpieza, considera que exista algo que deba ser mejorado o cambiado, o que implique inconvenientes?
- P7. Señor(a): Piense en MARCAS de FIBRAS para limpieza abrasiva en utensilios de cocina, y dígame el nombre de la primera marca que se le venga a la mente aunque nunca le hayan utilizado.
- P8. ¿Cuál otra recuerda?
- P9. ¿Alguna otra más?
- P10. En esta tarjeta (pasar tarjeta) figuran MARCAS de FIBRAS para limpieza en la cocina, nos gustaría que nos mencione ¿con cuáles ha trabajado?
- P11. ¿Qué marcas de FIBRAS para limpieza prefieren utilizar en sus trabajos de limpieza?
- P12. Señor(a) si al momento requiere comprar FIBRAS para limpieza en sus cocinas, ¿qué marcas compraría?

	P7	P8	P9	P10	P11	P12
MARCAS	IMAGEN DE MARCA			HA TRABAJA DO	PREFIERE UTILIZAR	INTENCIÓN DE COMPRA
	1RA.	2DA.	3RA.			
SCOTCHBRIT E	1	1	1	1	1	1
VILED A	2	2	2	2	2	2
ESTRELLA	3	3	3	3	3	3
DIAMANTE	4	4	4	4	4	4
MASTER	5	5	5	5	5	5
BONBRILL	6	6	6	6	6	6
SOYODA	7	7	7	7	7	7
SAPOLIO	8	8	8	8	8	8
LUSTRE	9	9	9	9	9	9
SOLEX	10	10	10	10	10	10
SUPERMAXI	11	11	11	11	11	11
OTRAS Especificar	12	12	12	12	12	12

- P13. Me dice que prefiere utilizar en FIBRAS para limpieza la marca _____ (mencione marca nombrada en pregunta 11), ¿por qué prefiere Ud. utilizar esta marca? Profundizar en cada marca.
- P14. ¿Hay algo en esta marca _____ que considere se debe mejorar o cambiar en FIBRAS para limpieza en cocinas? Profundizar en cada marca.
- P15. Las FIBRAS de limpieza se fabrican para diferentes usos con características que le diferencian, queremos conocer ¿cuáles de los tipos que presento (pasar tarjeta) son los que utiliza y cuál es su ACTITUD de compra?

	Acostumbro comprar este tipo de fibra	He oído de ella pero no la he utilizado	La conozco pero ya no la compro	No la conozco
FIBRA VERDE de alta abrasividad	1	2	3	4
Para LIMPIEZA PESADA en parrillas y planchas	1	2	3	4
Para LIMPIEZA DE ACERO INOXIDABLE que no ralle	1	2	3	4
ANTIRAYADURAS para sartenes ollas vajillas y vidriería	1	2	3	4
FIBRA SINTETICA para restregar en general baja abrasividad	1	2	3	4

SECCION ESPONJAS

- P16. ¿Cuáles considera deben ser cualidades y/o características, que en su opinión debe reunir una buena ESPONJA de limpieza en cocina u otros, para que sea de su completa aceptación? (Profundizar)
- P17. En referencia a las ESPONJAS que se utilizan en la limpieza, ¿considera que exista algo que deba ser mejorado o cambiado, o que implique inconvenientes?
- P18. Señor(a): Piense en MARCAS de ESPONJAS para limpieza en utensilios de cocina y dígame el nombre de la primera marca que se le venga a la mente aunque nunca le hayan utilizado.
- P19. ¿Cuál otra recuerda?
- P20. ¿Alguna otra más?
- P21. En esta tarjeta (pasar tarjeta) figuran MARCAS de ESPONJAS para limpieza en la cocina, nos gustaría que nos mencione ¿con cuáles ha trabajado?
- P22. ¿Qué marcas de ESPONJAS para limpieza prefieren utilizar en sus trabajos de limpieza?
- P23. Señor(a) si al momento requiere comprar ESPONJAS para limpieza en sus cocinas, ¿qué marcas compraría?

