

**INFORME FINAL - PRACTICA EMPRESARIAL
PLAN DE INCENTIVOS PARA LAS FUERZAS DE VENTAS DE LAS
DISTRIBUIDORAS "PLAN PRESTIGIO" DE COLOMBIANA KIMBERLY
COLPAPEL S.A.**

**MARIA FERNANDA KLINGE MORA
ID: 70273**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA
2009**

**INFORME FINAL - PRACTICA EMPRESARIAL
PLAN DE INCENTIVOS PARA LAS FUERZAS DE VENTAS DE LAS
DISTRIBUIDORAS “PLAN PRESTIGIO” DE COLOMBIANA KIMBERLY
COLPAPEL S.A.**

**MARIA FERNANDA KLINGE MORA
ID: 70273**

**Directora:
NAZLY TRIANA MOYANO
Profesional en Comercio Internacional**

**Proyecto de grado para obtener el título de
ÍNGENIERO INDUSTRIAL**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA
2009**

DEDICATORIA

Con gran orgullo y satisfacción dedico este logro a mis padres ,

Por su apoyo, dedicación y comprensión

A mis hermanos por su compañía incondicional y

A mi familia en general por apoyarme en la realización de esta meta.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por guiarme y darme la sabiduría para culminar esta meta,

A mis padres, por permitir que este sueño se haga realidad,

A mis hermanos por su apoyo y compañía incondicional,

A Nicolás Ramírez por su colaboración, apoyo, dedicación y enseñanzas

A Colombiana kimberly Colpapel y mi equipo de trabajo GBA Oriente,

por su colaboración y confianza en el desarrollo de mis actividades y

A mi directora Nazly Triana por su compromiso, guía y ayuda en el

desarrollo de mi práctica.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	1
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	2
1.1 NOMBRE DE LA EMPRESA	2
1.2 ACTIVIDAD ECONÓMICA	2
1.3 AREA GEOGRÁFICA Y PLANTA DE PRODUCCIÓN	2
1.4 PRODUCTOS Y SERVICIOS	3
1.4.1 Productos	3
1.4.2 Caracterización de los productos	5
1.4.3 Servicios	11
1.5 RESEÑA HISTORICA	12
1.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PLANTA DE PERSONAL ..	13
1.7 DATOS GENERALES	14
1.7.1 Ubicación	14
1.7.2 Descripción área de trabajo	14
1.7.3 Nombre y cargo del supervisor	15
2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	16
3. ANTECEDENTES	18
4. JUSTIFICACIÓN	20
5. OBJETIVOS	21
5.1 OBJETIVO GENERAL	21
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
6. MARCO TEORICO	22
6.1 IMPORTANCIA DEL AREA COMERCIAL	22
6.2 EL VENDEDOR Y SU FUNCIÓN COMERCIAL	22
6.3 LA MOTIVACIÓN DEL VENDEDOR	23
6.3.1 Teorías de motivación	23
6.3.2 Herramientas de motivación	24
6.4 PROGRAMAS DE APOYO Y PROGRAMAS MOTIVACIONALES	24
6.4.1 Programas de apoyo	25
6.4.2 Programas motivacionales	26
6.5 DISEÑO DE UN PROGRAMA DE INCENTIVOS	26
6.6 MERCADOTECNIA	27
6.6.1 Plan de Marketing (MK)	27
6.6.2 Mezcla de mercadotecnia	28

6.7 TIPOS DE PROMOCIONES DE VENTAS	28
7. DISEÑO METODOLÓGICO	30
8. ACTIVIDADES	31
8.1 ACOMPAÑAMIENTO A LAS FUERZAS DE VENTAS	31
8.2. CAPACITACIÓN Y CLINICAS DE VENTA	37
8.3 ACTIVIDADES DE COLOCACION, RECORDACION DE MARCA Y ROTACIÓN.	38
8.3.1 Colocación de producto	38
8.3.2 Recordación de marca y rotación	43
8.4 ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO EN VENTAS	49
8.4.1 Informe semanal y mensual	53
8.5 CONSTRUCCIÓN CULTURA GANADORA	55
8.6. LIQUIDACIÓN PLAN PRESTIGIO	55
8.7 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	61
9. EVALUACION	64
9.1 MARCO MUESTRAL.....	64
9.2 TRABAJO DE CAMPO REALIZADO	65
9.3 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	66
9.4. RESULTADOS EN VENTAS	80
10. CONCLUSIONES	85
11. RECOMENDACIONES.....	87
12. MEJORAS PLAN PRESTIGIO	89
13. BIBLIOGRAFÍA	91
ANEXOS.....	92
Anexo 1. Formato chequeo de distribución	92
Anexo 3. Caravanas de recordación de marca y rotación de productos	96
Anexo 4. Presentación crecimiento geografía	97
Anexo 5. Estructura de precios Plan Prestigio	98
Anexo 8. Listado de vendedores participantes	102
Anexo 9. Listado de vendedores encuestados	110

INDICE TABLAS

Tabla 2. Caracterización productos consumo masivo	5
Tabla 3. Caracterización productos B2B	9
Tabla 4. Caracterización productos KCP	10
Tabla 5. Canales de distribución	11
Tabla 6. Cronograma Acompañamiento fuerza de ventas	31
Tabla 7. Cronograma capacitación fuerza de ventas	37
Tabla 8. Resultados colocación de pañal canal TAT	39
Tabla 9. Asignación de premios para tenderos	43
Tabla 10. Asignación de premios para consumidores finales	44
Tabla 11. Cronograma Caravanas	47
Tabla 12. Cronograma puntos de encuentro con fuerza de ventas	52
Tabla 13. Listado de ganadores plan prestigio Oriente	56
Tabla 14. Tabulación pregunta N.1	66
Tabla 15. Equivalencia incentivos basados en metas	67
Tabla 16. Enfoque del incentivo	68
Tabla 17. Sentido de pertenencia con plan prestigio	70
Tabla 18. Resultados falta de compromiso con el plan	71
Tabla 19. Preferencia de plan prestigio frente a otros planes	72
Tabla 20. Seguimiento plan prestigio	73
Tabla 21. Nivel de motivación	74
Tabla 22. Causas de la desmotivación	75
Tabla 23. Nivel de satisfacción respecto al plan	77
Tabla 24. Modalidad de incentivos	78
Tabla 25. Nivel de aceptación	79

INDICE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Estructura organizacional colombiana Kimberly Colpapel ...	13
Ilustración 2. Seguimiento ventas por vendedor	51
Ilustración 3. Crecimiento Geografía	54
Ilustración 4. Consolidados puntos plan prestigio	60

INDICE GRÁFICOS

Gráfica 1. Resultados CKC en utilidad operacional	17
Gráfica 2. Participación del papel Higiénico	32
Gráfica 3. Participación pañales	33
Gráfica 4. Participación protección femenina	34
Gráfica 5. Aporte del plan prestigio al desarrollo comercial de la empresa	66
Gráfica 6. Incentivos basados en metas	68
Gráfica 7. Preferencia frente al enfoque del incentivo	69
Gráfica 8. Sentido de pertenencia	70
Gráfica 9. Resultados falta de compromiso con el plan	71
Gráfica 10. Nivel de preferencia de plan prestigio frente a otros.	72
Gráfica 11. Seguimiento plan prestigio	73
Gráfica 12. Nivel de motivación	74
Gráfica 13. Causas de la desmotivación	75
Gráfica 14. Nivel de satisfacción frente al plan	77
Gráfica 15. Modalidad de incentivos	78
Gráfica 16. Nivel de aceptación del plan	79
Gráfica 17. Crecimiento Oriente Participación por Distribuidoras TT en NIV	81
Gráfica 18. Crecimiento x categoría x zona	83



RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO:

PLAN DE INCENTIVOS PARA LAS FUERZAS DE VENTAS DE LAS DISTRIBUIDORAS “PLAN PRESTIGIO” DE COLOMBIANA KIMBERLY COLPAPEL S.A.

AUTOR:

MARIA FERNANDA KLINGE MORA

PALABRAS CLAVES: Motivación, fuerza de ventas, canal de distribución, rotación, línea de producto

DIRECTOR(A):

NAZLY TRIANA MOYANO

El presente plan de incentivos desarrollado por Colombiana kimberly colpapel, tiene como propósito fundamental patrocinar la iniciativa de los comercializadores independientes y / o distribuidores en el incremento de sus ventas, a través de la motivación de sus colaboradores.

Para la puesta en marcha de dicho plan hubo un periodo de planeación donde se determinaron objetivos, elección de participantes, establecimiento de reglas, elaboración de cronogramas de actividades, estructura de premios y establecimiento de metas por línea de productos por vendedor.

El desarrollo del plan se enfocó en la fidelización de la fuerza de ventas a través de la formación y el acompañamiento comercial. El cual permite detectar necesidades y oportunidades de mejora en el mercado y en el desempeño de cada vendedor; para que de esta manera se pudieran planear y planear actividades de capacitación y estrategias de mercadeo que apalanquen las ventas, garantizando así la colocación de producto, fidelidad del consumidor final y satisfacción del vendedor en el cumplimiento de su meta, lo que conlleva a que se maneje el concepto de cultura ganadora de CKC, que mas allá de generar motivación, incentiva los niveles de liderazgo y apunta a los resultados extraordinarios en términos de ventas y rentabilidad.

Por otra parte el seguimiento en ventas de cada vendedor respecto a la meta fijada por el plan, se llevaba mediante una base de datos, la cual se alimentaba semanalmente con los informes arrojados por las bitácoras de cada distribuidora, las cuales discriminan las ventas por cada línea de producto. Este archivo permitió observar el potencial de cada cliente en términos de volumen en ventas y nivel de motivación de cada vendedor en la medida en que estos incrementaban o disminuían sus ventas. Estos resultados eran mostrados en reuniones semanales a los BTA'S, GBA y ejecutivos de cuenta de la geografía.

Para la evaluación del plan se diseñó como instrumento principal una encuesta que permitiera conocer la percepción de los vendedores frente a su nivel de aceptación, motivación y valor agregado personal y profesional.



GRADE WORK GENERAL SUMMARY

TITLE:

PLAN OF INCENTIVES FOR THE DISTRIBUTORS WORKFORCE IN THE “PLAN PRESTIGIO” FROM COLOMBIANA KIMBERLY COLPAPEL S.A.

AUTHORS:

MARIA FERNANDA KLINGE MORA

KEY WORDS: Motivation, workforce, distribution channel, rotation and product line

DIRECTOR:

NAZLY TRIANA MOYANO

The present plan of incentives developed by Colombiana Kimberly Colpapel, has a fundamental purpose, to sponsor the initiative of independent dealers and/or distributors to increase their sales, through the motivation of their workers.

To develop this plan, there was a planning period. During this period objectives were determined, participants were chosen, rules were established, activities were scheduled, prize structure was settled and the goals per salesman and per product line were established.

The development of the plan focused on the loyalty of the workforce towards Kimberly, through the instruction in the selling process and supporting it. This instruction process allows discovering necessities and opportunities in the market and observing the performance of each salesman, therefore developing activities (to help the sales force improve their competences) and marketing strategies to improve sales and through these strategies be able to guarantee product placement, consumer loyalty and workforce satisfaction. The result of this process is the CKC winning concept culture, which goes beyond the motivation. This culture stimulates the leadership and points out to achieve extremely good sales and profit results.

On the other hand the sales control per salesman, concerning the goals established in the plan, was being made through a data base, which was fed

weekly with the reports of each distributor. The reports illustrated the revenues of each product line. By analyzing this archive we observed the potential of each client in terms of sales volume and also the motivation level per sales assistant as the sales were slumping or increasing. These results were shown in weekly meetings to the BTA'S, GBA and key accounters of the correspondent area.

For evaluating the plan, surveys were the main instrument. Such survey let us know the perception of the sales force in topics such as acceptance, motivation and added value (personal and professional).

INTRODUCCION

Actualmente las exigencias del mercado y la competencia más intensa y agresiva, establecen retos más fuertes a las empresas; donde estas tendrán que volcarse hacia los clientes, ofreciendo productos y servicios de calidad, lo que en últimas crea la verdadera ventaja competitiva.

Bajo estas condiciones las empresas se ven en la necesidad de adoptar un concepto de mercado que involucre un mejoramiento continuo a nivel macro, ya que todos los procesos implicados en la misma constituyen un valor agregado al producto final.

Partiendo de lo anterior, la tendencia de la economía y las características de los mercados, hacen que el cliente no mantenga una sola alternativa para el suministro de sus productos. La fidelidad no se logra por ser el único distribuidor de un artículo, se gana por un aspecto muy importante que es el valor agregado que se le pueda dar a un producto o servicio ofrecido. Un cliente aparentemente satisfecho con el servicio que se le ofrece puede cambiar su decisión de compra por encontrar un precio más bajo en la competencia. Esta volatilidad es prácticamente inmanejable porque cualquier distribuidor puede mover sus precios en cualquier momento y afectar el mercado.

De esta manera la implementación de un plan de incentivos, permitirá crear motivación a los colaboradores externos, partiendo de la capacitación basada en el servicio ágil, eficaz y oportuno, logrando así la fidelización de los mismos y del cliente final con las marcas. Así mismo permitirá conocer y evaluar las condiciones actuales y los requerimientos del mercado para plantear soluciones que requieren del compromiso de todo el equipo de trabajo.

Dicho plan estará apoyado en la cultura organizacional que inyecta diariamente la compañía en sus colaboradores internos y que quiere ser transmitida de igual manera a los colaboradores externos ya que su labor es igualmente importante. Esta “cultura ganadora” se basa en los valores claves de confianza, transparencia, comunicación así como su enfoque integral del ser humano, generando un espacio donde la gente se auto-supere y de este modo logre resultados excepcionales. Esta cultura no sería fundamental si no estuviera enfocado en generar motivación, incentivar los niveles de liderazgo y apuntar a los resultados extraordinarios en términos de ventas y rentabilidad.

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1 NOMBRE DE LA EMPRESA

Colombiana Kimberly Colpapel S.A.

1.2 ACTIVIDAD ECONÓMICA

Fabricación, conversión, comercialización, venta y exportación de papeles industriales, papeles finos KIMBERLY®, la Línea de Productos Escolares SCRIBE®, productos que promueven la higiene y limpieza en sus líneas infantil, femenina y familiar.

1.3 AREA GEOGRÁFICA Y PLANTA DE PRODUCCIÓN

Colombiana Kimberly Colpapel S.A. posee tres plantas en Cundinamarca, Cauca y Antioquia, donde se fabrican las líneas Infantil, Femenina, Familiar así como los Papeles industriales”.¹

Los pañales para uso infantil y adultos y los productos de protección femenina se producen en la planta de Tocancipa -Cundinamarca.

Los papeles suaves son manufacturados en la planta de papeles del Cauca-Cauca. Los papeles finos KIMBERLY®, la Línea de Productos Escolares SCRIBE® y los papeles Industriales IMPRESSION® son fabricados en la planta de Barbosa-Antioquia al igual que los paños de limpieza WypAll®

La plataforma que constituye el área comercial esta dividida por zonas geográficas, donde se realizan labores de impulso, mercadeo y comercialización de cada unos de los productos, garantizando así la participación en el mercado de los mismos. En cada área geográfica se cuenta con personal de mercadeo, ejecutivos de cuenta y personal de Staff que ayuda en la consecución de cada una de las labores apoyadas así mismo por un líder de quipo denominado GBA.

¹ Colombiana Kimberly Colpapel S.A. Disponible en Internet : <URL:
<http://www.kcandina.com/kcplatam/VBeContent/NewsDetail.asp?ID=3152&IDCompany=10> >.

Las zonas geográficas en mención y delimitaciones son:

- **Geografía centro:** Comprende Huila, Tolima, Caquetá, Quindío, Caldas y Risaralda.
- **Geografía Pacífico:** Comprende Valle, Nariño, Cauca y Sur del Choco.
- **Geografía Antioquia:** Comprende Antioquia y Norte del Choco.
- **Geografía Atlántico:** Comprende Córdoba, Sucre, Bolívar y Atlántico.
- **Geografía Cundinamarca:** Comprende Bogotá, Cundinamarca, Boyacá, Meta y Casanare.
- **Geografía Oriente:** Comprende Arauca, Norte de Santander, Santander y Cesar donde se desarrolla la practica en mención.

Cada una de las Geografías está apoyada en las labores administrativas de oficina central ubicada en Bogotá, de cada una de las plantas de producción y de la labor logística del centro de distribución ubicado en Tocancipá y Antioquia.

1.4 PRODUCTOS Y SERVICIOS

1.4.1 Productos

Colombiana Kimberly Colpapel S.A maneja dos unidades de negocio que contribuyen a la satisfacción y bienestar de los consumidores a través de la promoción de la higiene y la limpieza. Las dos unidades de negocio se denominan de la siguiente manera:

1. Comercial consumo: Promueve la higiene y la limpieza para el cuidado personal con sus marcas SCOTT, HUGGIES Y KOTEX. La denominación de las categorías por cada línea de productos es la siguiente:

- **Family:** Incluye productos para el cuidado familiar como toallas de cocina, paños limpiadores y papel higiénico de la marca SCOTT.

- **Baby- child care:** Incluye productos para el cuidado e higiene del bebe como pañales y pañitos húmedos entre otros de la marca HUGGIES.
- **Fem- care:** Incluye productos para el cuidado e higiene de la mujer como toallas higiénicas y protectores de la marca KOTEX.
- **Adult- care:** Incluye productos para la higiene de las personas en su edad adulta como pañales desechables de la marca PLENITUD.

2. B2B: Es una unidad de negocio que maneja productos conocidos y preferidos por clientes y consumidores finales, esta unidad de negocio maneja dentro de su plataforma dos categorías de productos, los cuales son:

- **Papeles planos:** Categoría que incluye productos como papeles finos, línea personal (hojas carta, kit de presentación y cuadernos entre otros) y impresión digital.

KCP: Es una línea institucional que ofrece un portafolio completo de productos especializados en aseo y limpieza que proveen soluciones adecuadas a los negocios, conjuntamente con los eficientes sistemas de dispensación, le dan a las instalaciones de los establecimientos comerciales un aspecto impecable y satisfacción total al usuario. Los productos que maneja esta línea son: Toallas de manos, papel higiénico institucional, servilletas, pañuelos faciales, jabones, ambientadores, dispensadores, ropa protectora y paños de limpieza.