	P18	P19	P20	P21	P22	P23
MARCAS	IMAGEN DE MARCA			HA TRABAJA DO	PREFIERE UTILIZAR	INTENCIÓN DE COMPRA
	1RA.	2DA.	3RA.			
SCOTCHBRIT E	1	1	1	1	1	1
VILED A	2	2	2	2	2	2
ESTRELLA	3	3	3	3	3	3
DIAMANTE	4	4	4	4	4	4
MASTER	5	5	5	5	5	5
BONBRILL	6	6	6	6	6	6
SOYODA	7	7	7	7	7	7
SAPOLIO	8	8	8	8	8	8
LUSTRE	9	9	9	9	9	9
SOLEX	10	10	10	10	10	10
SUPERMAXI	11	11	11	11	11	11
OTRAS Especificar	12	12	12	12	12	12

- P24. Me dice que prefiere utilizar en ESPONJAS para limpieza la marca _____ (mencione marca nombrada en pregunta 23), ¿por qué prefiere Ud. utilizar esta marca? Profundizar en cada marca.
- P25. ¿Hay algo en esta MARCA que considere se debe mejorar o cambiar en ESPONJAS para limpieza en cocinas? Profundizar en cada marca.
- P26. Las ESPONJAS de limpieza se fabrican para diferentes usos con características que le diferencian, queremos conocer ¿cuáles de los tipos que presento (pasar tarjeta) son los que utiliza y cuál es su ACTITUD de compra?

	Acostumbro comprar este tipo de fibra	He oído de ella pero no la he utilizado	La conozco pero ya no la compro	No la conozco
LAMINADA o DOBLE CARA (esponja y fibra) Retiene el detergente limpia y remueve	1	2	3	4
BORRA FACIL - para borrar manchas suciedad y rayaduras en paredes y superficies	1	2	3	4
USO GENERAL para secar vajillas y superficies en general	1	2	3	4
ESPONJAS DE CELULOSA limpieza profunda y absorción de superficies delicadas	1	2	3	4

SECCION PAÑOS

- P27. ¿Cuáles considera deben ser cualidades y/o características, que en su opinión debe reunir un buen PAÑO de limpieza en cocina u otros, para que sea de su completa aceptación? (Profundizar)
- P28. En referencia a los PAÑOS que se utilizan en la limpieza, ¿considera que exista algo que deba ser mejorado o cambiado, o que implique inconvenientes?
- P29. Señor(a): Piense en MARCAS de PAÑOS para limpieza en la cocina, u otros lugares y dígame el nombre de la primera marca que se le venga a la mente aunque nunca le hayan utilizado.
- P30. ¿Cuál otra recuerda?
- P31. ¿Alguna otra más?
- P32. En esta tarjeta (pasar tarjeta) figuran MARCAS de PAÑOS para limpieza en la cocina, nos gustaría que nos mencione ¿con cuáles ha trabajado?
- P33. ¿Qué marcas de PAÑOS para limpieza prefieren utilizar en sus trabajos de limpieza?
- P34. Señor(a) si al momento requiere comprar PAÑOS para limpieza en sus cocinas, ¿qué marcas compraría?

	P30	P31	P32	P33	P34	P35
MARCAS	IMAGEN DE MARCA			HA TRABAJA DO	PREFIERE UTILIZAR	INTENCIÓN DE COMPRA
	1RA.	2DA.	3RA.			
SCOTCHBRIT E	1	1	1	1	1	1
VILED A	2	2	2	2	2	2
ESTRELLA	3	3	3	3	3	3
DIAMANTE	4	4	4	4	4	4
MASTER	5	5	5	5	5	5
BONBRILL	6	6	6	6	6	6
SOYODA	7	7	7	7	7	7
SAPOLIO	8	8	8	8	8	8
LUSTRE	9	9	9	9	9	9
SOLEX	10	10	10	10	10	10
SUPERMAXI	11	11	11	11	11	11
OTRAS Especificar	12	12	12	12	12	12

- P35. Me dice que prefiere utilizar en PAÑOS para limpieza la marca _____ (mencione marca nombrada en pregunta 10), ¿por qué prefiere Ud. utilizar esta marca? Profundizar en cada marca.
- P36. ¿Hay algo en esta MARCA que considere se debe mejorar o cambiar en PAÑOS para limpieza en cocinas? Profundizar en cada marca.
- P37. Las PAÑOS de limpieza se fabrican para diferentes usos con características que le diferencian, queremos conocer ¿cuáles de los tipos que presento (pasar tarjeta) son los que utiliza y cuál es su ACTITUD de compra?