1.4.2 Caracterización de los productos

➤ **CONSUMO MASIVO**

Tabla 1. Caracterización productos consumo masivo

PROTECCION FEMENINA			
PRODUCTO	CATACTERÍSTICAS	PORTAFOLIO	
		PREMIUM	VALUE
 <p>Toallas Higiénicas Absorbente higiénico desechable para uso femenino EXTERNO en el periodo menstrual, absorbe el fluido luego de abandonar el cuerpo.</p>	<p>* GROSOR O FORMA Con alas o sin alas Normales y ultradelgadas Tipo tanga, nocturna.</p> <p>*TIPO CUBIERTA Cubierta tela Cubierta malla</p> <p>*PRECIO Alto: Premium Económico: Value Super económico: Economy</p>	 SUPREME	 ULTRAFINA
		 TEENS	 NORMAL CON ALAS
		 TANGA	



Tampones

Absorbente higiénico desechable para uso femenino INTERNO en el periodo menstrual, absorbe el fluido antes de abandonar el cuerpo

- **CON APLICADOR**

- Medio
- Súper

- **SIN APLICADOR**

- Mini
- Mediano
- Súper



Protectores diarios

Absorbentes higiénicos desechables para uso femenino EXTERNO en los días fuera del periodo menstrual, absorben el fluido luego de abandonar el cuerpo

- **ANATOMICOS**

- Regulares
- Respirables

- **TANGA**

- Tanga con alas
- Respirables con alas

- **OTROS**

- Largos
- Micro



KOTEX DAYS ANATÓMICOS



KOTEX DAYS SENSITIVE



KOTEX DAYS TEENS

PROTECCIÓN INFANTIL			
PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS	PORTAFOLIO	
		PREMIUM	VALUE
 <p>PAÑALES</p>	<p>“Los Pañales HUGGIES® tienen Barreras Contra Derrames con Triple Protección que se mueven con las piernecitas ocupadas del bebé. La insuperable protección contra derrames significa más tiempo para explorar y disfrutar del mundo. Los Pañales HUGGIES® tienen una pretina increíblemente elástica para un ajuste excelente. Se ABRAZA suavemente a las pequeñas curvas en todo su alrededor. Así pues, permanece ajustada mientras el bebé se mueve para un ajuste perfecto”²</p> <p>HUGGIES RECIEN NACIDO: mantienen alejada la humedad para ayudar a proteger el ombligo del bebé mientras cicatriza</p> <p>HUGGIES LITTLE SWIMMER Pantaloncito de natación, los Trajes de Baño Desechables HUGGIES® Little Swimmers®, que hacen del agua una gran diversión.</p>	 <p>NATURAL CARE</p>  <p>PULL UPS</p>  <p>RECIEN NACIDO</p>  <p>LITTLE SWIMMER</p>	 <p>HUGGIES ULTRATRIM</p>

² Pañales HUGGIES. Disponible en Internet : <URL: [http:// www.huggies.com/na/sp/products/diapers.asp](http://www.huggies.com/na/sp/products/diapers.asp)>.

TOALLITAS

“Las Toallitas HUGGIES® son suaves y delicadas en la piel del bebé, pero también gruesas y resistentes para limpiar completamente”³.



**NATURAL
CARE**



SUPREME CARE

FAMILY				
PRODUCTO	CARACTERISTICAS	PORTAFOLIO		
		PREMIUM	VALUE ECONOMY	VALUE
PAPEL HIGIÉNICO SCOTT	Producto conveniente y duradero, extra suave, hecho de fibras recicladas.	COTTONELLE UNO	MAXIRROLLO TRES EN DOS EN UNO	NATURAL
TOALLAS SCOTT	Toallas de cocina, absorbentes y resistentes.		LIMPIAMAX	
PAÑOS LIMPIADORES SCOTT	Paños de cocina, absorbentes, resistente y reutilizables.		DURAMAX	

³ Productos Huggies toallitas. Disponible en Internet : <URL: [http:// www.huggies.com/na/sp/products/wipes.asp](http://www.huggies.com/na/sp/products/wipes.asp)>

➤ BUSSINESS TO BUSSINESS (B2B)

Tabla 2. Caracterización productos B2B

CATEGORÍA	PRODUCTOS	CARACTERÍSTICAS
PAPELES FINOS	FOLIO HOJA CARTA SOBRE OFICIO SOBRE LORD	*TRADITION: Estirado antiguo, traditional soft. *PRESTIGE: Lienzo *EXECUTIVE: Labrado básico *COLUMNS: Lineal contemporáneo. *PAPEL VEGETAL PERGAMINO: Satinado *TREND colors kimberly: Labrado básico.
LÍNEA PERSONAL	Hojas carta, carpetas presentación, sobres carta especial, carpetas con bolsillo, tarjetas para toda ocasión, tarjetas y sobres lord, tarjetas personales, sobres lord, diplomas, cartulinas texturadas, kit hojas de vida, kit presentación, cuadernos Scribe.	
IMPRESIÓN DIGITAL	Papel con blancura tipo kimberly.	Formato adecuado a diferentes tipos de máquina, ni muy grande ni muy pequeño. Presentación en rollo, presentación en rollo color blanco titanium, supercalandrado a base de agua. Diseñado para impresoras digitales base de agua.

Fuente: www.kimberlypapelesfinos.com

➤ KCP

Tabla 3. Caracterización productos KCP

PRODUCTO	PORTAFOLIO
TOALLAS DE MANO	Toallas de mano dobladas, toallas de mano en rollo horizontal, toallas de mano en rollo vertical.
PAPEL HIGIÉNICO	Papel higiénico jumbo, papel higiénico bull pack, papel higiénico convencional.
SERVILLETAS	Dispensadas, convencionales, lujo.
PAÑUELOS FACIALES	Caja corta, caja larga , bolsillo, cubo.
JABONES	Uso personal, antibacterial, uso industrial. .
AMBIENTADORES	Para dispensador.
DISPENSADORES	Dispensadores para: Toalla de mano, papel higiénico, servilletas, jabón, ambientador, paños de limpieza.
ROPA PROTECTORA	General, industrial, salud, protección adulta.
PAÑOS DE LIMPIEZA	Desechables, reutilizables, especializados.

Fuente: www.kcandina.com

1.4.3 Servicios

Colombia Kimberly Colpapel S.A, aparte de producir productos para el cuidado y la higiene, se encarga de su comercialización a través de los diferentes canales de distribución, denominados así:

Tabla 4. Canales de distribución

CANAL	TIPO DE CLIENTE
70	Autoservicios independientes
50	Exportaciones especiales
40	Pharma
30	Distribuidores
20	Mayoristas
10	Cadenas

De esta manera se crea una cadena a través de la cual se llega al consumidor final a través de la exhibición y impulso de los productos en los puntos de venta de los canales 70, 40, 10 y distribución numérica desarrollada especialmente por los canales 30 y 20.

1.5 RESEÑA HISTORICA

“En **1872** se creó una compañía en la población de Neenah, Wisconsin, Estados Unidos, cerca de los Grandes Lagos, con el objetivo de fabricar un papel para impresión de superior calidad, confeccionado enteramente con hebras de lino y algodón.

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

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

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

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

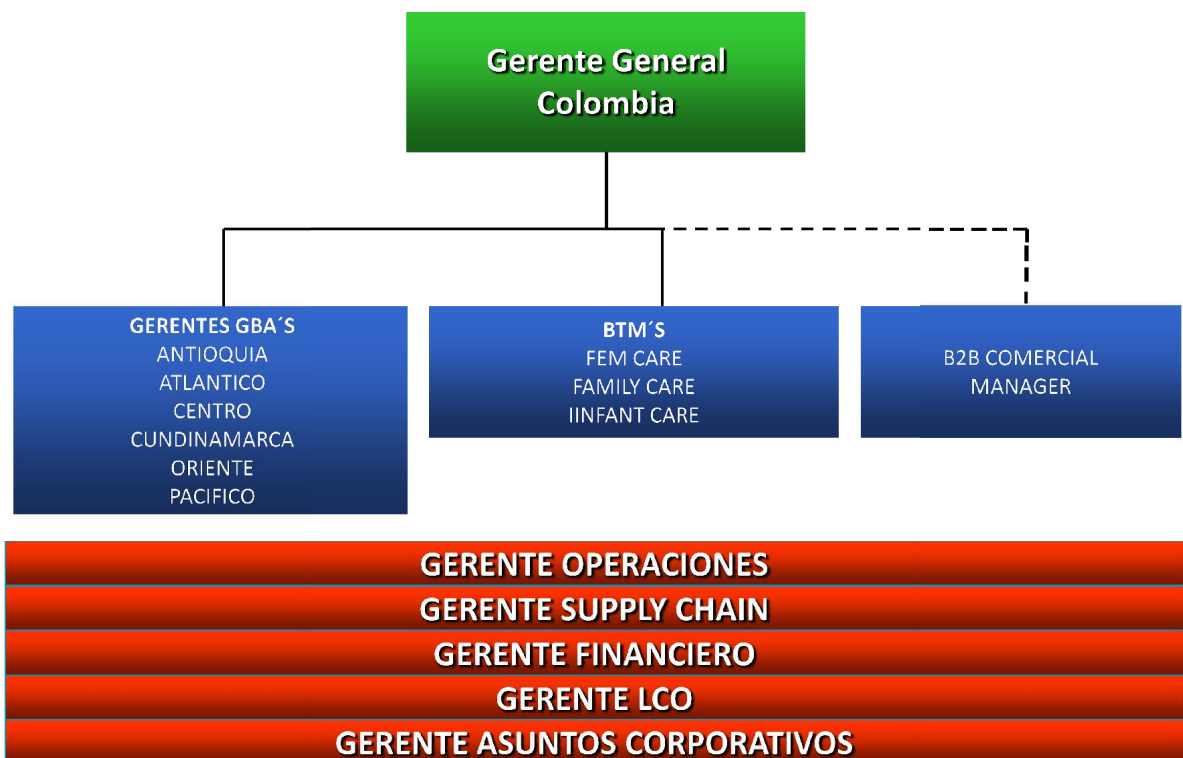
En el sector andino, Kimberly-Clark se establece en Colombia hacia finales de la década de los sesenta para fabricar papeles suaves y papeles livianos para uso industrial. En los noventa, y siguiendo la estrategia corporativa de llenar los espacios vacíos de la matriz global de productos, se realizaron fusiones y adquisiciones en todos los países, hasta lograr el liderazgo en la región en las categorías más importantes. Es así como se cuenta hoy en día con los pañales HUGGIES®, KIMBIES®, LUGGIES®, MIMI® y BEBITO®, marcas preferidas por los consumidores en sus países de origen.

Igualmente los artículos para protección femenina, los papeles higiénicos, faciales, servilletas y toallas de cocina, productos de incontinencia,

pantaloncitos de entrenamiento y pañitos húmedos, deleitan a los hogares de las familias en Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia. Paralelamente, los Productos Desechables para el Uso Industrial e Institucional, los Papeles Finos para Impresión y escritura, la Línea Escolar de Cuadernos y las Vestimentas Desechables para Cirugía, desarrollan nuevos estándares de calidad y prestigio para el creciente mercado Latinoamericano”⁴.

1.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PLANTA DE PERSONAL

Ilustración 1. Estructura organizacional colombiana Kimberly Colpapel



Fuente: Colombiana Kimberly Colpapel S.A.

Planta de personal: Dato aproximado 3000 personas entre personal de planta, cargos administrativos, analistas, líderes, operarios etc.

⁴Más de un siglo de historia. Disponible en internet: <URL:
<http://www.kcandina.com/kcplata m/VBeContent/NewsDetail.asp?ID=3190&IDCompany=10>>

1.7 DATOS GENERALES

1.7.1 Ubicación

Colombiana Kimberly Colpapel S.A cuenta tres plantas en Cundinamarca, Cauca y Antioquia donde se fabrican los diferentes productos de la compañía; asimismo, cuenta con oficinas comerciales en las diferentes geografías del territorio nacional como: Antioquia, Atlántico Cundinamarca, Oriente Pacífico y centro.

La geografía donde se desarrollará la práctica en mención es Oriente, la cual comprende los siguientes municipios: Barbosa, Socorro, San Gil, Bucaramanga, Ocaña, Aguachica y Cúcuta.

Oficina comercial Bucaramanga: Calle 42 29A – 41. Of. 203, edificio Trafalgar.

Teléfono: PBX 6 32 32 90
FAX 6 32 13 92

1.7.2 Descripción área de trabajo

La práctica se llevará a cabo en el área comercial consumo, la cual tiene por objetivo lograr ventas con una mezcla de producto equilibrada, alcanzando niveles óptimos de rentabilidad a nivel nacional; de esta manera el área comercial se divide por geografías mencionadas anteriormente, las cuales tienen una estructura organizacional así: Gerente geográfico, ejecutivos multicanal, analista de ventas, coordinador de promociones, supervisor punto de venta, mercaderistas e impulsores y personal de staff.

La estudiante es responsable del apoyo y la consecución de actividades de mercadeo que activen las ventas a través de un plan motivacional, acompañamiento y capacitación de las fuerzas de ventas, para de esta manera atender necesidades del mercado y apalancar las ventas de la geografía a través de la fidelización de los colaboradores externos y así garantizar la rotación de productos que conlleva a un nivel óptimo de inventarios en los clientes directos (distribuidores).

1.7.3 Nombre y cargo del supervisor

Nombre: Juan David Giraldo Rivera

Cargo: Gerente Geografía Oriente (GBA Oriente), Colombiana Kimberly Colpapel S.A

2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

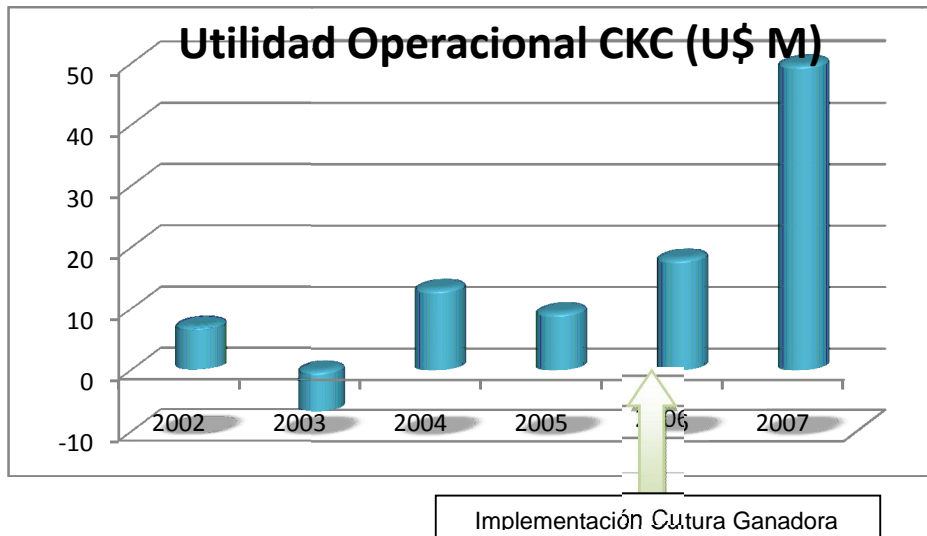
Algunos aspectos de la personalidad de las personas están marcados por su consumo, que a su vez está limitado por su nivel de ingresos. Actualmente los productos que maneja la empresa en la línea de consumo masivo han ido ganando participación en el mercado, compitiendo con precios, calidad, aceptación y reconocimiento de marcas entre otros aspectos que hacen parte de un conjunto de estrategias comerciales que al final buscan la fidelización de sus clientes, excediendo sus expectativas y entendiendo sus necesidades.

En los últimos años Colombia Kimberly Colpapel S.A. ha tenido crecimiento en sus ventas mediante el trabajo en equipo que “mas allá de los números la idea es que tanto los empleados como los clientes externos sientan confianza en la compañía y bajo ese objetivo trabajar en equipo” como lo menciona el gerente en Colombia Felipe Alvira.

De esta manera la empresa viene desarrollando en sus colaboradores internos una cultura que trata de buscar lo mejor para la compañía en la medida en que siempre se esté dispuesto a dar la milla extra, es decir exceder las metas propuestas, afrontar nuevos desafíos y pro activamente anticiparse a ellos, mantener una imagen positiva y de autoconfianza, reconocer el potencial de cada miembro de su equipo y contribuir en la construcción de una compañía sin excusas, para poder llevar al cliente productos y servicios de calidad.

A continuación se presentan los resultados de la compañía en términos de utilidad operacional, y el cambio en los resultados desde que se implementó la cultura ganadora en términos de liderazgo y motivación, como se ha explicado previamente.

Gráfica 1. Resultados CKC en utilidad operacional



Fuente: Dpto. Financiero Colombiana Kimberly Colpapel S.A

Bajo este concepto expandido de cultura rentable a todos los colaboradores tanto internos como externos; en la Geografía donde se desarrolla la practica hay falencias en el concepto de cultura que la empresa quiere transmitir especialmente en los vendedores (fuerza de venta de las distribuidoras) , ya que el objetivo de realizar grandes inversiones como son los incentivos, no debe ser solamente mantener a las personas contentas, por el simple hecho de obtener un reconocimiento. Cuando se decide realizar inversiones amplias, se busca la rentabilidad en dinero pero aparte de esto, se busca la fidelizacion con la compañía, reconocimiento y valor por los productos de la misma pensando siempre que es lo mejor que hay en el mercado.

De esta manera los inconvenientes que diariamente se presentan en la calle por precios, calidad y especialmente percepción del cliente se quieren mitigar de una u otra manera con el empuje y con fianza con el que el vendedor lleva los productos de la compañía a los clientes ya que aparte de que se va a ver incentivado por su cumplimiento y buena labor, dic ha cultura ganadora esta enfocada y guiada por el camino de la colaboración, entrega, pertenecía y reconocimiento que rete a los colaboradores a crecer en su vida personal como en la laboral.

3. ANTECEDENTES

Según el relato de los tres BTA'S (Gerentes de las marcas SCOTT, HUGGIES Y KOTEX), los planes motivacionales orientados a las fuerzas de ventas de las distribuidoras iban dirigidos a las actividades monetarias que independientemente como se llegara al cliente lo ideal era que el vendedor se motivara de una u otra forma y ayudara con la rotación de los productos, además que este contaba con actividades adicionales de mercadeo que le ayudaba a cerrar sus negocios.

Desde que empezó a liderarse en la compañía el concepto de “kultura ganadora” el cual ha estado acompañado de capacitaciones, seminarios y todas aquellas reuniones que estuvieran enfocadas básicamente en la generación de esta cultura, se quiso tener en cuenta a personal externo que estuviera involucrado en el cumplimiento de los objetivos; este fenómeno ha ido tomando fuerza ya que el personal como lo son mercaderistas e impulsadoras vienen participando activamente en las reuniones que mensualmente realiza cada geografía, donde participan activamente mostrando sus ideas y dudas, lo que hace parte de la formación de líderes participativos y a generado compromiso y dedicación por parte de este personal.