	Acostumbro comprar este tipo de fibra	He oído de ella pero no la he utilizado	La conozco pero ya no la compro	No la conozco
MICROFIBRA - absorbe con una sola pasada	1	2	3	4
SUPER ABSORBENTE - no derrama lo absorbido	1	2	3	4
MULTIUSO - antibacterial para vidrio y cerámica. Aplicación en paredes y superficies varias. Secado y limpieza de utensilios	1	2	3	4

SECCION CONTROL DE ACEITE

CUIDADO INSTITUCIONAL de la empresa 3M ofrece un sistema de CONTROL DE ACEITES que valiéndose de una tira de ensayo en papel monitorea la acidez libre de grasas, y/o aceites comestibles.

De esta manera se puede controlar la calidad del aceite e indicar efectivamente el momento en el cual el mismo necesita ser cambiado.

P38. Queremos conocer ¿cuál es actualmente su ACTITUD de compra hacia el SISTEMA DE CONTROL DE ACEITES?

Acostumbro comprar este tipo de producto	He oído de él pero no lo he utilizado	Lo conozco pero ya no lo compro	No lo conozco
1	2	3	4

SECCION GUANTES

ATENCIÓN encuestador: Realice las siguientes preguntas si el entrevistado indica comprar guantes en P1

P39. Ud. me indica al inicio de la entrevista que acostumbra a comprar guantes, ¿podría indicarme aproximadamente cuántos paquetes _____ (Ver respuesta P4) compra, cada vez que compra?

P40. ¿Podría indicarme a qué precio compra?

ATENCION encuestador.- Pregunte y especifique en el dato de precio si corresponde a unidad, docena, caja u otros.

P41. Principalmente ¿para qué tipo de labores está utilizando los guantes?

SECCION SERVICIO AL CLIENTE - PRODUCTO

P42. Por favor, nos gustaría conocer todas las cualidades y características que, en su opinión debe reunir un buen SERVICIO AL CLIENTE de parte del fabricante, el importador o distribuidor de FIBRAS-PAÑOS-ESPONJAS-GUANTES para que sea de su completa aceptación. (Profundizar)

Por su experiencia profesional y como cliente de numerosos proveedores queremos conocer la importancia que le concede a algunos factores de servicio.

ATENCION ENCUESTADOR.- La sumatoria entre todos los factores debe dar 100.

P43. Reparta 100 puntos entre los factores que le presento en la tarjeta, según la importancia que usted le concede al momento de comprar. Ud. puede repartir, u otorgar todo el porcentaje a un solo aspecto. (pasar tarjeta)

PROMOCIONES O DESCUENTOS EN VALOR DE PRODUCTO	
LA VARIEDAD EN CATALOGO DE PRODUCTO	
CAPACITACIÓN AL PERSONAL OPERATIVO	
CALIDAD DEL PRODUCTO QUE OFRECE	
LA MARCA DE LOS PRODUCTOS QUE VENDE	
ENTREGA OPORTUNA	
CREDITO	
PRECIO	

TOTAL 100

P44. Para cada una de las características de producto y servicio que le voy a leer, ¿cuál de las marcas que aparecen en la misma tarjeta, considera Ud. que es mejor que las demás?. Si piensa son iguales o que ninguna reúne esa propiedad, por favor indíquelo.

	3M S/B	VILEDA	ESTRELLA	DIAMANTE	MASTER	BONBRILL	SOYODA	SAPOLIO	LUSTRE	SOLEX	SUPERMAXI	OTRAS Especificar	TODAS	NINGUNA
LA MAS ABRASIVA (REMOVEDORA)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
LA MAS ABSORBENTE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
LA MAS DURABLE/RESISTENTE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
LA MAS FACIL DE ENCONTRAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
ES LA MAS ECONÓMICA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
ES LA MAS MANEJABLE O COMODA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14

P45. ¿Le visitan a Ud. algunos distribuidores directos de algunas MARCAS de FIBRAS, PAÑOS, ESPONJAS y GUANTES?

SI 1 Pase a P44

NO 2 Pase a P45

ATENCIÓN.- En la siguiente pregunta especifique claramente el fabricante y posteriormente el nombre del distribuidor que le visita.

Si no hay visita al restaurante, hotel u hospital en alguna marca que utiliza, especifique en qué lugar compra la marca, e igualmente dirección.

P46. Por favor mencioneme los nombres de las distribuidoras de las marcas que le visitan, su dirección y la marca que expenden.

P47. ¿A quién le compra?
Especificar por tipo de línea de producto.

	MARCA	LÍNEA DE PRODUCTO	NOMBRE DEL DISTRIBUIDOR	DIRECCIÓN
P42 VISITAN				
P43 COMPRA	MARCA	LÍNEA DE PRODUCTO	ALMACÉN	DIRECCIÓN

ATENCIÓN ENCUESTADOR.- Verifique entre las respuestas dadas, si el establecimiento entrevistado no ha utilizado o dejó de utilizar la marca de 3 M. Si tal es el caso proceda con las preguntas....

P48. Hasta el momento no me ha mencionado ninguna marca de 3M ¿la ha utilizado usted?

SI 1 Pase a Preg. P46

NO 2 Pase a Preg. P47

- P49. Si la utilizó ¿por qué no volvió a utilizarla?
 P50. ¿Cuál es la razón para que no la haya utilizado?
 P51. ¿Con qué frecuencia lo visita el vendedor de distribuidor de 3M?

ATENCIÓN encuestador.- La siguiente pregunta solo se levanta en caso que no le visite ningún vendedor con líneas de productos de 3M

- P52. ¿Desea Ud. o es de su interés que un vendedor del distribuidor de 3M le visite?

SI 1

NO 2

NOTA.- Pregunte por separado las ventajas y desventajas que le encuentra a cada proveedor de las diferentes líneas que utiliza.

- P53. ¿Cuál es la ventaja más sobresaliente que Ud. encuentra a como proveedor local de las líneas de 3M?
 P54. ¿Qué desventaja encuentra Ud. a como proveedor de3M? es decir, ¿considera que algo debe ser mejorado o cambiado?
 P55. En una escala de 1 al 10, en donde 10 es la más alta calificación y 1 la más baja. Nos gustaría nos indique ¿qué tan dispuesto estaría Ud. a recomendar los productos para limpieza en cocina fabricados por 3M a su amigo, a un colega o un familiar?

Definitiva mente lo recomien do									
10	9	8	7	6	5	4	3	2	

ATENCIÓN encuestador, haga la siguiente pregunta solo si la calificación es menor a 5.

P56. ¿Por qué otorga esta calificación?

Para facilitar la próxima respuestas nos valdremos de esta tarjeta (pasar tarjeta) en las que aparecen una tabla numerada con una serie de calificativos, le ruego me indique cómo evalúa Ud. en cada uno de las marcas de 3 M en los aspectos que le pregunto a continuación.

P57. De acuerdo a la tabla No.3, cómo evaluaría Ud. cada uno de los productos de 3M que le menciono en cuanto a:

MUY BUENA	BUENA	NORMAL	MAL A	MUY MAL A
5	4	3	2	1

	CALIFICACIÓN
CALIDAD	
PRESENTACIÓN	
RESISTENCIA AL MAL USO	
TIEMPO DE DURACIÓN	
DISPONIBILIDAD DE PRODUCTO	
PRECIO	

ATENCIÓN encuestador, haga la siguiente pregunta solo si la calificación es Deficiente o Muy deficiente.

- P58. ¿Por qué razones califica así la CALIDAD – PRESENTACIÓN - RESISTENCIA AL MAL USO - TIEMPO DE DURACIÓN - DISPONIBILIDAD DE PRODUCTO o PRECIO del producto que ofrece 3M (Mencione el calificativo negativo expresado y anote para cada tipo de producto y con el calificativo expresado independientemente)
- P59. ¿Qué tipos de incentivos diferentes a la forma de pago o descuentos pueden motivarlo a comprar más nuestras líneas de producto?