Teniendo en cuenta lo anterior B2B que es una de las unidades de negocio, lanza dos planes denominados “PLAN CONFIANZA” y “PLAN PRESTIGIO”, los cuales van dirigidos a los clientes y a las fuerzas de ventas de sus clientes, con el fin de que el primero creara fidelidad al cliente directo y el segundo motivación al vendedor del cliente.

Plan confianza es un plan que como se menciono busca la fidelidad del cliente, el cual recibe diferentes tipos de capacitaciones y participación en seminarios que crean valor para el crecimiento personal. Por otro lado Plan prestigio B2B a través de cuotas y llevando seguimiento al cumplimiento de las mismas, busca motivar a los vendedores para que cada vez logren exceder sus expectativas con los incentivos a los que pueden ser acreedores, buscando así compromiso con los productos de la compañía.

En este orden de ideas el área comercial consumo, quiso recoger estos conceptos y materializarlos en un solo plan que llevara el concepto de cultura y motivación para las fuerzas de ventas de canal tradicional (distribuidores). Dicho plan empezó a desarrollarse en Geografía Pacifico, seguido por

geografía centro, mostrando resultados alentadores de crecimiento y hoy quiere ser implementado con éxito en geografía oriente.

Desde este punto de vista de variabilidad en esta área respecto a las condiciones del mercado, han existido planes tanto para vendedores, revendedores e intermediarios que en su forma típica la organización les concede un premio por exceder una cuota en el mayor porcentaje.

4. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad dada la competencia agresiva que se vive en el mercado, debido a que el consumidor actual esta más informado que antes, dispone de más alternativas de compra para elegir, exige productos de óptima calidad, que suplan sus necesidades básicas y que se acomoden a su capacidad adquisitiva.

En este orden de ideas el área comercial tiene una tarea difícil pero no imposible de obtener los ingresos que han sido presupuestados en la medida que hace rotar los productos y logra un nivel óptimo de aceptación en el mercado. De esta manera el área comercial en las organizaciones es el motor que mantiene en marcha la empresa para su continuidad, entendida como la generación del flujo de caja necesario de la empresa, capacidad para pago de proveedores, sostener la nómina, pagar gastos e impuestos y generar utilidades que finalmente es sinónimo de lucro bajo una responsabilidad social.

Kimberly consiente de la importancia que tiene la labor de sus colaboradores internos (ejecutivos de desarrollo) y los externos (Fuerza de ventas de las distribuidoras que son el ultimo enlace con el cliente), ve la necesidad de lanzar un plan que motive a los vendedores a trabajar duro por cumplir un objetivo mediante una cuota realista de ventas, premios atractivos y reglas aplicables, para que de esta manera ayude a sus mismos ejecutivos en la rotación de productos con el fin de alcanzar la meta propuesta. Así mismo tener un acompañamiento de estas personas en su labor ayudando en su formación, capacitación y atendiendo sus sugerencias respecto al comportamiento del mercado y las necesidades del cliente, para diseñar, planear y ejecutar estrategias que ayuden al crecimiento del grupo comercial.

De esta manera la empresa quiere reconocer la labor importante de estas personas que están vinculadas directamente con la empresa por medio de sus asociados (las distribuidoras), quienes distribuyen los productos de la empresa hasta llegar a su cliente final. Por ello el crecimiento y resultados de la empresa dependen en gran parte de su buen desempeño.

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Implementar un plan que patrocina la iniciativa de los comercializadores independientes de la línea de consumo masivo, en el incremento de sus ventas a través de la motivación y compromiso de sus colaboradores

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Fidelizar las fuerzas de ventas de las distribuidoras a través de la formación y el acompañamiento, de manera que, cada vendedor tenga una visión clara de su propio interés en el programa y de la importancia de su labor para la compañía.
2. Plantear actividades que apalanquen las ventas, garantizando así la colocación de producto y fidelidad del consumidor final.
3. Construir Cultura ganadora en cada uno de los vendedores.
4. Liquidar el plan, haciendo entrega de la totalidad de premios prometidos.
5. Evaluar el plan para determinar oportunidades de mejora.

6. MARCO TEORICO

6.1 IMPORTANCIA DEL AREA COMERCIAL

Todo el proceso de elaboración de un producto es un ciclo que empieza desde contar con recurso humano capaz y comprometido, con una cadena logística que garantice el suministro de materia prima y continua con la transformación de los mismos hasta distribuirlos en el mercado. Es allí donde el área comercial juega un papel importante, debido a que, los resultados de la empresa están sujetos a los obtenidos en el área comercial, ya que cuando se completa el ciclo, es decir cuando el producto o servicio es adquirido por el cliente final, es cuando verdaderamente se miden y concretan los resultados.

6.2 EL VENDEDOR Y SU FUNCIÓN COMERCIAL

El vendedor de hoy, ejerce un papel importante dentro de la compañía, ya que es, esta persona la que “mantiene una relación más próxima con los clientes, es en gran medida la imagen de la empresa. Su actitud, su capacidad de comunicación interpersonal, etc., al igual que los productos que vende, darán forma a la imagen que el cliente tenga de la empresa”⁵

De esta manera el trabajo del vendedor durante la historia no ha recobrado mucho valor, pero actualmente es un “ejecutivo de marketing que garantiza la imagen de la empresa, apoya las acciones publi-promocionales, transmite información, se relaciona con el mercado y sus clientes y en resumen garantiza la supervivencia de la empresa”⁶

Es importante aclarar que la venta del producto no depende solo del vendedor, también esta ligada a la política comercial, el marketing, etc. Finalmente el vendedor tiene que cumplir con unos objetivos propuestos para alcanzar las metas deseadas de relación, negociación, presentación del producto y atención al cliente, que forman parte de la venta. En este orden de ideas las funciones del vendedor son:

1. “Prospectar nuevos clientes.

⁵ PUJOL , Bruno et al. Dirección de marketing y ventas. Madrid – España: Cultural de ediciones, S.A., Tercera edición, 2002, p. 83.

⁶ Ibid., p. 84.

2. Mantener y retener a los clientes.
3. Incrementar las compras de los clientes actuales.
4. Informar sobre el mercado.
5. Conocer los productos de la empresa.
6. Conocer el mercado de sus clientes.
7. Organizar, planificar y ejecutar sus objetivos.
8. Formarse constantemente en las técnicas necesarias para realizar su labor.
9. Dar servicio a sus clientes
10. Administrar eficientemente su cartera de clientes”⁷

6.3 LA MOTIVACIÓN DEL VENDEDOR

La motivación de las fuerzas de ventas es un factor que influye considerablemente en la ejecución de sus actividades, ya que es la forma de aumentar el rendimiento del grupo comercial y por ende el de la empresa. De esta manera la motivación determina los resultados y el rendimiento del vendedor, convirtiéndose así, en una de las labores principales de las organizaciones, donde se deben asignar parte de los recursos para su eficaz ejecución. Por esta razón los directivos y demás personal involucrado en una organización debe ser consciente de la importancia de tener un equipo de trabajo adecuado y permanentemente motivado.

“La primera motivación que necesita un vendedor sin duda es de tipo económico, después debe estar motivado por su profesión (vender), en tercer lugar por el sector y el tipo de venta que realice y en último lugar el vendedor necesitará para sentirse motivado una respuesta de tipo relacional, es decir sentir que su labor es fructífera, que es valorada por clientes y empresa y que tiene posibilidades de crecer”⁸.

6.3.1 Teorías de motivación

- **La motivación intrínseca:** Es aquella que tiene que ver con la auto-motivación con el fin de sentirse satisfecho con lo que se y hace.
- **La motivación intuitiva:** “cuando los elementos del sistema varían, la respuesta y la motivación del vendedor varía igualmente.”

⁷ Ibid.

⁸ Ibid., p. 88

1. Observar el rendimiento global del vendedor con especial énfasis en el comportamiento que debe ser mejorado.
2. Describir el rendimiento actual y el esperado (con valoraciones objetivas y subjetivas).
3. Averiguar por qué no se cumplen las expectativas.
4. Crear un plan de mejora continuada:
 - Determinando objetivos.
 - Especificar al máximo
 - Métodos de control.
5. Valorar las mejoras”⁹.

6.3.2 Herramientas de motivación

Las herramientas de motivación deben ser coherentes para que de esta manera garanticen ingresos básicos y la posibilidad de incrementar los mismos en el transcurso del tiempo.

De esta manera las herramientas claves de motivación para las fuerzas de ventas son las siguientes:

- “El dinero (existe una relación directa entre cantidad de dinero percibida y nivel de rendimiento exigido).
- La recompensa personal.
- Las actividades de reconocimiento.
- La formación.
- Acciones a la compañía.
- Viajes y otras formas de ocio.
- Beneficios sociales”¹⁰.

6.4 PROGRAMAS DE APOYO Y PROGRAMAS MOTIVACIONALES

Los programas de apoyo y programas motivacionales van de la mano, en el sentido de que, “uno de los elementos más importantes en la creación de motivación es la formación, porque la motivación es función de la capacidad que posea y de la oportunidad que se tenga de usar esa capacidad”¹¹.

⁹ Ibid., p. 122

¹⁰ Ibid.

¹¹ Ibid., p.88

6.4.1 Programas de apoyo

Estos programas de apoyo generalmente son liderados por los gerentes de ventas o en algunos casos lo hace el personal de promoción de ventas de las firmas, ya que en ocasiones poseen mayor experiencia y conocimiento, para preparar las reuniones y los materiales de apoyo.

Para las capacitaciones de las fuerzas de ventas, se preparan las reuniones de ventas que pueden ser de tipo local o internacional, para el caso de dicha práctica se aplica de tipo local. De esta manera las reuniones de ventas, “se deben diseñar para satisfacer los objetivos de los participantes”, es decir ajustada a todo tipo de vendedor desde el nuevo hasta el mas antiguo en la profesión de vender.

Los materiales de apoyo de los que se hablaba anteriormente incluyen información sobre los productos a ofertar y de las maneras o formas de hacerlo. “El mas útil para el vendedor suele ser el manual de ventas porque contiene información sobre el producto y elementos de una presentación de ventas. Los portafolios de ventas y los modelos de producto son mecanismos que se utilizan en conjunto con las presentaciones de ventas para aclarar puntos clave.

Aparte de los materiales de apoyo estos programas incluyen capacitación y concientización en cuanto a:

1. El servicio al cliente: “ Porque el cliente es la razón de ser de la empresa, porque es una manera particular de diferenciarse y porque se deben alcanzar unas metas de rentabilidad para cumplir con los objetivos fundacionales “¹²
2. Habilidades de comunicación: “gran parte del trabajo de un vendedor Se desarrolla a través de la comunicación interpersonal, ya sea persona a persona o de una persona a un grupo.”¹³ Es bueno aclarar que no el que habla mas es el que vende mas y/o viceversa, en ocasiones el no saber escuchar al cliente puede traer problemas graves al no atender sus necesidades, por otro lado no saber vender la imagen y marca de los productos puede ser un fracaso para las ventas.

¹² Cartilla de estudio autoformativa de una entidad bancaria, Febrero 2002.

¹³ PUJOL, Op. Cit., p. 127.

3. Aspectos personales a cuidar: Presentación personal, adoptar gestos y postura adecuados, saludar y despedirse cálidamente, Establecer contacto personal, ordenado y aseado, demostrar interés por los clientes, etc.

6.4.2 Programas motivacionales

Como se ha venido hablando los incentivos para la fuerza de ventas son herramientas para mejorar el desempeño. El desarrollo de programas de incentivos están liderados por el departamento de promoción de ventas, encargado de la dirección estratégica del programa es decir plantearlo, implementarlo, dirigirlo y controlarlo.

6.5 DISEÑO DE UN PROGRAMA DE INCENTIVOS

1. **“Seleccionar Objetivos:** Determinar los objetivos del programa de incentivos. Los incentivos deben estar relacionados con el desempeño anterior del participante y el potencial actual. Esta personalización sugiere el uso de cuotas como una base para conceder incentivos.
2. **Elegir a los participantes:** Decidir cuántos miembros de las fuerzas de ventas deberán participar. En algunos casos todos los vendedores pueden ser la respuesta obvia. Sin embargo, si existen varias categorías de vendedores divididos por línea de producto, tipo de cuenta o de alguna otra forma, puede ser apropiado limitar la campaña a uno o dos grupos o establecer metas y reglas diferentes para las distintas clases de personal.
3. **Establecer reglas:** Comunicar con precisión a la fuerza de ventas qué se espera de sus integrantes y cómo deben lograrlo. Este paso comienza por especificar la base de los premios. Para ello se utilizan tres métodos generales.
 - a. Se otorga un número fijo de premios a quienes alcancen los máximos resultados en términos de volumen total/ un concurso todos contra todos).
 - b. Los premios se relacionan con las ventas de unidades sobre una base absoluta, sin considerar el potencial del territorio ni los registros previos. Se establecen las mismas metas y premios para todos los vendedores.

- c. Se otorga un número fijo de premios a quien obtenga el mejor resultado en relación con su cuota individual.
- 4. Elaboración de cronograma:** Son importantes tres opciones: El tiempo específico para la promoción, la duración de la campaña y el tiempo que se concede como preparación para el lanzamiento. Otro aspecto del cronograma de incentivos es cuánto tiempo se requiere para la planeación anticipada.
- 5. Escoger los premios con cuidado:** La estructura de los premios se halla relacionada con factores como presupuesto, duración de la campaña, tema, y naturaleza de los vendedores, quienes responden de maneras diferentes al mismo estímulo. Para seleccionar los premios efectivos, es importante considerar a los vendedores como individuos, conocer características como su nivel de ingresos, status económico y social e intereses y gustos personales.
- 6. Crear un tema:** un tema permite contar con un marco de referencia para el cuadro general del programa, unifica los materiales promocionales y agrega un poco de diversión.”

6.6 MERCADOTECNIA

Todos los esfuerzos y motivación de una fuerza de ventas sería perdido sin la labor importante que realiza mercadotecnia, debido a que el vendedor necesita herramientas adicionales para llevar a cabo una excelente labor y cerrar el ciclo de su venta.

6.6.1 Plan de Marketing (MK)

“En la elaboración de plan de mk estratégico debe hacerse en estrecha relación con el mk operativo. Los medios de acción del mk operativo son principalmente las variables, precio, publicidad, potencial de venta y dinamización de la red de distribución, de esta manera el mk estratégico desemboca en la elección de producto-mercado en lo que la empresa detecta una ventaja competitiva y sobre una previsión de la demanda global.

Las variables controlables: El comerciante puede entender cualquier mercado formulando las preguntas que conocemos como las seis "O"

1. ¿Quién está en el mercado? - Ocupantes
2. ¿Quién compra el mercado? - Objetos
3. ¿Cuándo compra el mercado? - Ocasiones
4. ¿Quién está involucrado en la compra? - Organización
5. ¿Por qué compra el mercado? - Objetivos
6. ¿Cómo compra el mercado? - Operaciones

Las seis "O" de un mercado preceden las cuatro "P" de la mezcla de mercadotecnia. Cualquier variable bajo el control de la firma que pueda influenciar el nivel de reacción del cliente, es una variable de la mezcla de mercadotecnia.

6.6.2 Mezcla de mercadotecnia

- **RODUCTO:** Calidad, Aspectos, Opciones, Estilo, Marca, Empaque, Tamaños, Servicios, Garantías, Utilidades .
- **PLAZA:** Canales (autoservicios independientes, farma, distribuidores mayoristas y cadenas), Coberturas, Localización, Inventario, Transporte
- **PROMOCION:** Publicidad, Venta personal, Promoción de ventas
- **PRECIO:** Precio de lista, Descuentos, Concesión, Período de pago, condiciones de crédito."¹⁴

6.7 TIPOS DE PROMOCIONES DE VENTAS

Por último como se mencionaba al principio la venta no depende totalmente del vendedor, existen una serie de factores que influyen sobre su venta que entre otras cosas es un conjunto de recursos que impulsan las ventas, estos son:

1. "Presentación en el punto de compra: Los fabricantes proveen de manera gratuita presentaciones en el punto de compra (en inglés POP) para promover una marca en particular o un grupo de productos. Las diversas formas de POP incluyen rejillas especiales para colgar el producto, armazones en cartón, pancartas, señalizadores, tarjetas de precios, etc.

¹⁴ Plan de marketing. Disponible en internet: <URL: http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Marketing/marketing.htm#_Toc55619277>.

2. Exhibiciones comerciales: miles de fabricantes presentan sus artículos en exhibiciones comerciales, eventos planeados con regularidad y en los cuales los fabricantes presentan sus productos y toman pedidos.
3. Dinero de impulso: El pago extra que se da a los vendedores por alcanzar una meta específica de ventas se conoce como dinero de impulso, también se denomina bonificaciones o PM.
4. Aprovechamiento para el distribuidor: Es un premio que da el fabricante al minorista por comprar determinada cantidad de producto. Los dos tipos más comunes son: El primero es un regalo por hacer un pedido determinado y el segundo es un aprovechamiento de presentación.
5. Ofertas especiales: Son descuentos especiales iguales o por encima de los descuentos normales por compras que se otorgan al comercio por un tiempo limitado.

7. DISEÑO METODOLÓGICO

El plan de trabajo a realizar es netamente de campo, donde se quiere indagar sobre las condiciones del mercado, percepción de clientes y el desempeño de las fuerzas de ventas.

Las fuentes para la recolección de información serán primarias, ya que se tendrá la oportunidad de interactuar con los vendedores, clientes y consumidores por medio de entrevistas informales y el dialogo; adicional se elaborará un formato para chequeo de puntos de venta que requerirá de observación. Para información de rotación de productos en (\$), se tendrá acceso a las bitácoras de las distribuidoras, las cuales arrojan la rotación por categoría de productos y por vendedor.

Para la evaluación del plan se utilizará una encuesta estructurada que permitirá conocer la percepción de los vendedores participantes frente al plan.

Los resultados se presentarán de forma escrita a manera de prosa con apoyo de gráficas que permitan visualizar mejor la información del estado de avance de las actividades.

8. ACTIVIDADES

8.1 ACOMPAÑAMIENTO A LAS FUERZAS DE VENTAS

El propósito del acompañamiento a las fuerzas de ventas es hacer un diagnóstico sobre las condiciones del mercado y el desempeño del vendedor en el momento de ofrecer la línea de productos Kimberly Clark.

La coordinación de esta actividad parte de un cronograma donde se escogen los vendedores de los diferentes canales al azar, así:

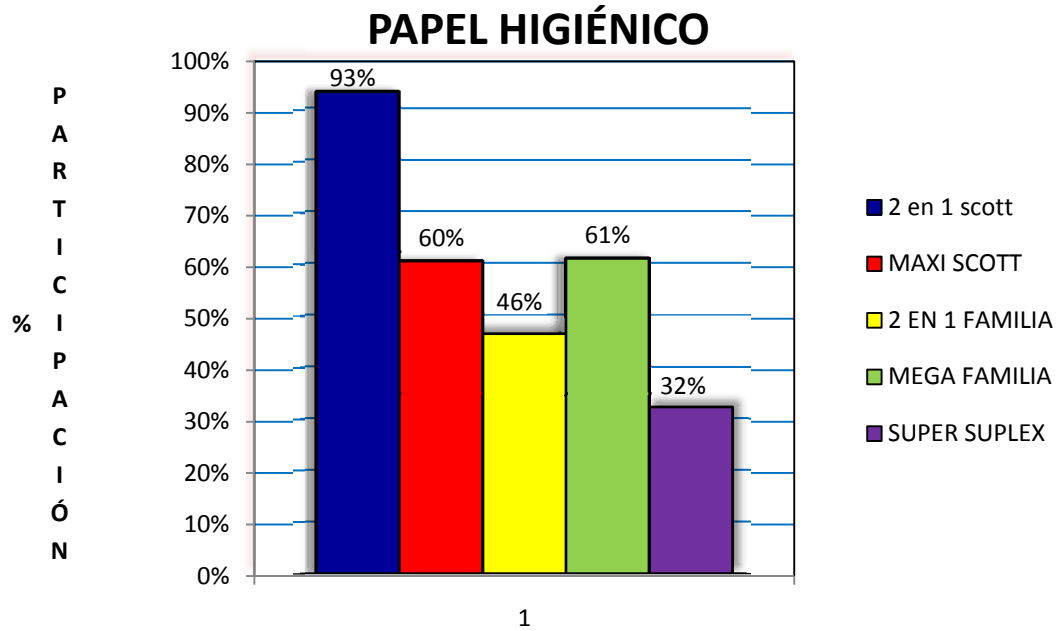
Tabla 5. Cronograma Acompañamiento fuerza de ventas

DISTRIBUIDORA	NOMBRE DEL VENDEDOR	CANAL
Surtimarcas	Luz Dary pinilla	TAT
Surtimarcas	John Henry Forero	TAT
Surtimarcas	Oscar Ignacio Rueda	Mayoristas
Ibáñez Castilla	Oscar Ivan roa	Superetes
Ibáñez Castilla	Yazmin Román	Autoservicios
Ibáñez Castilla	Juan Espindola	TAT
Surtioriente	Beatriz Sotomonte	Mayorista
Districomer	Julio Cesar Martínez	TAT
Districomer	Diana carolina Trujillo	Mixto
Lidertiendas	Daniel Bautista	TAT
Lidertiendas	Leonardo Gamas	TAT

Esta primera fase de la actividad consistió en acompañar a cada vendedor a la ruta de ventas. La labor desarrollada consistió en observar y escribir los aspectos relevantes percibidos en el momento de la venta como el comportamiento del vendedor y percepción del cliente frente a los productos de la empresa. Se visitaron un promedio de 34 tiendas con cada uno de los vendedores del canal TAT y un promedio de 7 y 8 clientes con cada uno de los vendedores de autoservicios, superetes y mayoristas.

Aprovechando el trabajo de campo con el canal TAT, que es en últimas el canal que determina la distribución de cada uno de los productos, se diseñó un formato de chequeo de distribución *ver anexo 1*, con el cual se quiso medir en términos porcentuales la distribución de cada línea de producto frente a la competencia, obteniendo los siguientes resultados:

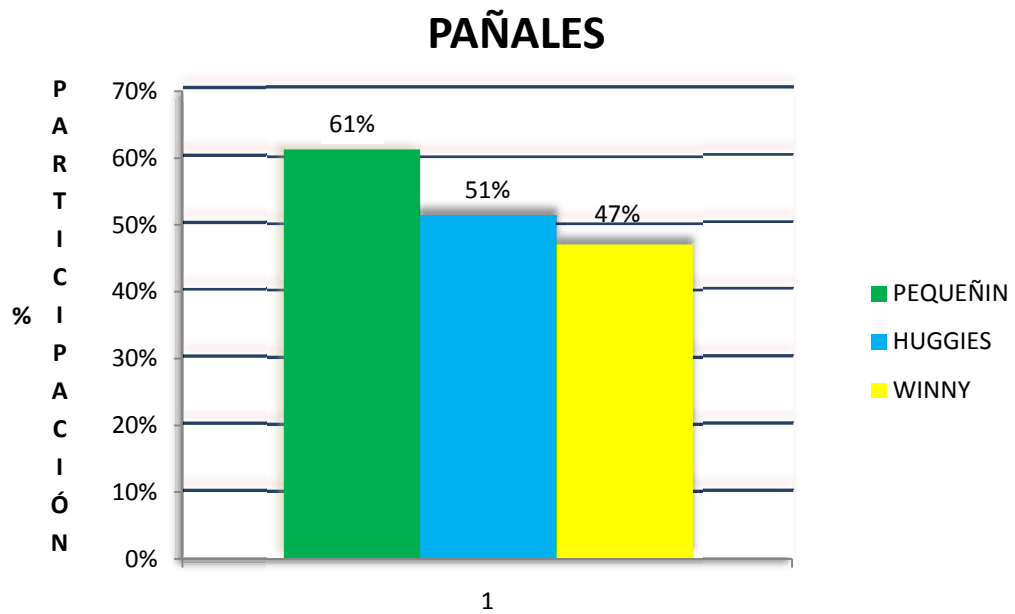
Gráfica 2. Participación del papel Higiénico



SCOTT		FAMILIA		PAPELES NAC.
2 en 1	Maxi	2en 1	Mega	Super suplex
191	124	95	125	66
93%	60%	46%	61%	32%

Total tiendas: 205

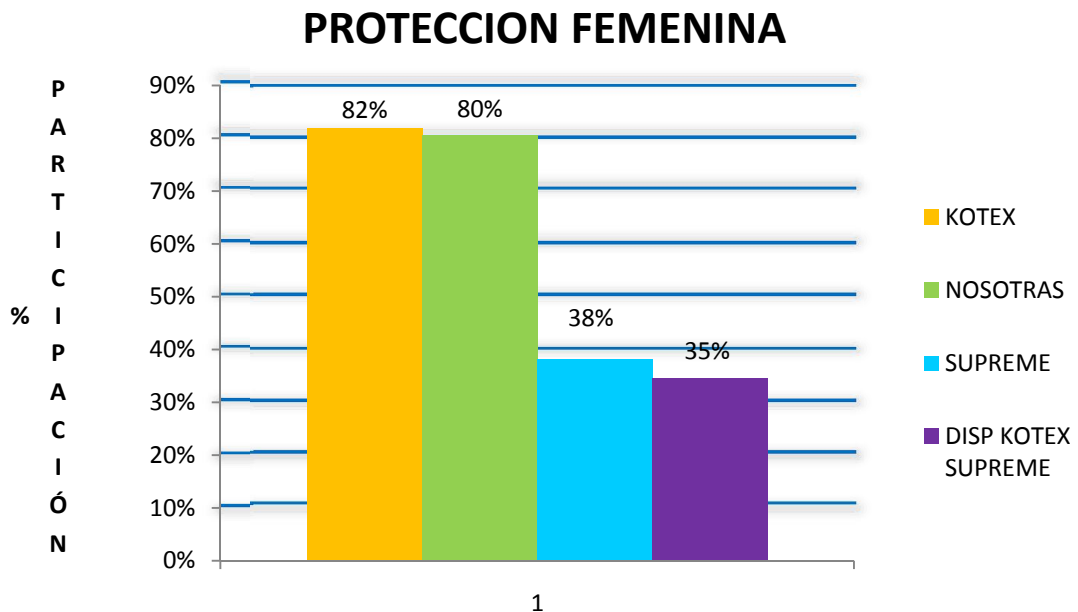
Gráfica 3. Participación pañales



PAÑAL		
H.U	PEQ	WINNY
105	125	96
51%	61%	47%

Total Tiendas: 205

Gráfica 4. Participación protección femenina



PROTECCIÓN FEMENINA			
KOTEX	NOSOTRAS	SUPREME	DISPENSADOR X 40
168	165	78	71
82%	80%	38%	35%

Total tiendas: 205

Las 205 tiendas visitadas corresponden a 5 zonas diferentes, que son: café Madrid, Bucarica, Rincón de Girón y Lebrija. Aunque no es una muestra representativa para determinar el porcentaje de distribución, permitió concluir lo siguiente:

- Se ha perdido en la presencia de Dispensador por 40 de Kotex ; ya que en los últimos meses se ha venido perdiendo su promociones en el manual de ciclo (manual donde se proponen todas las actividades

promocionales de mercadeo para cada línea de producto) dándole espacio a la Competencia.

- La toalla Supreme en poco tiempo ha ganado un buen espacio en la tienda. Se debe trabajar más en las asignaciones del manual de Ciclo y en promociones al consumidor como sensagusto (actividad nacional para consumidoras de la competencia para que prueben kotex supreme y se queden con ella). Se debería trabajar con los carteros por lo menos una vez a la semana en las plazas principales.
- Como se observa en la grafica de protección femenina se está 2 puntos por encima de la competencia, esto es Toalla + liners.
- En Papeles Scott se observa que 2 en 1 líder, líder muy lejos de su competencia, pero súper suplex ya está pesando un 32% siendo el más afectado Familia.
- Maxirollo tiene iguales proporciones de mercado que Megarollo teniendo como objetivo llegar a los niveles del Scott 2 en 1 del 98% de activación. Las actividades se han desarrollado como la docena de trece, raspe y ganas han sido actividades ganadoras, pero adicional se debería hacer recambio enfocado a Maxirollo.
- Pañales HUGGIES es la segunda marca en presencia en las tiendas; pero la percepción del cliente es “un pañal que tiene poca rotación”, se debería trabajar mucho con las consumidoras y así ganar el primer puesto.
- Faltan más exhibidores para pañal y de diferentes etapas como lo tiene la competencia.
- Falta material POP en el canal, esto ayudaría a informar a la gente la presencia de las marcas en la tienda.

Los aspectos importantes y comunes entre los vendedores con los cuales se realizó el acompañamiento y los comentarios de los clientes fueron los siguientes:

- Existe desconocimiento del vendedor frente a las características que hacen diferenciador al producto frente al de la competencia
- El vendedor TAT, no se toma el tiempo necesario para ofrecer el producto, limitándose a pasar su catálogo al cliente, lo que conlleva a que el cliente sienta poco interés y falta de atención por parte del vendedor.
- El canal mayorista, es un canal que por el volumen que maneja, tiene volatilidad en los precios, lo que limita la labor del vendedor.
- Los vendedores en general, ofrecen de todo su portafolio, el producto que les represente un incentivo adicional o, el que sepan les va a ayudar a cumplir con su cuota global.
- El tendero busca rentabilidad y productos que roten fácilmente, es decir que el consumidor final se lo pida. Como caso puntual a este tema, el pañal es un producto del cual el consumidor final no tiene buena percepción, por ende el tendero prefiere no pedirlo. Por otro lado papeles y protección femenina, tienen liderazgo en algunas zonas pero la competencia hace actividades para el consumidor que en últimas es el que garantiza la rotación del producto.
- 2 de cada 10 clientes que ingresan a una tienda, piden un producto en general no una marca específica, esta es la oportunidad en que el tendero tiene el poder de ofrecer el producto y que el consumidor lo pruebe.
- Falta más publicidad en las tiendas y los superetes, es necesario debido a que informan que el producto se encuentra de venta allí.
- El tendero, mayorista y cliente final buscan que motiven su compra con precios especiales y premios atractivos.
- Falta impulso y más exhibición en algunos autoservicios y superetes, dejando que la competencia quite espacios y gane más exhibiciones de producto.
- El cliente mientras se sienta bien atendido, tiene en cuenta al vendedor y se fideliza con él.

8.2. CAPACITACIÓN Y CLINICAS DE VENTA

Teniendo en cuenta los resultados del acompañamiento, se detectaron necesidades de capacitación de producto y servicio al cliente en los vendedores del canal TAT. Para ello se planearon dichas capacitaciones con cada distribuidora así:

Tabla 6. Cronograma capacitación fuerza de ventas

DISTRIBUIDORA	FECHA CAPACITACIÓN
Surtimarcas	Septiembre 16
Ibáñez Castilla	Septiembre 23
Surtioriente	Octubre 11
Districomer	Octubre 24
Lidertiendas	Noviembre 7

El contenido de las capacitaciones consta de los siguientes temas:

- Historia de cada una de las categorías de producto (baby care, fem care, family)
- Descripción de los productos que conforman cada línea.
- Componentes y características de los productos.
- Portafolio de producto según la línea.
- Presentación de los productos de la competencia Vs. Productos de la compañía por categoría.

Ver anexo 2. Capacitación a la fuerza de ventas por categoría.

Las capacitaciones iniciaron con la ponencia de los temas anteriormente mencionados. Esta ponencia se hizo en compañía de una mercaderista la cual, hacia algunas interrupciones para mostrar físicamente composición de los productos, nivel de absorción haciendo pruebas en tiempo real, de las cuales los vendedores fueron participes.

Durante la ponencia se empezó a interactuar con los vendedores haciendo preguntas a los mismos referentes a temas tratados, su respuesta acertada lo hacía acreedor de un premio (camisetas y muestras de producto), esta actividad intermedia motivo la participación y aprendizaje de los asistentes.

Finalizada la teoría y pruebas de producto se procedió a hacer una clínica de ventas donde se quería poner a prueba el resultado de la capacitación, ya que el vendedor tenía los argumentos suficientes para llegar donde el cliente y ofrecer los productos de las diferentes líneas.

Esta última actividad se llevo a cabo por parejas. Consistió en dar roles a cada uno de los vendedores donde uno era el cliente teniendo en cuenta los diferentes tipos de clientes con los que se tienen que enfrentar diariamente y el otro iba a demostrar delante de sus compañeros las competencias y argumentos que tenía en el momento de la venta. Una vez cada pareja finalizaba su presentación atendía a los comentarios y sugerencias de los asistentes.

El resultado de esta actividad fue positivo, ya que entre los mismos compañeros detectaron algunas debilidades y fortalezas como:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Falta de escucha al cliente, generados por la impaciencia y preocupación de no vender y creer estar perdiendo el tiempo.	Buena actitud en el momento de abordar al cliente. (Gestos, buena postura y actos de amabilidad que demuestren las ganas de servirle).
Falta seguridad en los argumentos de venta.	Concentración y capacidad de retención en la toma del pedido.
Uso inadecuado de vocabulario y falta de expresión lo que tiende a confundir al cliente.	Buena presentación personal.

De esta manera se llevo a cabo la retroalimentación de la actividad, donde los vendedores se llevaron los argumentos suficientes para convencer a sus clientes de la calidad de los productos, además de detectar los aspectos claves que hacen que su labor diaria sea exitosa.

8.3 ACTIVIDADES DE COLOCACION, RECORDACION DE MARCA Y ROTACIÓN.

8.3.1 Colocación de producto

Actividad 1: Prueba piloto

Dadas las condiciones del mercado en el acompañamiento del canal TAT, se percibió falta de interés por parte del tendero de dejar pañales HUGGIES. De esta manera se propone un plan denominado “PLAN SIEMBRA HUGGIES”. El cual quiere atender a la problemática existente en el canal TAT que es posicionamiento y buena distribución de producto de la competencia, enganchando al consumidor con premios atractivos y muestras de producto y al tendero con ofertas especiales que le representan rentabilidad.

El objetivo principal de la actividad es posicionar el producto en el canal, llegando a las tiendas donde no hay presencia del mismo, para que de esta manera el tendero se fidelice con la marca y venda a sus clientes el mejor pañal del mercado.

Teniendo en cuenta las rutas visitadas en el acompañamiento, se escogió la zona que menos tenía presencia de producto en las tiendas para hacer una prueba piloto de la siembra de pañales. La actividad consistió en darle rentabilidad al tendero, de manera que se le obsequiaba un pañal equivalente a \$500 aparte de los \$3000 que se gana por la venta de los pañales, lo que le estaría dejando una ganancia de \$3500 que en términos de volumen representa una buena rentabilidad. Así mismo se tuvo en cuenta que para el tendero que no maneja volumen este tipo de rentabilidad no iba a ser suficiente para que aceptara tener el pañal en su tienda, por ello se estipuló que para este tipo de cliente se iban a regalar dos pañales (pague 30 y lleve 32), obteniendo así una ganancia de \$1000 con un rentabilidad total de \$4000.

Este trabajo de campo se desarrolló en compañía de la vendedora de Surtimarcas como actividad de preventa en la cual se tomó el tiempo necesario por cliente para argumentar el porqué debía tener el pañal HUGGIES en su tienda. Los resultados de esta primera prueba fueron los siguientes:

Tabla 7. Resultados colocación de pañal canal TAT

BARRIO	No. TIENDAS	COLOCACIÓN (paquetes)	No. Pañales obsequiados
Caracoli Alto	2	1	1
Caracoli	30	13	10 tiendas: 1 pañal, total 10
			3 tiendas: 2 pañales, total 6

Bucarica	43	12	2 pañales , total 24
TOTAL	75	26	41

Se vendieron \$351.000 correspondientes a TRES PACAS (cada paca equivale a 8 paquetes de pañal por treinta unidades) Y DOS PAQUETES. Inversión: \$16.605 correspondiente a 41 pañales, lo que equivale al 4,7 % ~ 5% de las ventas.

Viendo el resultado desde el punto de vista de la inversión para la compañía no es favorable, teniendo en cuenta que una buena inversión debe representar máximo el 3% de las ventas. Por otra parte desde el punto de vista de distribución el resultado fue favorable ya que se lograron hacer 26 impactos de 75 tiendas, correspondiente al 35% de una ruta donde prácticamente no había presencia de pañal HUGGIES.

Actividad 2: Plan siembra HUGGIES

De acuerdo a los resultados arrojados por la prueba piloto se desarrolló una actividad encaminada a la siembra de pañal en el canal TAT con el objetivo adicional de evacuar inventario de las distribuidoras.

La planeación y ejecución de la actividad estuvo a cargo de la practicante, cuya mecánica fue la siguiente:

- Se hicieron dos grupos de ejecución conformados por personal Colombiana Kimberly Colpapel CKC (mercaderistas, impulsadoras, ejecutivos, practicantes y BTA'S)
- Las distribuidoras seleccionadas para la actividad fueron Lidertiendas e Ibáñez Castilla, de las cuales se saco el producto.
- La actividad tuvo dos mecánicas. La primera consistió en que uno de los grupos de personal CKC, acompañaba al vendedor de Ibáñez en su ruta de venta con producto en mano a la venta (8 paquetes de pañal por 30 unidades) y el apoyo en la preventa de los productos de la compañía. La segunda fue un auto venta donde el personal CKC era responsable de vender el producto despachado por Lidertiendas en una camioneta que se encontraba en un punto específico de la zona.