DATOS DE CONTROL

P58 CIUDAD	P59 TIPO DE NEGOCIO	P59- 1 CATEGORIA DEL RESTAURANTE	
GUAYAQUIL 1	RESTAURANTE 1	Triple AAA	1
QUITO 2	COMEDOR GRANDE 2	Doble AA	2
	COCINA DE CATERING 3	Una A	3
	HOTEL 4		
	HOSPITAL/CLÍNICA 5		
		P59- 4 CATEGORIA EN HOTELES	
		De 4 a 5 Estrellas - AAA	1
		De 3 Estrellas - AA	2
		De 1 a 2 Estrellas - A	3
		P59-5 TIPO DE HOSPITAL O CLINICA	
		HOSPITAL PRIVADO- CLINICA AAA	1
		HOSPITAL PUBLICO O CLINICA AA	2
		CLINICA PEQUEÑA O DE ESPECIALIDAD A	3

NOMBRE DEL NEGOCIO:

NOMBRE Y APELLIDO DEL PROPIETARIO:

ENTREVISTADO:

CARGO:

DIREC. NEGOCIO:

TELEF:

CELULAR:

E-MAIL:

ENTREVISTADOR:

FECHA:

FIRMA:

SUPERVISIÓN:

EDITOR:

DIGITADOR:

Fuente: Servicios de Marketing, Agencia de Investigación (2013)

Anexo 2: Portafolio Complementario 3M Cuidado Institucional

SISTEMA ATRAPA POLVO						
Stock Number	Descripción	Imagen	Categoría	Unidad de Venta	Unidad Mínima de Venta	PVP
70-0713-1347-5	ATRAPA POLVO 13X15 CMS 38MT/RL 2RLS/CTN		STOCK	CARTÓN	1	\$121.20
70-0713-1346-7	ATRAPA POLVO 20X15 CMS 38MT/RL 1RLS/CTN		MISC	CARTÓN	1	\$151.50
70-0713-1054-7	SUJETADOR ATRAPA POLVO 4X35 PULG. 4/CTN		MISC	CARTÓN	1	\$152.00
70-0713-1052-1	SUJETADOR ATRAPA POLVO 4X17 PULG. 6/CTN		MISC	CARTÓN	1	\$174.00

SISTEMA TRAPEO FÁCIL						
Stock Number	Descripción	Imagen	Categoría	Unidad de Venta	Unidad Mínima de Venta	PVP
70-0713-1401-0	MOPA 3M TRAPEO FÁCIL 18 PULG. 10 MOP/FND		STOCK	FUNDA	1	\$141.40
70-0713-1158-6	MOPA 3M TRAPEO FÁCIL RAYÓN 18 PULG. 40 MOP/CTN		MISC	CARTÓN	1	\$520.15
70-0713-1165-1	MOPA 3M TRAPEO FÁCIL RAYÓN 24 PULG. 40 MOP/CTN		MISC	CARTÓN	1	\$876.68
70-0713-1214-7	TRAPEADOR EASY SCRUB 1 UNIDAD/CTN		STOCK	CARTÓN	1	\$40.40
70-0713-1217-0	SUJETADOR PARA 12 BOTELLAS 6 UNIDAD/CTN		MISC	UNIDAD	6	\$18.18
70-0713-1219-6	BOTELLAS TRAPEO FÁCIL 12 UNIDAD/FND		STOCK	FUNDA	6	\$26.26
70-0713-1432-5	TRAPEO FÁCIL STARTER KIT 1/CTN		MISC	CARTÓN	1	\$217.15

SISTEMA ABRILLANTADO FÁCIL						
Stock Number	Descripción	Imagen	Categoría	Unidad de Venta	Unidad Mínima de Venta	PVP
70-0712-7975-9	KIT APLICADOR COMPLETO ABRILLANTADO FÁCIL 1/CTN		MISC	UNIDAD	1	\$325.22
70-0712-7982-5	FUNDAS RESERVA ABRILLANTADO FÁCIL 5/CTN		MISC	CARTÓN	1	\$65.65
70-0712-7984-1	SUJETADOR 17" ABRILLANTADO FÁCIL 1/CTN		MISC	CARTÓN	1	\$38.38
70-0712-7985-8	SUJETADOR 23" ABRILLANTADO FÁCIL 1/CTN		MISC	CARTÓN	1	\$115.00
70-0715-9369-6	MOPA APLICACIÓN ABRILLANTADO FÁCIL 18 PULG. 10 MOP/CTN		MISC	CARTÓN	1	\$99.00
70-0715-9370-4	MOPA APLICACIÓN ABRILLANTADO FÁCIL 24 PULG. 10 MOP/CTN		MISC	CARTÓN	1	\$129.00
70-0713-1376-4	ESTACIÓN DE LLENADO ABRILLANTADO FÁCIL 1/CTN		MISC	CARTÓN	1	\$60.00
70-0712-7981-7	MOCHILA ABRILLANTADO FÁCIL 1/CTN		MISC	UNIDAD	1	\$32.00