- Para esta actividad se tuvo en cuenta un incentivo de \$ 4.000 por paca vendida al vendedor de Ibáñez (una paca equivale a 8 paquetes de pañal por treinta unidades), teniendo en cuenta que no se iba a pagar flete por el transporte del productos. Caso contra rio con la auto venta donde se pagó flete por \$80.000, pero no se contaba con la presencia de la fuerza de ventas de la distribuidora Lidertiendas.
- Cada grupo contaba con material POP alusivo a las marcas HUGGIES, KOTEX Y SCOTT, aprovechando la presencia de impulsadoras y mercaderistas para arreglar cada uno de los puntos visitados.
- Todo el personal de ventas llevaba a la mano un dúo de lapiceros como obsequio al tendero por la compra de pañales HUGGIES. Este obsequio significaba una ganancia aproximada de \$1.500 si este decide ponerlo a la venta en su tienda.
- La actividad se llevó a cabo desde las 7:00 am, hasta la 1:00 pm. Finalizada la venta se hizo una reunión con el personal CKC, para evaluar la actividad, de la cual se llevo a las siguientes conclusiones y resultados:
 1. El acompañamiento a vendedores es una actividad exitosa, teniendo en cuenta que el vendedor conoce a sus clientes y su ruta, lo que hace que el trabajo se haga eficiente y eficazmente. Por otro lado la auto venta sin presencia del vendedor hace más difícil el contacto con el cliente y que no se tenga un orden en el recorrido de ventas, debido a desconocimiento de la zona, lo que hace perder tiempo, arrojando los siguientes resultados:
 - Acompañamiento TAT Ibáñez:

Las zonas recorridas, correspondieron a la ruta del vendedor las cuales fueron: Piedecuesta, Cañaveral, barrio Bucaramanga, San Martín, la cumbre, real de minas y campo hermoso. Se visitaron alrededor de 280 tiendas en medio día de las cuales se obtuvieron 166 impactadas con pañales HUGGIES correspondiente al 59% de tiendas visitadas. Este resultado fue favorable teniendo en cuenta que en promedio un vendedor TAT en su ruta de ventas hace 2 o 3 impactos al día.
 - Auto venta personal CKC.

La zona que se tuvo en cuenta para la auto venta fue Girón y sus alrededores. En esta zona hay aproximadamente 950 tiendas de las cuales, se lograron impactar 80, lo que corresponde al 8% del total de la zona. Este resultado desfavorable se debe a que había desconocimiento de la misma por parte del personal CKC y no había confianza suficiente en el momento de abordar al cliente. Igualmente fue importante la presencia del personal, ya que consumidores estuvieron atentos y se acercaron al personal CKC a preguntar sobre el producto.

2. Se debe hacer este trabajo de acompañamiento con mayor frecuencia, para que el producto este en los puntos de venta, ya que familia lo hace todas las semanas y pequeñín está muy bien posicionado en la calle.

3. Hay que lanzar actividades que fidelice al tendero con las marcas, ya que familia esta lanzando actividades que le proporcionan mucha rentabilidad a su negocio.

4. Falta merchandising en las tiendas.

5. Pequeñín y Winny tienen muchas ofertas y concursos con los pañales dando más credibilidad con los clientes.

7. El obsequio ofrecido al tendero, llamó su atención, por la apariencia del mismo y el valor comercial que representaba venderlo en su tienda.

6. Mientras el vendedor de distribuidora esta en acompañamiento ofrece toda la línea de lo contrario no hay fidelidad con las marcas, este comportamiento fue percibido debido a que se hizo una comparación de ventas en una día normal de las tres categorías y de ventas con acompañamiento y la diferencia oscila entre un 4 y 5% de crecimiento.

7. La auto venta es una actividad que representa mucho esfuerzo y poco resultado, teniendo en cuenta que no hay una actividad adicional (música, premios, muestras), que llamen la atención del consumidor y haga que el tendero deje el producto.

8.3.2 Recordación de marca y rotación

Con el fin de orientar e incitar a la compra, se propuso a los BTA'S (gerentes de las categorías para oriente), hacer algo que llamara la atención de consumidores y clientes en una sola actividad.

La propuesta fue realizar caravanas multicategoría, en las que se llevaría producto para la venta con premios para el cliente y así mismo ayudarle a rotar la misma por medio de animación, música y premios para los consumidores que fueran a comprar productos de las marcas al negocio. Dicha propuesta se planteó nuevamente para canal TAT (tiendas pequeñas, superetes, mini mercados), teniendo en cuenta que es un canal que se le puede sacar provecho y garantiza una buena distribución numérica para la geografía.

- **Planeación de la actividad:** Para dicha planeación se tuvieron en cuenta aspectos como:

1. Cotización de camioneta con sonido y animador. Para este punto se quiso contratar una persona conocida por los tenderos y que tuviera aceptación por parte de la gente, teniendo en cuenta que se querían visitar algunas zonas vulnerables.

2. Selección de zonas, teniendo en cuenta que se quería cubrir gran parte de Bucaramanga y su área metropolitana.

3. Selección de premios instantáneos a llevar en la caravana. Dichos premios fueron cotizados y asignados de la siguiente manera:

Tabla 8. Asignación de premios para tenderos

- **Para Tenderos:** Descuento del 3%

Categoría	Compra Producto	Premio
Family	Docena maxi rollo y docena 2 en 1 ó paca por 24 de maxirollo	Peluche navideño Scott y un posillo mug porcelana

		Scott.
Fem care	Docena de kotex liberte	Una caja de la nueva kotex Style
	10 cajas de kotex supreme	Una crema colgate + cepillo
	Docena maxisurtido kotex Libert	Un caja Kotex Style + una crema Colgate

Tabla 9. Asignación de premios para consumidores finales

- **Para consumidores finales**

Categoría	Compra Producto	Premio
Family	2 rollos 2 en 1	Muestra pañuelos faciales klennex , dúo de Lápíceros.
	2 maxirollos	Posillo mugs de plástico, juego de carros de plástico, brillos labiales.
	2 maxirrollos y un 2en1	Ensaladeras con cuchara, kit de sombras con brillo,
	3 maxirollos	Ensaladera + dúo de lápíceros.
	3 maxirollos + un 2 en 1	Ensaladera+ posillo mug
Fem care	Un paquete Kotex liberté	Muestra de Kotex supreme .
	Dos paquetes de Kotex liberté	Duo de lapiceros
	Tres paquetes	Brillo + duo de lapíceros
	Un caja kotex supreme	Brillo, carros de plástico, mugs de plástico
	Dos cajas kotex supreme	Mugs de plástico + dúo lapiceros.
	Dos cajas kotex supreme + una liberté	Ensaladera + kit de sombras.
Multicategoría	Un 2 en 1 + kotex liberté	Pañuelos faciales + muestra kotex supreme

	2 maxirrollos + kotex libérté	Posillo Mugs + muestra kotex supreme
	Un 2 en 1 + kotex supéreme	Kit de sombra + brillo
	Un maxirrollo + kotex supreme	Ensaladera o posillo + carros de plástico o brillo.

Si el consumidor hace una compra con una mezcla diferente, la persona encargada de los premios decide cual entregarle según la distribución de premios existentes.

4. Cantidad de producto a evacuar de las distribuidoras: Esta variable se trató con los ejecutivos teniendo en cuenta el inventario existente en cada categoría y referencia de producto. Según consolidado la cantidad de producto es la siguiente:

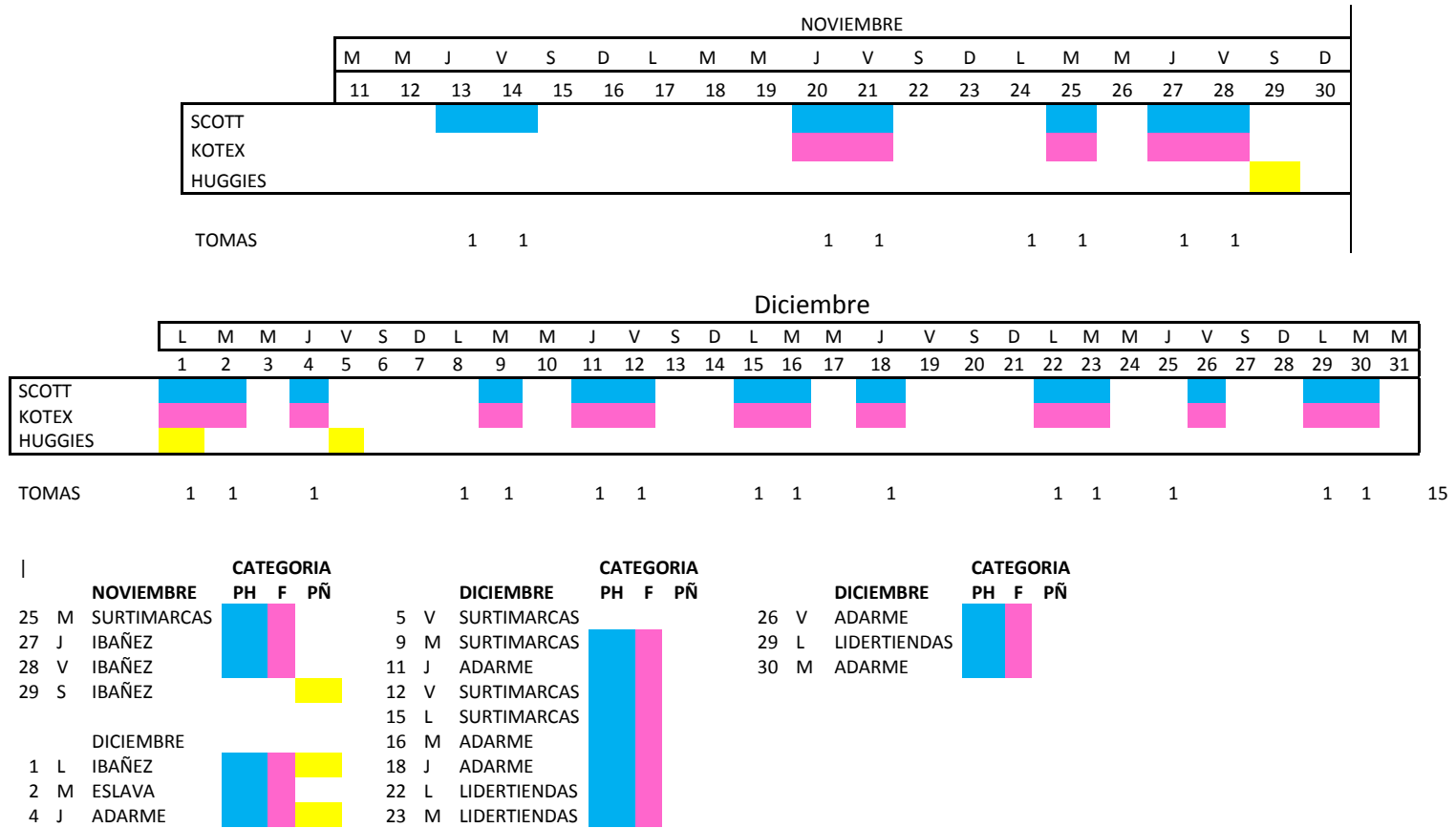
- 150 pacas de papel (paca equivale a 24 rollos de papel), divididas así: 75 pacas maxirrollo y 75 pacas 2 en 1.
- Una paca lleve 10 pague 12 por 36 unidades de kotex libérté, dos pacas de maxisurtido kotex libérté por 4 combos (cada combo trae 14 paquetes), 2 cajas de kotex supreme por 12.

5. Personal requerido para la actividad y roles: Para dicha actividad se consideró necesaria la presencia de:

- Ejecutivo de CKC, quien maneja la distribuidora, el cual se hace cargo de manejar los negocios que requieran un trato especial, se encarga de administrar el dinero procedente de cada venta y compartir con la gente, motivando la compra de los productos.
- Mercaderistas: Se encargan de la decoración de los carros (el del producto y el del sonido), de las tiendas, arreglo de producto y exhibiciones si el cliente lo permite y de vender en el momento que se requiera, compartir con la gente, resolviendo dudas acerca del producto si es necesario.
- Supervisor punto de venta: Encargado de los premios inmediatos entregados tanto para consumidores como al tendero o administrador del negocio.

- **Vendedor de la distribuidora:** Es el encargado de dirigir la ruta de la caravana y escoger los clientes pareto de la zona. Igualmente es responsable de las ventas de este día.
 - **Estudiante en práctica:** Encargada de la planeación y ejecución de la actividad, donde estuvo pendiente de armar los kits, vender y estar atenta a resolver inquietudes de los consumidores.
 - **Conductor de la camioneta con producto,** quien lleva el inventario vs. Producto despachado.
 - **El Animador;** es la persona que da la entrada a cada negocio, ya que es una persona conocida por el gremio por su programa en radio y televisión “que hablen los tenderos” y querido por la gente en general por su carisma y servicio a la comunidad. Esta persona de encarga de poner la música y de hacer perifoneo informando los premios instantáneos que se tienen por la compra de los productos de la línea y anima el evento.
- 6. Presupuesto,** cada categoría debe asignar parte del presupuesto teniendo en cuenta premios instantáneos para el consumidor y honorarios del animador por 4 horas.
- 7. Cronograma:** Dicho cronograma es elaborado para que se pueda contar con el personal antes mencionado y el ejecutivo se ponga de acuerdo con el vendedor de la distribuidora en cuanto a los clientes a visitar y tener una ruta específica. Así mismo se requiere para hacer la planeación de la compra de los premios

Tabla 10. Cronograma Caravanas



- **Ejecución:**

Teniendo en cuenta el cronograma de las caravanas, se pasa la solicitud de compra de los premios a la coordinadora de promociones para que se libere el dinero correspondiente para dicha compra.

Se programa con el supervisor punto de venta los mercaderistas que van a acompañar cada caravana, así como material POP para la misma.

Teniendo en cuenta la zona a visitar se programa un punto de encuentro y se le avisa al personal asistente.

Una vez el personal se encuentra en el punto especificado el día anterior, se revisa con el vendedor clientes a visitar y mercaderistas y demás personal se encargan de la decoración de los carros.

Iniciada la ruta el carro del sonido debe tener los jingles alusivos a las marcas para que la gente se entere de la presencia de la línea.

Una vez abordado un cliente y hecha la negociación, el “Ruchy” (animador), empieza a hacer su actividad de perifoneo, convocando a los consumidores a ir a comprar a la tienda, superete o minimercado. Entre tanto el personal de mercaderistas se encarga de la decoración y exhibiciones del negocio si es permitido, así mismo en compañía del ejecutivo, el vendedor del distribuidor y el practicante, irán ofreciendo los productos en negocios aledaños o a consumidores que lo quieran comprar directamente. Cada persona tenía en su mano una lista de precios con o sin descuento.

El tiempo estimado en que dura la caravana en un punto es de 10 minutos, teniendo en cuenta la cantidad de producto y los clientes por visitar.

- **Resultados de la ejecución**

1. Organización de premios y aceptación de los mismos por parte de clientes y consumidores.
2. Acogida de la gente. Se anima con la presencia del personal CKC, los premios y el “ruchy”.
3. Evacuación de producto teniendo en cuenta que un vendedor TAT diariamente vende entre \$800.000 a \$1.000.000 en la línea CKC; con las caravanas se logran ventas aproximadamente de \$4.000.000 diario; lo que vuelve y ratifica que es una canal que nos garantiza a rotación de producto en los clientes directos.

4. Recordación de marca.
5. Se logra fidelidad del cliente y el consumidor.

Ver anexo 3. Caravanas de recordación de marca y rotación de producto

8.4 ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO EN VENTAS

Para llevar el seguimiento del plan se elaboró un archivo el cual, permite llevar de manera organizada y consolidada la información de ventas mensual por distribuidora, por vendedor y por ciudad teniendo en cuenta que “PLAN PRESTIGIO ORIENTE”, incluye distribuidoras de las siguientes ciudades: Barbosa, Socorro, San Gil, Bucaramanga, Barranca; Aguachica, Ocaña y Cúcuta.

Dicho archivo elaborado en Excel tiene diferentes hojas de cálculo como se ve en el ítem A de la figura 1, las cuales corresponden a la información de ventas de cada distribuidora, adicional a estas se encuentran cuatro hojas mas que corresponden a: Primero ganadores, allí se podrá encontrar el consolidado de puntos mensuales y total por mes y por vendedor con el fin de llevar seguimiento a los premios a los que va siendo acreedor. En Segundo lugar se encuentra una tabla dinámica que se diseñó con el fin de consolidar las ventas de cada distribuidora de manera que dicha tabla arrojará la distribuidora con mayores y menores ventas. De la misma manera el vendedor con más y con menos ventas por distribuidora. En tercer lugar se encuentra una hoja que corresponde a las ventas totales por vendedor mes a mes. Por último se encuentra una hoja denominada total geografía, la cual es el resumen de ventas totales por categoría por distribuidora y por ciudad, con el fin de medir crecimientos respecto a promedio de ventas de meses anteriores al plan.

El ítem B corresponde al nombre del vendedor o del supervisor de cada fuerza de ventas. El ítem C son las ventas por vendedor alimentadas semana a semana por categoría. El ítem D corresponde al porcentaje de cumplimiento semanal por categoría, cuya fórmula es: **% cumplimiento=** ventas categoría semana X del mes/Cuota mes de la categoría. El ítem E corresponde al total de ventas por categoría que haya tenido el vendedor en el mes la formula es: **total ventas x categoría=** ventas Semana 1, 2,3... pañal ó la categoría que se este calculando. El ítem F corresponde al **total de ventas de la línea CKC=** Total ventas papel+ total ventas pañal+ total ventas femenina. Los ítems G y H corresponden a: **%Cumplimiento total por categoría=** Total ventas categoría/cuota del mes por categoría y **%Cumplimiento Total=** Total ventas x categoría (vtas ph+fem+pñ)/ Cuota

mes por categoría $(\text{Cuota Ph} + \text{Pñ} + \text{fem}) * 100\%$. Por último se encuentra el ítem I que corresponde a la casilla de puntos, la cual corresponde al total de puntos que el vendedor obtiene en un mes, estos puntos corresponden al % de cumplimiento total (ítem H), siempre y cuando el porcentaje de cumplimiento total de cada categoría fuere del 50% o superior a este (ítem G), la formula para los puntos es la siguiente: $\text{Puntos mes} = \text{SI}(\text{KP3} < 50\%; 0; \text{SI}(\text{KR3} < 50\%; 0; \text{SI}(\text{KT3} < 50\%; 0; \text{SI}(\text{KV3} > 120\%; 120; (\text{KV3} * 100))))$)).

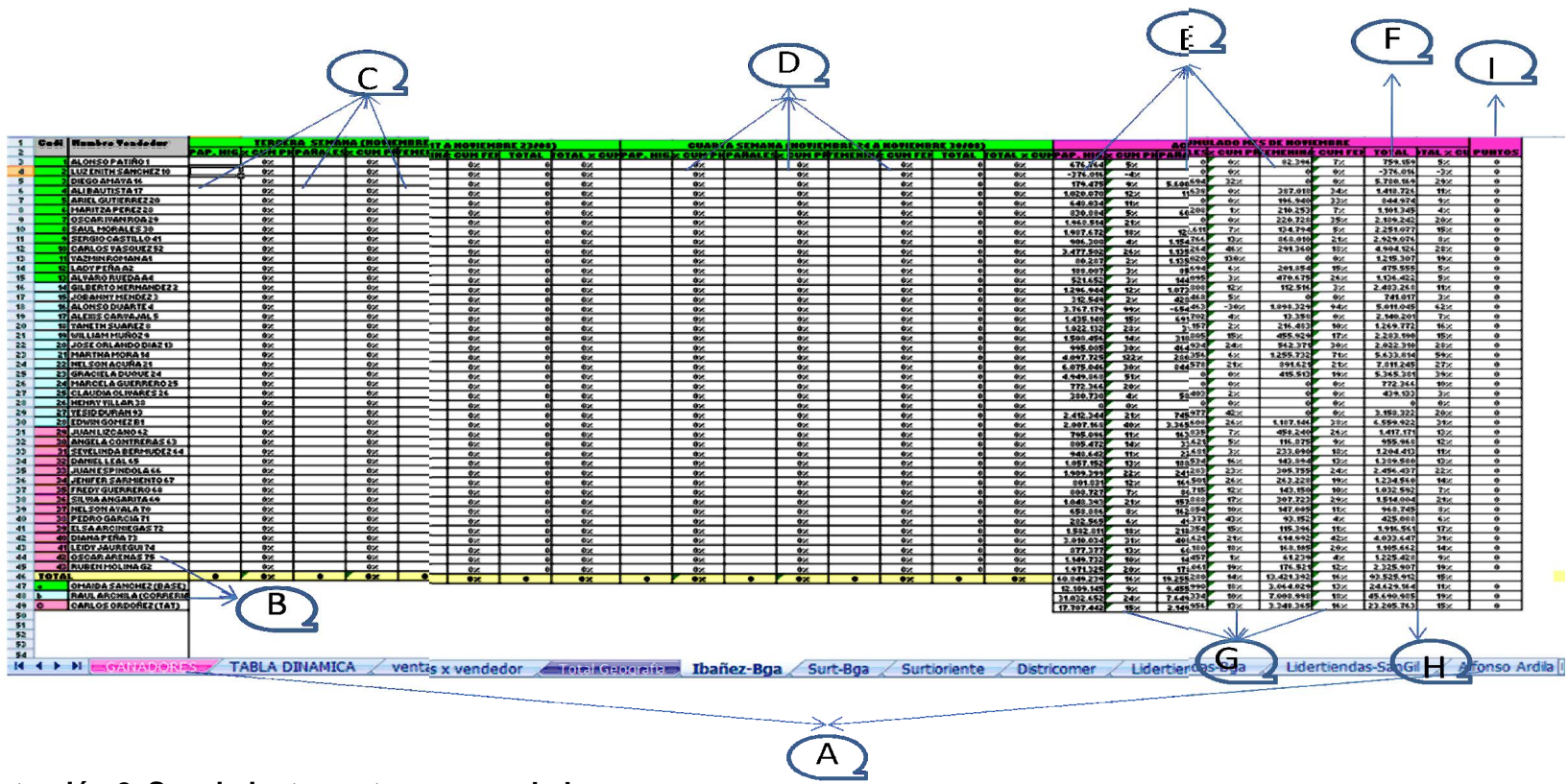


Ilustración 2. Seguimiento ventas por vendedor

Para socializar la información con la fuerza de ventas se desarrollo el siguiente cronograma para asistir a los diferentes puntos de encuentro de la ciudad de B/manga.

Tabla 11. Cronograma puntos de encuentro con fuerza de ventas

DISTRIBUIDORA	FUERZA DE VENTAS	DIA	LUGAR	HORA
Ibañez Catilla	TAT	JUEVES	Parque cañaveral	7:15am
	BASE	SÁBADO	Distribuidora	8:00 am
	CORRERIAS	SABADO	Distribuidora	9:00am
Surtimarcas	TAT FOODS	VIERNES	Parque hormigas	6:30 am
	TAT HPC	JUEVES	Parque cañaveral	6:30 am
	BASE	MARTES	Distribuidora	7:00 am
Lidertiendas	TODAS	VIERNES	Distribuidora	5:00 pm
Districomer	TAT	MIERCOLES	Parque lagos	6:45am
	BASE	MARTES	Distribuidora	8:15 am
	CORRERÍAS	SABADO	Distribuidora	10:15 am
Surtioriente	TODAS	SABADO	Distribuidora	11:00 am

Estos puntos de encuentro son espacios para el reconocimiento a la buena labor y a escuchar sugerencias frente a sobre las actividades promocionales que existen en la calle y evacuadores planteados en manual de ciclo.

En el caso de poblaciones (Barranca, San Gil, Barbosa y Socorro), se tiene contacto constante con los ejecutivos, de manera que ellos cada semana actualicen las fuerzas de ventas y hagan la labor de motivación. A fin de cada mes el practicante es responsable de ir a cada población a llevar el seguimiento del plan, visitando a las distribuidoras, pidiendo soportes de ventas e inventarios para compararlo con cubo de ventas para confirmar la veracidad de la información suministrada durante el mes. Así mismo se tienen reuniones con las fuerzas de ventas y se hacen pequeños recorridos para detectar necesidades existentes en estas zonas de la geografía.

En el caso de Cucuta, Ocaña y Aguachica hay una persona encargada de esta labor semanal y mensual, esta persona le reporta al practicante responsable del plan, quién igualmente lleva seguimiento de las poblaciones semanal y mensualmente.

8.4.1 Informe semanal y mensual

Los informes semanales van dirigidos especialmente a los ejecutivos, con el fin de mantenerlos actualizados sobre la rotación de producto en pesos (\$) y de esta manera ellos puedan adelantar sus negociaciones. Estos informes semanales se desarrollan teniendo en cuenta el archivo (Figura1), teniendo en cuenta las hojas de cálculo de cada distribuidora y la tabla dinámica de ventas por vendedor.

Los informes mensuales son dirigidos a toda la geografía. Estos informes son enviados via e-mail y expuestos en los pre-planing (reuniones mensuales de la geografía). Para dichos informes se tiene en cuenta la hoja de cálculo de total geografía, la cual está organizada por ciudades, distribuidoras y las ventas de cada mes por categoría en totales.

		ACUMULADO MES DE OCTUBRE								COMPARACION CON PROMEDIO REAL JUNIO			
CIUDAD	DISTRIBUIDORA	PAP. HIG.	% CUM PH	PAÑALES	% CUM PN	FEMENINA	% CUM FEM	TOTAL	TOTAL % CUM PUNTOS	Pap. Hig.	Pañales	Femenina	Total
	1 Ibañez Castilla Bucaramanga		0%		0%		0%		0%	-9%	-24%	-27%	-15%
	2 Surtimarcas Bucaramanga		0%		0%		0%		0%	15%	-19%	3%	8%
	3 Surtioriente		0%		0%		0%		0%	106%	56%	115%	96%
	4 Districomer		0%		0%		0%		0%	169%	147%	126%	159%
	5 Lidertiendas Bucaramanga		0%		0%		0%		0%	0%	11%	3%	2%
	Total Bucaramanga	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	15%	-8%	-1%	8%
	7 Lidertiendas San Gil		0%		0%		0%		0%	-44%	-6%	-1%	-33%
	8 Alfonso Elias Ardila - Maxivent		0%		0%		0%		0%	97%	157%	33%	86%
	9 Manluz Mantilla - Dist. Golosinas		0%		0%		0%		0%	49%	86%	54%	64%
	Total San Gil	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	-6%	54%	21%	10%
	10 Surtimarcas Barranca		0%		0%		0%		0%	-10%	42%	-17%	7%
	11 Lidertiendas Barranca		0%		0%		0%		0%	11%	19%	26%	16%
	Total Barranca 16 Personas	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	-3%	35%	-3%	10%
	13 Lidertiendas Aguachica		0%		0%		0%		0%	-28%	6%	-38%	-16%
	14 Luis F Duran Ocaña		0%		0%		0%		0%	10%	11%	-57%	-5%
	15 Surtirapido Ocaña		0%		0%		0%		0%	-23%	24%	-55%	-16%
	16 Wilmar Jhonatan Leon		0%		0%		0%		0%	80%	-16%	52%	51%
	Total Ocaña	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0%	13%	-42%	-6%
	17 Ibañez Castilla Cucuta		0%		0%		0%		0%	30%	-4%	1%	18%
	18 Lidertiendas Cucuta		0%		0%		0%		0%	60%	34%	12%	51%
	19 Luis F Duran Cucuta		0%		0%		0%		0%	-9%	7%	-3%	-5%
	21 Betel		0%		0%		0%		0%	-16%	60%	9%	0%
	22 Districomer		0%		0%		0%		0%	393%	76%	-46%	149%
	Total Cucuta	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	33%	21%	-4%	25%
	Total Geografía	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	16%	11%	-7%	11%
	Total asistentes al lanzamiento en												
	Total asistentes al lanzamiento en												

[GANADORES](#)
[TABLA DINAMICA](#)
[ventas x vendedor](#)
[Total Geografía](#)
[Ibañez-Bga](#)
[Surt-Bga](#)
[Surtioriente](#)
[Districomer](#)
[Lidertiendas-Bga](#)
[Lidertiendas-SanGil](#)
[Alfor](#)

Ilustración 3. Crecimiento Geografía

De esta manera se evalúa el crecimiento de cada distribuidora con el incentivo, ya que la tabla que aparece a mano derecha de la figura 2, está formulada, teniendo en cuenta el promedio de ventas de los meses (Enero, Febrero, marzo y Abril) del cual se partió para determinar las cuotas de cada categoría y, es punto de referencia para observar los niveles de crecimiento antes de desarrollar el plan y después de su ejecución.

Dicha información es Graficada para que haya una mejor visualización e interpretación de la información. *Ver anexo 4. Presentación crecimiento geografía.*

8.5 CONSTRUCCIÓN CULTURA GANADORA

La construcción de la cultura ganadora a partido desde el momento en que Kimberly ha querido que sus colaboradores externos entren a formar parte de sus logros y metas. Desde este punto de vista “plan prestigio” ha sido la puerta de entrada a esta cultura, puesto que, cada vendedor ha sido libre de expresar sus ideas, la cuales han sido escuchadas y tenidas en cuenta para la evolución de las ventas de la geografía. Dichos espacios generados en los puntos de encuentro han generado flexibilidad, igualdad y sentido de pertenencia con las marcas.

La cultura ganadora aparte de las cosas materiales, parte del buen ejemplo que el personal interno proyecta ante el personal externo. De manera que vean en un líder una persona que le puede reportar a más de una persona y no implica tener un estatus especial. Esto genera confianza y hace que la comunicación se mueva en doble vía, sin traumas y sin miedo a expresar la opinión personal sobre un tema en especial.

De esta manera las actividades planeadas de capacitación y acompañamiento han generado que los vendedores se sientan importantes para la compañía y de esta manera se sientan motivados, generando así confianza, transparencia y comunicación.

8.6. LIQUIDACIÓN PLAN PRESTIGIO

De acuerdo al seguimiento que se hacia por vendedor de cada distribuidora *ver ilustración 2*. Se hizo un consolidado de puntos acumulados por vendedor para totalizar la cantidad de puntos alcanzados según su cumplimiento *ver*

ilustración 3, y de esta manera determinar en que isla se encontraba el vendedor según estructura de premios plan prestigio *ver anexo 5*.

Una vez conocidos los puntos por vendedor, se procedió a comunicarse con cada uno para que eligiera el premio según la isla en la que había quedado por su cumplimiento total en ventas.

El siguiente es el listado de ganadores por distribuidora con su respectivo premio.

Tabla 12. Listado de ganadores plan prestigio Oriente

DISTRIBUIDORA	NOMBRE VENDEDOR	PREMIO
IBAÑEZ	DIEGO AMAYA 16	BONOS SODEXHO 500.000
	ARIEL GUTIERREZ 20	BONOS SODEXHO 1.000.000
	OSCAR IVAN ROA 29	BONOS SODEXHO 1.000.000
	YAZMIN ROMAN A1	BONOS SODEXHO 600.000
	JUAN ESPINDOLA 66	BONOS SODEXHO 300.000
	SILVIA ANGARITA 69	BONOS SODEXHO 300.000
	DIANA PEÑA 73	BONOS SODEXHO 300.000
SURTIMARCAS	FREDDY ALMANYER BOTIA PEÑA	VIAJE PANAMA
	EDWIN GIOVANNY BUITRAGO	BONOS SODEXHO 300.000
	OSCAR IGNACIO RUEDA DIAZ	VIAJE PANAMA
	JOSE FERNANDO OÑATE	VIAJE PANAMA
	FLORINDA CASTAÑEDA FLOREZ	BONOS SODEXHO 500.000
	NIDIA PATRICIA RUSCA	CAMARA DE VIDEO
	CESAR ALFONSO MORENO GUTIERREZ	VIAJE PANAMA
	LUZ DARY PINILLA	VIAJE PANAMA
	YADIRA PARRA PINZON	BONOS SODEXHO 500.000
	MARY LUZ LOPEZ LOPEZ	BONOS SODEXHO 600.000
	CESAR AUGUSTO GOMEZ CHAPARRO	BONOS SODEXHO 600.000
	RUBEN ANTONIO CABALLERO SANTOS	VIAJE PANAMA
	ALEXANDER NAVAS (TAT HPC)	BONOS SODEXHO 300.000
JUAN GABRIEL PEÑA (TAT FOODS)	BONOS SODEXHO 300.000	
SURTORIENTE	BEATRIZ SOTOMONTE	BONOS SODEXHO 1.000.000
	IVAN RENE MONTAÑEZ	BONOS SODEXHO 1.000.000
	RODRIGO GUTIERREZ	BONOS SODEXHO 300.000
	LUCAS OSORIO VEGA	BONOS SODEXHO 500.000
	JAIRO RIOS RINCON	BONOS SODEXHO 1.000.000

	EFRAIN ZAPATA	BONOS SODEXHO 1.000.000
	EXPEDITO RUEDA	BONOS SODEXHO 1.000.000
	HENRY ORTEGA	BONOS SODEXHO 1.000.000
	MIGUEL ANGEL LOGREIRA	BONOS SODEXHO 600.000
DISTRICOMER	JULIO CESAR MARTINEZ 82	BONOS SODEXHO 300.000
	JULIO CESAR PINEDA 16	BONOS SODEXHO 600.000
	FREDDY ARGUELLO 17	BONOS SODEXHO 1.000.000
	DIANA CAROLINA TRUJILLO 34	VIAJE PANAMA
	ROBINSON AYALA 22	VIAJE PANAMA
	JUAN CARLOS VELASCO 24	VIAJE PANAMA
	PEDRO AFANADOR 27	BONOS SODEXHO 1.000.000
	CONSTANTINO MONSALVE 26	VIAJE PANAMA
	RENE CASTELLANOS (BASE)	BONOS SODEXHO 300.000
	FLOR CABEZAS (VIAJ)	BONOS SODEXHO 500.000
LIDERTIENDAS BUCARA	ORLANDO JURADO	BONOS SODEXHO 300.000
	FERNEY BUENO MYM	VIAJE PANAMA
	ALEX DEL VALLE	VIAJE PANAMA
	DICSY MARY CALDERON	VIAJE PANAMA (EXCEPCIÓN))
LIDERTIENDAS SANGIL	NELSON ARENAS GALVIS	BONOS SODEXHO 500.000
ALFONSO ARDILA	JHON ARDILA	VIAJE PANAMA
	OLIVO ARDILA	BONOS SODEXHO 300.000
	TEOFILA MARIÑO	TV LCD 26" SAMSUNG
	YHORMAN ACOSTA	VIAJE PANAMA
	EUGENIA SAAVEDRA	BONOS SODEXHO 1.000.000
	BETY ARDILA	BONOS SODEXHO 600.000
MARILUZ MANTILLA	ALEXANDER RIVERA	VIAJE PANAMA
	JORGE BARRERA	VIAJE PANAMA
	YORGUIN LOPEZ	BONOS SODEXHO 1.000.000
	MARYI TOBOS	BONOS SODEXHO 1.000.000
	JHOANA BAUTISTA	BONOS SODEXHO 1.000.000
	ANGELA BARBOSA	VIAJE PANAMA
	MIGUEL LOZANO	VIAJE PANAMA
	OSCAR MARTINEZ	VIAJE PANAMA
SURTIMARCAS BARRANCA	OSCAR EDUARDO AVILA JIMENEZ	BONOS SODEXHO 300.000
	LEOPOLDO MANCIPE RODRIGUEZ	BONOS SODEXHO 300.000
	ROSA HELENA VIDES	BONOS SODEXHO 600.000

LIDERTIENDAS BARRANCA	ALBERTO PRADA	BONOS SODEXHO 500.000
	YULEIMY JIMENEZ PABON	BONOS SODEXHO 600.000
	JUAN PABLO ARDILA	BONOS SODEXHO 600.000
	JAVIER MENESES	VIAJE PANAMA
	WILSON DIAZ	BONOS SODEXHO 600.000
	JORGE AGAMEZ	BONOS SODEXHO 300.000
	JAVIER MENESES	BONOS SODEXHO 500.000
LFD OCAÑA	LIZ NEDERLAM	BONOS SODEXHO 500.000
SURTIRAPIDO	MIGUEL BAUTISTA	VIAJE ACUARELA
WILMAR JONATHAN	GEOVANNY SAN JUAN	VIAJE PANAMA
	ALBEIRO DURAN	VIAJE PANAMA
	WILMA J LEON	VIAJE PANAMA
LIDERTIENDAS CUCUTA	FERNANDO CACERES	VIAJE PANAMA
	DONALDO GONZALEZ	VIAJE SAN GIL
	JESUS D .MENESES	VIAJE PANAMA
	JAIRO CAMACHO	BONOS SODEXHO 1.000.000
	EUTIQUIO MANOSALVA	VIAJE PANAMA
	JAIME MORENO	VIAJE PANAMA
	OSCAR ORDOÑEZ	VIAJE PANAMA
IBAÑEZ CUCUTA	JOLMAN FLOREZ	BONOS SODEXHO 300.000
	DINORA CARDENAS	VIAJE ACUARELA
	MARIO ESLAVA	BONOS SODEXHO 500.000
LFD CUCUTA	JUAN PABLO PENALOZA	TV LCD 26 " SAMSUNG
BETEL	JOHANNA MORALES	VIAJE PANAMA
	FANNY JIMENEZ	VIAJE PANAMA
	JAIRO ENRIQUE AYALA	VIAJE PANAMA
	YESSENIA CADENA	VIAJE PANAMA
	SANDRA BECERRA	VIAJE PANAMA
	LUIS CARLOS ROJAS	VIAJE PANAMA
	RAUL VILLAMIZAR	BONOS SODEXHO 300.000
DISTRICOMER CUCUTA	GERMAN GUTIERREZ COD 50 FC	TV Pantalla plana 29" samsung

Para la legalización de la entrega de los premios se diseñó un acta de entrega *ver anexo 6*, en donde consta que el vendedor está de acuerdo con el premio que se le está entregando.