DISCOS DE LIMPIEZA						
Stock Number	Descripción	Imagen	Categoría	Unidad de Venta	Unidad Mínima de Venta	PVP
70-0705-0209-4	3500 DISCO NATURAL BLEND (ALTO BRILLO) 20"		STOCK	DISCO	5	\$10.10
61-5000-3595-3	4100 DISCO ABRILLANTADOR BLANCO 17"		STOCK	DISCO	5	\$8.08
61-5000-3596-1	4100 DISCO ABRILLANTADOR BLANCO 20"		STOCK	DISCO	5	\$10.10
61-5000-3593-8	5100 DISCO PULIDOR ROJO 17"		STOCK	DISCO	5	\$8.08
61-5000-3594-6	5100 DISCO PULIDOR ROJO 20"		STOCK	DISCO	5	\$10.10
70-0711-5652-8	7200 DISCO REMOVEDOR NEGRO 17"		STOCK	DISCO	5	\$8.08
70-0711-5653-6	7200 DISCO REMOVEDOR NEGRO 20"		STOCK	DISCO	5	\$10.10
70-0711-5932-4	DISCO SPP PREPARACIÓN DE SUPERFICIES 20"		MISC	DISCO	10	\$14.00

RESTAURACIÓN DE PISOS DE PIEDRA						
Stock Number	Descripción	Imagen	Categoría	Unidad de Venta	Unidad Mínima de Venta	PVP
70-0715-9144-3	SCOTCHGARD STONE PROTECTOR, 3.785 L. FND, 2/CTN		MISC	CARTÓN	1	\$500.00
FN-5100-8206-1	DISCO SIENNA DIAMANTADO 20" 5 DISC/CTN		MISC	CARTÓN	1	\$250.00
FN-5100-8207-9	DISCO PÚRPURA DIAMANTADO 20" 5 DISC/CTN		MISC	CARTÓN	1	\$250.00
60-4402-2812-4	DISCO TRIZACT DIAMOND HX ROJO 16/CTN		MISC	CARTÓN	1	\$500.00
60-4402-2811-6	DISCO TRIZACT DIAMOND HX AZUL 16/CTN		MISC	CARTÓN	1	\$500.00
70-0715-9055-1	MOPA AZUL DE APLICACIÓN 18 PLG, 10/CTN		MISC	CARTÓN	1	\$100.00

ALFOMBRAS DE VINYL PARA TRÁFICO MEDIANO

Stock Number	Descripción	Imagen	Categoría	Unidad de Venta	Unidad Mínima de Venta	PVP
XT-0033-0673-2	NOMAD 6050 GRANITO 1.22M X ML		STOCK	ML	60	\$58.40
XT-0033-2774-6	NOMAD 6050 NEGRO 1.22M X ML		STOCK	ML	60	\$58.40
70-0710-1184-8	NOMAD 6050 GRIS 1.22 X 6 ML		MISC	CARTÓN	1	\$786.00
70-0710-1176-4	NOMAD 6050 CAFÉ 1.22 X 6 ML		MISC	CARTÓN	1	\$786.00
70-0710-1180-6	NOMAD 6050 AZUL OSCURO 1.22 X 6 ML		MISC	CARTÓN	1	\$786.00
70-0713-1612-2	NOMAD 6050 ROJO OSCURO 1.22 X 6 ML		MISC	CARTÓN	1	\$786.00
70-0713-1615-5	NOMAD 6050 PÚRPURA 1.22 X 6 ML		MISC	CARTÓN	1	\$786.00
70-0713-1616-3	NOMAD 6050 ROSA 1.22 X 6 ML		MISC	CARTÓN	1	\$1,072.00
70-0715-6721-1	NOMAD 6050 AMARILLO 1.22 X 6 ML		MISC	CARTÓN	1	\$1,072.00
70-0715-6723-7	NOMAD 6050 ROJO 1.22 X 6 ML		MISC	CARTÓN	1	\$1,072.00
61-5000-0666-5	NOMAD 6050 AZUL 1.22 X 6 ML		MISC	CARTÓN	1	\$1,072.00
70-0710-1181-4	NOMAD 6050 VERDE 1.22 X 6 ML		MISC	CARTÓN	1	\$1,072.00
70-0713-1617-1	NOMAD 6050 VERDE OSCURO 1.22 X 6 ML		MISC	CARTÓN	1	\$1,072.00
70-0713-1614-8	NOMAD 6050 BEIGE 1.22 X 6 ML		MISC	CARTÓN	1	\$1,072.00
70-0713-1613-0	NOMAD 6050 ORO 1.22 X 6 ML		MISC	CARTÓN	1	\$1,072.00
70-0713-1600-7	NOMAD 6050 NARANJA 1.22 X 6 ML		MISC	CARTÓN	1	\$1,072.00
70-0713-1618-9	NOMAD 6050 BLANCO 1.22 X 6 ML		MISC	CARTÓN	1	\$1,072.00