Por último se procedió a hacer entrega de los premios, empezando por el premio a Panamá, que se realizó los días 12, 13 y 14 de Diciembre. En dicho

viaje los vendedores tuvieron la oportunidad de participar en rifas adicionales, en charlas sobre motivación y superación personal entre otras actividades turísticas que hacían parte del paquete adquirido por CKC.

Para los otros premios se procedió a hacer la orden de compra por parte de la coordinadora de promociones, haciendo entrega del último premio el día 31 de Enero.

Ilustración 4. Consolidados puntos plan prestigio

DISTRIBUIDORA		BUCARAMANGA									
IBANEZ		JUNIO	JULIO	AGO	TRIM	VIP	SEP	OCT	NOV	TOTAL	ISLA
1	ALONSO PATINO 1	0	120	0	120	0	140	0	0	260	0
2	LUZ ENITH SANCHEZ 10	0	120	0	120	0	120	0	0	240	0
3	DIEGO AMAYA 16	0	120	134	254	0	140	0	107	501	ISLA DE LA TRAVEZIA
4	ALI BAUTISTA 17	113	0	120	233	0	0	0	0	233	0
5	ARIEL GUTIERREZ 20	105	120	119	344	CENA	140	67	60	611	ISLA DE LA EXCELENCIA
6	MARITZA PEREZ 28	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	OSCAR IVAN ROA 29	120	120	140	380	CENA	140	120	0	640	ISLA DE LA EXCELENCIA
SURTIMARCAS		JUNIO	JULIO	AGO	TRIM	VIP	SEP	OCT	NOV	TOTAL	PREMIO
	FREDDY ALMANYER BOTIA PENA 06	120	97	103	320	0	124	100	70	614	ISLA DE LA EXCELENCIA
	ANDREA SUSANA CHANAGA MERCHAN 07	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	EDWIN GIOVANNY BUITRAGO 08	73	115	123	311	0	135	0	0	446	ISLA DEL CAMINANTE
	JHON HENRRY FORERO 09	104	93	84	281	0	81	0	0	362	0
	OSCAR IGNACIO RUEDA DIAZ 10	120	120	140	380	CENA	140	120	95	735	ISLA DE LA EXCELENCIA
	LUZ DARY PINILLA 64	73	76	115	264	0	125	120	107	616	ISLA DE LA EXCELENCIA
	YADIRA PARRA PINZON 71	88	83	90	261	0	123	94	0	477	ISLA DE LA TRAVEZIA
	MARIA DEL PILAR CARDENAS 72	53	58	56	167	0	53	0	0	220	0
	MARY LUZ LOPEZ LOPEZ 73	75	93	95	263	0	85	78	97	523	ISLA DE LA CONQUISTA
	WILLIAM CASTILLO 74	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	JUAN DE JESUS FLOREZ 75	53	0	0	53	0	0	0	0	53	0
	DIANA MILENA TRILLOS 76	54	0	0	54	0	0	0	0	54	0
	HAYLEN FONTECHA 77	0	0	58	58	0	58	0	75	191	0
SURTIORIENTE		JUNIO	JULIO	AGO	TRIM	VIP	SEP	OCT	NOV	TOTAL	PREMIO
	BEATRIZ SOTOMONTE	120	120	116	356	CENA	140	105	120	721	ISLA DE LA EXCELENCIA
	IVAN RENE MONTANEZ	120	119	135	374	CENA	140	96	91	701	ISLA DE LA EXCELENCIA
	RODRIGO GUTIERREZ	0	120	94	214	0	121	0	81	416	ISLA DEL CAMINANTE
	PEDRO RODRIGUEZ	120	0	0	120	0	0	0	0	120	0
	LUCAS OSORIO VEGA	120	0	0	120	0	140	108	120	488	ISLA DE LA TRAVEZIA
	PEDRO CHAPETA	120	0	0	120	0	0	0	0	120	0
	JAIRO RIOS RINCON	120	118	90	327	0	111	100	97	635	ISLA DE LA EXCELENCIA
	EFRAIN ZAPATA	120	120	120	360	CENA	140	120	120	740	ISLA DE LA EXCELENCIA
	EXPEDITO RUEDA	120	120	130	370	CENA	140	113	120	743	ISLA DE LA EXCELENCIA
DISTRICOMER		JUNIO	JULIO	AGO	TRIM	VIP	SEP	OCT	NOV	TOTAL	PREMIO
GANADORES TABLA DINAMICA ventas x vendedor total Geografica Ibanez-Bga Surt-Bga Surtioriente Districomer Lidertiendas-Bga Lidertien											

8.7 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	TIEMPO DE EJECUCIÓN						
		Julio	Ago	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.
1. Fidelizar las fuerzas de ventas de las distribuidoras a través de la formación y el acompañamiento, de manera que cada vendedor tenga una visión clara de su propio interés en el programa y de la importancia de su labor para la compañía.	Acompañar a los vendedores en su recorrido de ventas							
	Asistir semanalmente a los diferentes puntos de encuentro, con el fin de llevar seguimiento del cumplimiento en ventas y de las actividades de manual de ciclo.							
	Asistir a las reuniones de ventas, aprovechando estos espacios para el reconocimiento al buen desempeño, la formación y capacitación, de acuerdo a las necesidades percibidas en el trabajo de campo.							
2. Plantear actividades que apalanquen las ventas, garantizando así la colocación de producto y fidelidad del consumidor final	Realizar la actualización semanal de la rotación de los productos de consumo masivo vendidos por Kimberly en cada una de las distribuidoras mediante la alimentación de una base de datos y socializarlo con el gerente, los BTA'S y lo ejecutivos.							

	Hacer chequeo de tiendas y superetes, con los cuales se quiere determinar la distribución que tiene cada uno de los productos frente a la competencia.								
	Apoyar el diseño y la implementación de actividades basados en las experiencias y resultados del acompañamiento y chequeo de tiendas.								
3. Construir Cultura ganadora en cada uno de los vendedores.	Apoyar actividades planeadas por LCO (Liderazgo y Cultura organizacional Kimberly) para las fuerzas de ventas de cada distribuidora								
4. Liquidar el plan, haciendo entrega de la totalidad de premios prometidos a las fuerzas de ventas y supervisores.	Revisar la conformidad de los datos y puntos acumulados al finalizar el plan, aun cuando semana a semana se valida con cada distribuidora la información suministrada.								
	Hacer actas de entrega de cada premio con el propósito de evitar malos entendidos una vez terminado este.								
5. Evaluar el plan para determinar oportunidades de mejora	Presentar informes semanales vía correo electrónico mostrando el avance del programa y resultados obtenidos. Mensualmente hacer una presentación a la geografía del cumplimiento del mismo en el mes .								
	Desarrollar una encuesta dirigida a las fuerzas de ventas para evaluar su conformidad frente al programa								

9. EVALUACION

Para la evaluación de dicho plan, se diseñó una encuesta *ver anexo 7*, que permitiera conocer la percepción de la fuerza de ventas frente al plan y las variables involucradas en este. Teniendo en cuenta la cantidad de vendedores participantes en el mismo y la ubicación de cada uno de ellos, se determinó hacer un muestreo aleatorio simple para una población finita, en vez de levantar un censo completo, considerando que este resulta demasiado prolongado e ineficiente al obtener un conteo completo de la población objeto.

9.1 MARCO MUESTRAL

El marco muestral, es un listado de los vendedores enumerados del 1 al 299 *ver anexo 8* con el fin de elegirlos al azar mediante números random, para asegurar que cada uno tenga la misma probabilidad de ser seleccionado.

Para el tamaño de la muestra se usó la siguiente fórmula, teniendo en cuenta que se tiene una población finita (N) de 299 participantes.

$$n = \frac{N * p * q * z^2}{e^2 * (N - 1) + z^2 * p * q}$$

Donde:

N= Tamaño de la muestra

p= Probabilidad de aceptación

q= Probabilidad de rechazo

Z= Nivel de confianza bajo la curva normal 95%

E= Margen de error 5%

$$n = \frac{299 * 0.5 * 0.5 * 1.96^2}{0.05^2 * (299 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 168.38$$

$$n = 168$$

9.2 TRABAJO DE CAMPO REALIZADO

Una vez conocida la muestra se procedió a escoger los vendedores a los que se les iba a aplicar la encuesta (Xi). *Ver anexo 9 listado de vendedores encuestados.* Como se menciono anteriormente se hizo entre 1 y 299 que es el número de vendedores participantes en el plan.

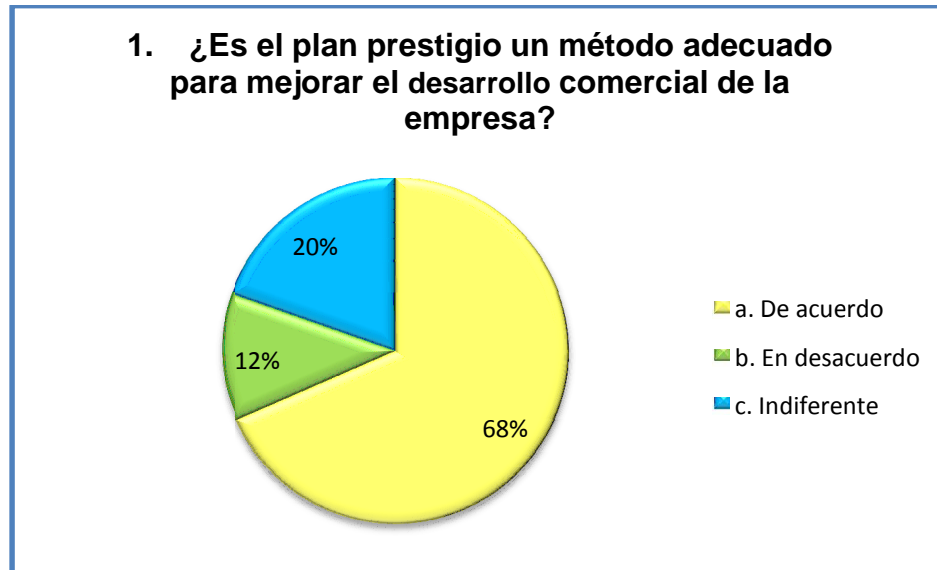
Las encuestas fueron aplicadas telefónicamente en dos fechas, ya que la población objetivo se encontraba en diferentes ciudades. De esta manera se pudo satisfacer las necesidades de información respecto a la estructura del plan de incentivos y el seguimiento del mismo.

9.3 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Tabla 13. Tabulación pregunta N.1

1. ¿Es el plan prestigio un método adecuado para mejorar el desarrollo comercial de la empresa?		
a. De acuerdo	b. En desacuerdo	c. Indiferente
115	20	33
68%	12%	20%
168		

Gráfica 5. Aporte del plan prestigio al desarrollo comercial de la empresa

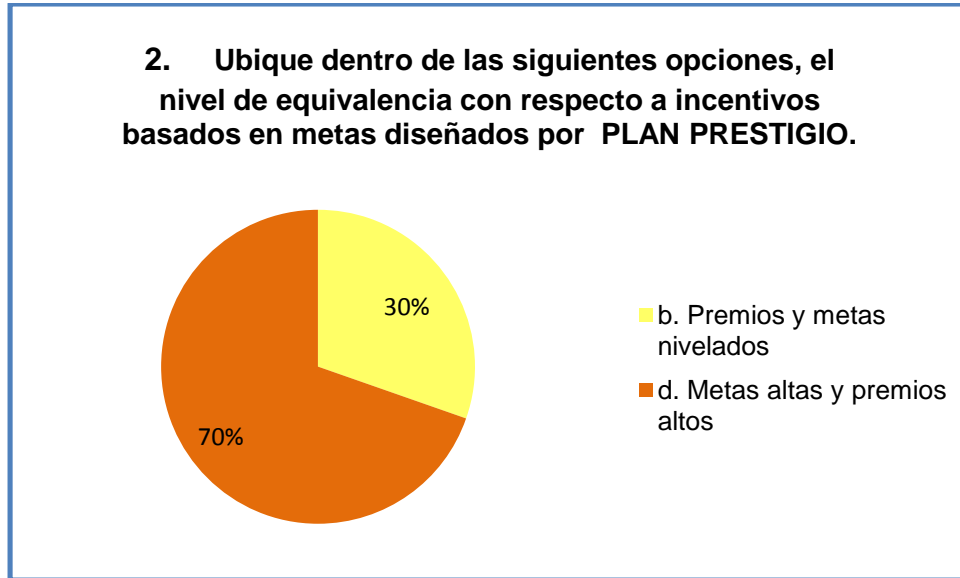


La mayoría de los vendedores considera que la motivación monetaria acompañada de la capacitación es una mezcla que lleva a incrementar los volúmenes de venta, ya que esto genera una rentabilidad para el vendedor y la seguridad de que está vendiendo los mejores productos del mercado, haciendo que su labor sea cada vez más efectiva al colocar el producto en los puntos y genere aceptación, rentabilidad y valor agregado para la empresa y este a su vez mejore su calidad de vida en la medida que excede sus expectativas de venta. Por otro lado un porcentaje mínimo de los vendedores encuestados considera que este tipo de incentivos macro; es decir que involucra a toda una geografía, hace que cada vendedor y hasta la misma empresa utilice estrategias poco ortodoxas para el cumplimiento de las metas propuestas, generando así volatilidad de precios en la calle, haciendo que el vendedor sea poco competitivo y su volumen de ventas disminuya.

Tabla 14. Equivalencia incentivos basados en metas

2. Ubique dentro de las siguientes opciones, el nivel de equivalencia con respecto a incentivos basados en metas diseñados por PLAN PRESTIGIO.				
a. Metas altas premios bajos	b. Premios y metas nivelados	c. Metas bajas y premios bajos	d. Metas altas y premios altos	e. Metas bajas y premios bajos
0	51	0	117	0
0%	30%	0%	70%	0%
168				

Gráfica 6. Incentivos basados en metas

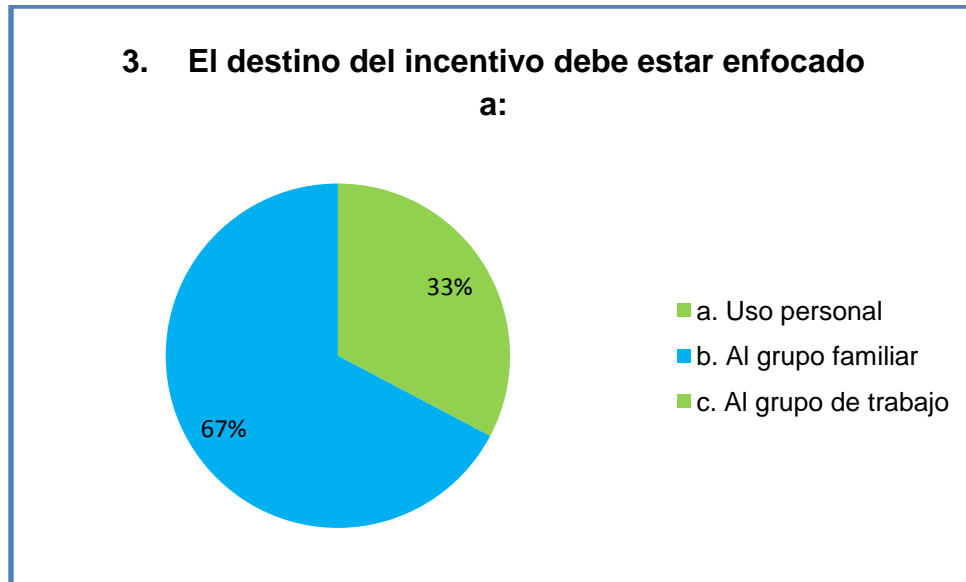


Como lo muestra la grafica, mas de la mitad de los vendedores están de acuerdo en que para la estructura de premios que tiene el plan en todas sus escalas, las metas deben ser altas de manera que compense la inversión , sin embargo el 30% de los vendedores piensa que tanto premios como metas se nivelan en la medida que se incremente en volumen de ventas.