ALFOMBRAS DE VINIL PARA TRÁFICO PESADO

Stock Number	Descripción	Imagen	Categoría	Unidad de Venta	Unidad Mínima de Venta	PVP
70-0710-1589-8	NOMAD 8100 SIN RESPALDO GRIS 1.22 X 6 ML		MISC	ROLLO	1	\$866.58
70-0710-1208-5	NOMAD 8100 SIN RESPALDO CAFÉ 1.22 X 6 ML		MISC	ROLLO	1	\$866.58
70-0710-1263-0	NOMAD 8150 CON RESPALDO NEGRO 1.22 X 6 ML		MISC	ROLLO	1	\$866.58
70-0710-1270-5	NOMAD 8150 CON RESPALDO GRIS 1.22 X 6 ML		MISC	ROLLO	1	\$866.58

ALFOMBRA DE ALTO TRÁFICO "ALL SEASON"						
Stock Number	Descripción	Imagen	Categoría	Unidad de Venta	Unidad Mínima de Venta	PVP
70-0706-4191-8	ALL SEASON 6250 GRANITO 1.22 X 6 ML		MISC	ROLLO	1	\$1,150.00

ALFOMBRAS DE VINYL PARA TRÁFICO EXTREMO						
Stock Number	Descripción	Imagen	Categoría	Unidad de Venta	Unidad Mínima de Venta	PVP
70-0706-4192-6	NOMAD 9100 Z-WEB GRANITO 0.91 X 1.52 ML		MISC	ROLLO	1	\$245.43
70-0706-4194-2	NOMAD 9100 Z-WEB GRANITO 0.91 X 6 ML		MISC	ROLLO	1	\$938.29
61-5000-9677-3	NOMAD 9100 Z-WEB GRANITO 0.91 X 15 ML		MISC	ROLLO	1	\$2,164.43

ALFOMBRAS DE VINYL PARA ÁREAS HÚMEDAS						
Stock Number	Descripción	Imagen	Categoría	Unidad de Venta	Unidad Mínima de Venta	PVP
61-5000-8594-1	SAFETY WALK 3200 AZUL 0.91 X 3 ML		MISC	ROLLO	1	\$350.00
61-5000-5751-0	SAFETY WALK 3200 AZUL 0.91 X 6 ML		MISC	ROLLO	1	\$675.00
61-5000-5752-8	SAFETY WALK 3200 BEIGE 0.91 X 6 ML		MISC	ROLLO	1	\$750.00

ADHESIVO NOMAD						
Stock Number	Descripción	Imagen	Categoría	Unidad de Venta	Unidad Mínima de Venta	PVP
61-5000-4187-8	ADHESIVO PARA NOMAD TUBO 3 ONZ 12/CTN		MISC	CARTÓN	1	\$50.50

QUÍMICOS DE LIMPIEZA						
Stock Number	Descripción	Imagen	Categoría	Unidad de Venta	Unidad Mínima de Venta	PVP
XT-0033-1643-4	LIMPIADOR DE ACERO INOXIDABLE 12 LATAS/CTN		STOCK	LATA	12	\$9.00
70-0711-6282-3	REMOVEDOR DE CHICLE TUBO 8OZ. 6 TUBO/CTN		MISC	CARTÓN	1	\$99.99
70-0713-1567-8	CONCENTRADO LIMPIEZA DE ALFOMBRAS Y TAPICERÍA 4 GL/CTN		MISC	GALÓN	4	\$232.00

CINTAS ANTIDESLIZANTES SAFETY WALK						
Stock Number	Descripción	Imagen	Categoría	Unidad de Venta	Unidad Mínima de Venta	PVP
H0-0021-7099-3	S/W LITE FOTOLUMINISCENTE 50MM X 20M		MISC	ROLLO	2	\$114.00
70-0709-7561-3	S/W USO GENERAL TRANSPARENTE 25.4MM X 18.3M 4 RLS/CTN		MISC	ROLLO	4	\$34.00
70-0709-7563-9	S/W USO GENERAL TRANSPARENTE 50.8MM X 18.3M 2 RLS/CTN		MISC	ROLLO	2	\$56.56
70-0705-4898-0	S/W RESISTENCIA FINA TRANSPARENTE 25.4MM X 18.3M 4 RLS/CTN		MISC	ROLLO	4	\$26.26
70-0705-4899-8	S/W RESISTENCIA FINA TRANSPARENTE 50.8MM X 18.3M 2 RLS/CTN		MISC	ROLLO	2	\$50.50
70-0705-4911-1	S/W RESISTENCIA FINA BLANCO 25.4MM X 18.3M 4 RLS/CTN		MISC	ROLLO	4	\$32.32
70-0705-4912-9	S/W RESISTENCIA FINA BLANCO 50.8MM X 18.3M 2 RLS/CTN		MISC	ROLLO	2	\$110.10
70-0705-4917-8	S/W RESISTENCIA MEDIA GRIS 25.4MM X 18.3M 4RLS/CTN		MISC	ROLLO	4	\$36.36
70-0705-4919-4	S/W RESISTENCIA MEDIA GRIS 50.8MM X 18.3M 2RLS/CTN		MISC	ROLLO	2	\$70.70
70-0705-4864-2	S/W CONFORMABLE NEGRO 50.8MM X 18.3M 2 RLS/CTN		MISC	ROLLO	2	\$72.72
70-0705-4351-0	S/W 610 USO GENERAL NEGRO 25.4MM X 18.3M 4RLS/CS		MISC	ROLLO	4	\$22.22
70-0705-4352-8	S/W 610 USO GENERAL NEGRO 50.8MM X 18.3M 2RLS/CS		STOCK	ROLLO	2	\$42.42

ALFOMBRAS ANTIFATIGA						
Stock Number	Descripción	Imagen	Categoría	Unidad de Venta	Unidad Mínima de Venta	PVP
70-0706-4183-5	S/W ANTIFATIGA 5100 NEGRA 0.91 X 3 M 1 RLS/CTN		MISC	CARTÓN	1	\$412.08
70-0706-4185-0	S/W ANTIFATIGA 5100 NEGRA 0.91 X 6 M 1 RLS/CTN		MISC	CARTÓN	1	\$793.86
FN-5100-5774-1	S/W ANTIFATIGA 5270E NEGRA 0.91 X 3 M 1 RLS/CTN		MISC	CARTÓN	1	\$555.00
FN-5100-5775-8	S/W ANTIFATIGA 5270E NEGRA 0.91 X 6 M 1 RLS/CTN		MISC	CARTÓN	1	\$985.00

COMPLEMENTARIOS SAFETY WALK						
Stock Number	Descripción	Imagen	Categoría	Unidad de Venta	Unidad Mínima de Venta	PVP
62-2141-6550-8	S/W PREPARADOR DE SUPERFICIES (PRIMER)		STOCK	LITRO	1	\$43.00
62-5569-2660-8	S/W SELLANTE DE BORDES		STOCK	TUBO	1	\$22.22
70-0705-4947-5	903 S/W RUBBER HAND ROLLER 1/CS		MISC	CARTÓN	1	\$35.00

Autor: Adrián Jara (Agosto 2013)