Tabla 15. Enfoque del incentivo

3. El destino del incentivo debe estar enfocado a:		
a. Uso personal	b. Al grupo familiar	c. Al grupo de trabajo
55	113	0
33%	67%	0%
168		

Gráfica 7. Preferencia frente al enfoque del incentivo

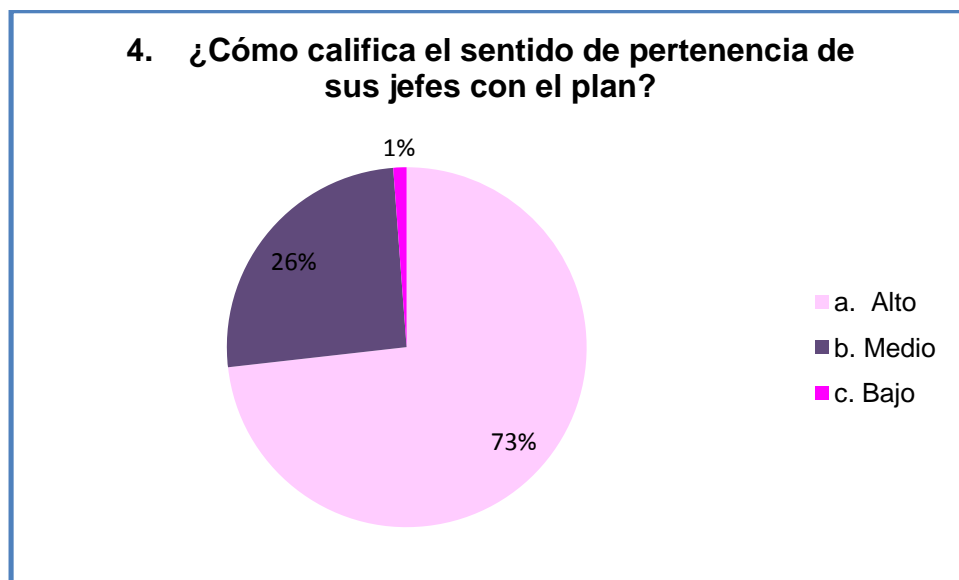


Como lo refleja la grafica un porcentaje representativo, prefiere que los incentivos estén enfocados hacia el bienestar y satisfacción del vendedor y el de su familia, ya que esta hace parte de su crecimiento y de su motivación diaria. Este tipo de respuesta se vio sesgada por el estado civil de la persona encuestada, ya que en el caso contrario el 33% de los vendedores en su gran mayoría solteros, prefieren que el incentivo sea para su uso personal. Por otro lado este tipo de pregunta permitió concluir que el trabajo y crecimiento grupal no es una prioridad para la fuerza de ventas, mostrando así una oportunidad de mejora en la medida en que se puedan compartir conocimientos y se tenga el apoyo de todo un grupo para la toma de decisiones.

Tabla 16. Sentido de pertenencia con plan prestigio

4. ¿Cómo califica el sentido de pertenencia de sus jefes con el plan?		
a. Alto	b. Medio	c. Bajo
123	43	2
73%	26%	1%
168		

Gráfica 8. Sentido de pertenencia



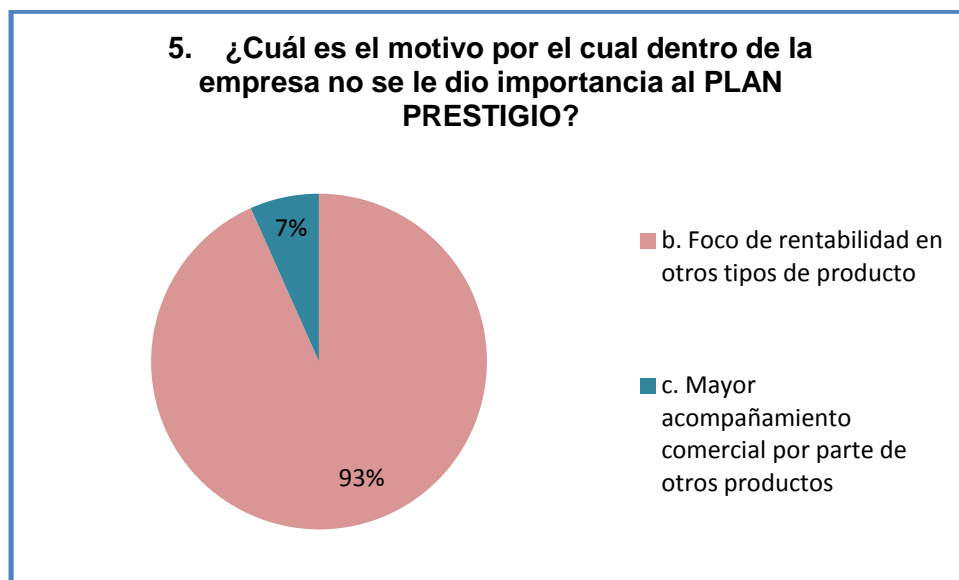
Es claro que la cultura y creencias de un grupo de trabajo son influenciadas directamente por sus jefes y superiores, además de la entrevista que se tuvo con los vendedores encuestados, durante el seguimiento al plan y las visitas a cada distribuidora, se percibe la preferencia que se tiene por algunas líneas de producto que generen rentabilidad a la empresa. Sin embargo Colpapel sigue siendo una línea líder en el portafolio que maneja cada cliente y esto hace que se le preste la importancia que debe tener por parte de las directivas de cada empresa, mostrando así un porcentaje significativo en la

grafica en cuanto a sentido de pertenecía con las marcas y los planes que tengan que ver con cada una.

Tabla 17. Resultados falta de compromiso con el plan

5. ¿Cuál es el motivo por el cual dentro de la empresa no se le dio importancia al PLAN PRESTIGIO?		
a. Productos con mejores alternativas de incentivos	b. Foco de rentabilidad en otros tipos de producto	c. Mayor acompañamiento comercial por parte de otros productos
0	42	3
0%	93%	7%
45		

Gráfica 9. Resultados falta de compromiso con el plan



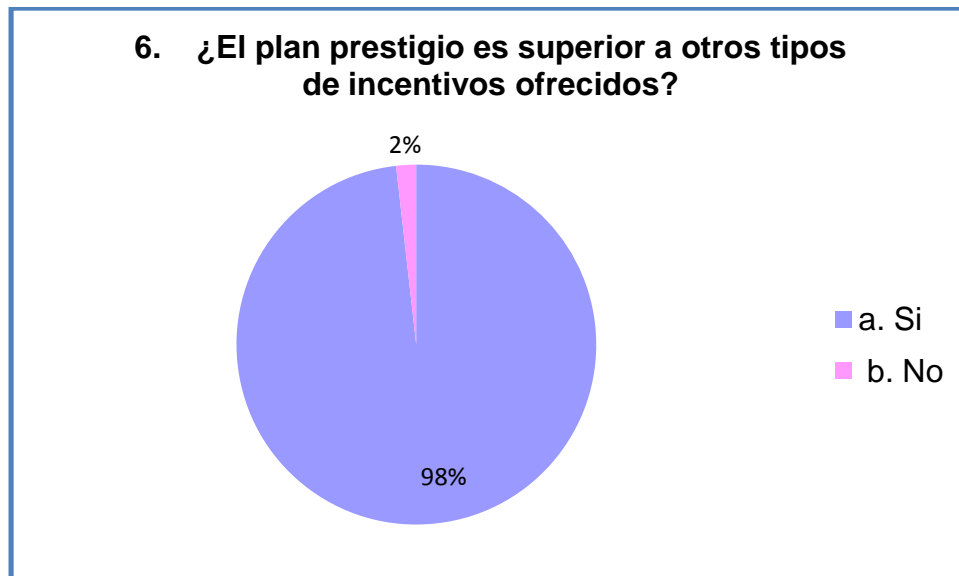
De las 45 personas que en la pregunta anterior respondieron entre medio y bajo el nivel de compromiso por parte de jefes y superiores con el plan, la

gran mayoría esta de acuerdo en que este nivel de compromiso esta directamente influenciado por el nivel de ganancia o rentabilidad que le representa una línea a la empresa, haciendo que estos motiven a sus empleados a trabajar por ello.

Tabla 18. Preferencia de plan prestigio frente a otros planes

6. ¿El plan prestigio es superior a otros tipos de incentivos ofrecidos?		
a. Si	b. No	NR
165	3	0
98%	2%	0%
168		

Gráfica 10. Nivel de preferencia de plan prestigio frente a otros.



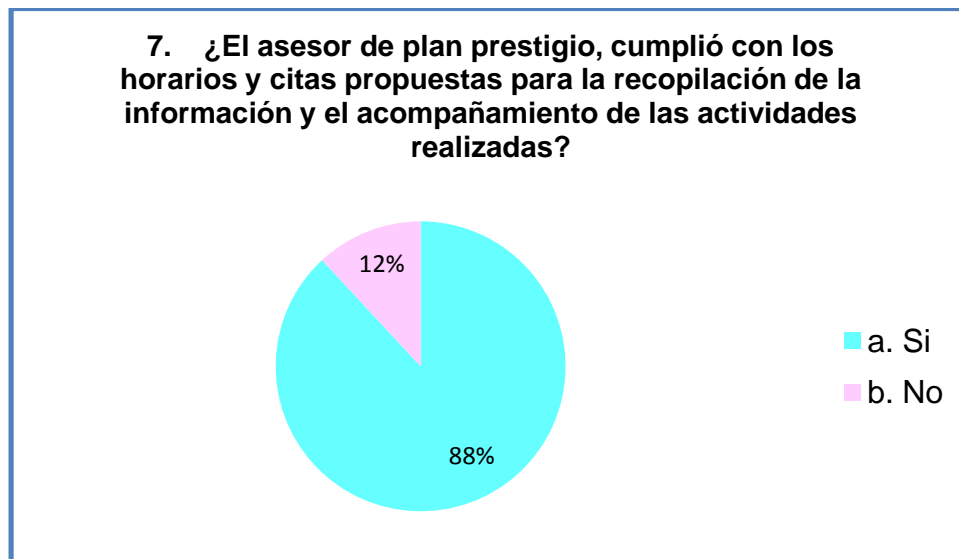
El 98% de los vendedores correspondiente a 165 vendedores coincidieron en que la estructura y montaje que tiene el plan es muy bueno, por lo que no

tiene comparación con otros planes motivacionales que tiene otras empresas ni la misma CKC con sus planes anteriores. Es por ello que los mismos vendedores han sugerido que con esta evaluación se pueda sacar provecho a las oportunidades de mejora que tiene el plan haciendo que la inversión esta marcada por los índices de rentabilidad y compromiso por parte de la gente.

Tabla 19. Seguimiento plan prestigio

7. ¿El asesor de plan prestigio, cumplió con los horarios y citas propuestas para la recopilación de la información y el acompañamiento de las actividades realizadas?	
a. Si	b. No
148	20
88%	12%
168	

Gráfica 11. Seguimiento plan prestigio



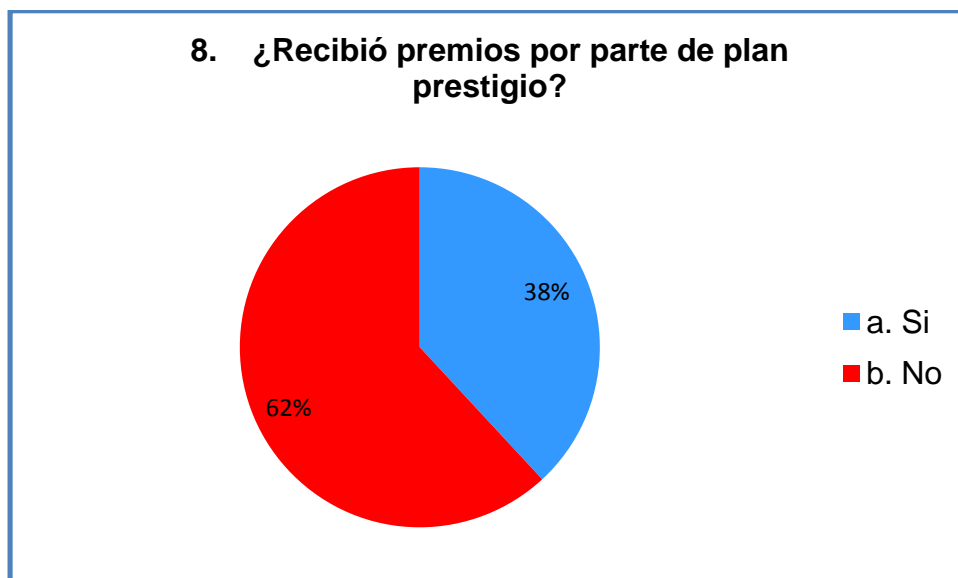
La mayoría de vendedores estuvieron de acuerdo en que el seguimiento que se hizo al plan fue el adecuado, ya que se tomaron iniciativas de actividades

adicionales para que cada uno de ellos pudiera cumplir con su meta por categoría y global. En el caso del 12% que equivale a 20 vendedores que no estaban de acuerdo con el seguimiento, la razón fue porque ellos se encuentran en poblaciones a las cuales, no se llegaba por problemas de movilidad, haciendo que estas personas no tuvieran un seguimiento sobre su cumplimiento y adicional se sintieran fuera del plan, lo que conlleva a la desmotivación y poco compromiso con la línea de productos.

Tabla 20. Nivel de motivación

8. ¿Recibió premios por parte de plan prestigio?	
a. Si	b. No
64	104
38%	62%
168	

Gráfica 12. Nivel de motivación

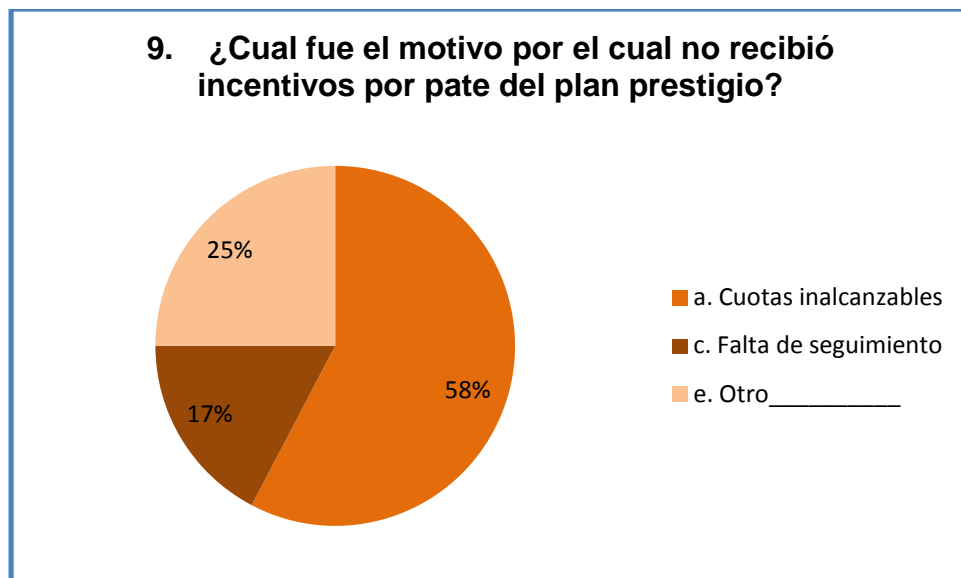


El nivel de motivación que hubo con el plan, no superó las expectativas ya que se esperaba que fuera por lo menos el 50% de los vendedores motivados. El resultado contrario fue que mas de la mitad de los vendedores estuvo desmotivado, haciendo que no se le prestara atención suficiente a la línea en el momento de la venta y se enfocaran en otro tipo de producto que les generara mas motivación.

Tabla 21. Causas de la desmotivación

9. ¿Cual fue el motivo por el cual no recibió incentivos por pate del plan prestigio?				
a. Cuotas inalcanzables	b. Bajo posicionamiento de los productos en el mercado	c. Falta de seguimiento	d. Premios poco atractivos	e. Otro_____
60	0	18	0	26
58%	0%	17%	0%	25%

Gráfica 13. Causas de la desmotivación



El porcentaje mas alto de las causas por las cuales la mayoría de los vendedores no recibieron premios y se sintieron desmotivados durante el plan fueron las cuotas inalcanzables que tenían, ya que se tomaron promedios de ventas con picos que representan negociaciones especiales que les afecto su nivel de venta, haciendo que esta se mostrara en volúmenes incrementales. Para el caso de los vendedores que estaban de acuerdo con su cuota pero no en la manera que se maneja la situación comercial en la calle, ya que según estos el mercado se encuentra muy saturado puesto que todo el mundo lleva el mismo producto y el valor agregado o la venta se la lleva el que mejores condiciones económicas le presente al cliente

Tabla 22. Nivel de satisfacción respecto al plan

10. ¿Ubique en la siguiente escala el nivel de satisfacción que obtuvo con plan prestigio?			
a. Excelente	b. Bueno	c. Regular	d. Malo
23	54	72	19
14%	32%	43%	11%
168			

Gráfica 14. Nivel de satisfacción frente al plan

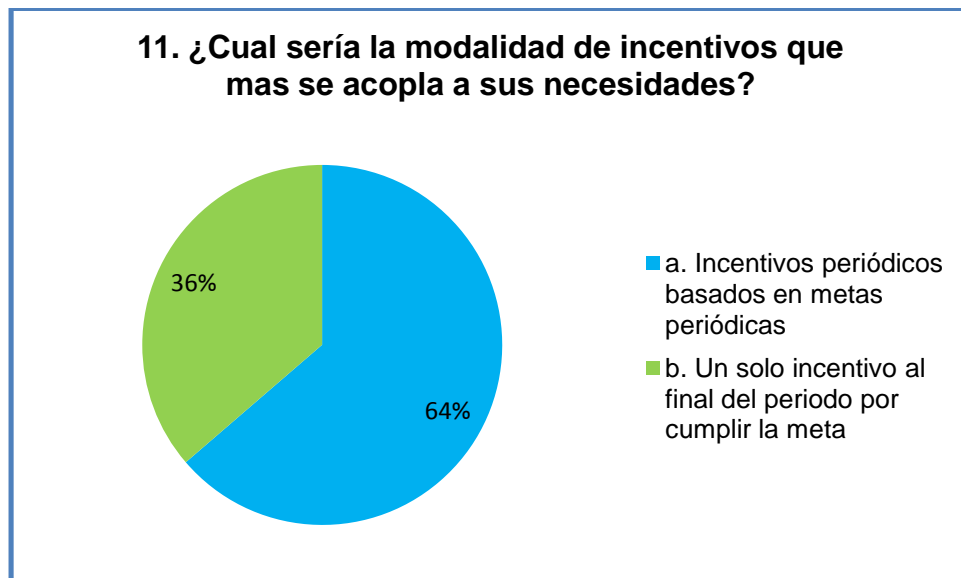


Así como en un porcentaje alto las personas estuvieron desmotivadas por diferentes circunstancias, esto mismo refleja su nivel de satisfacción, haciendo que 43% y el 11% de los vendedores no se haya sentido recompensado de alguna manera por su esfuerzo. Por otro lado las personas que recibieron incentivo se sintieron bien recompensados por parte de la empresa por su esfuerzo.

Tabla 23. Modalidad de incentivos

11. ¿Cual sería la modalidad de incentivos que mas se acopla a sus necesidades?	
a. Incentivos periódicos basados en metas periódicas	b. Un solo incentivo al final del periodo por cumplir la meta
107	61
64%	36%
168	

Gráfica 15. Modalidad de incentivos



Para la mayoría de los vendedores esperar ser recompensado mucho tiempo después de su esfuerzo genera cierta desmotivación, mientras que la gran mayoría considera que si se perciben los incentivos a corto plazo genera mas motivación y hace que el esfuerzo y crecimiento en volumen sea mucho mayor.

Tabla 24. Nivel de aceptación

12. ¿Participaría en una segunda fase de plan prestigio?		
a. Si	b. No	NR
129	31	8
77%	18%	5%
168		

Gráfica 16. Nivel de aceptación del plan

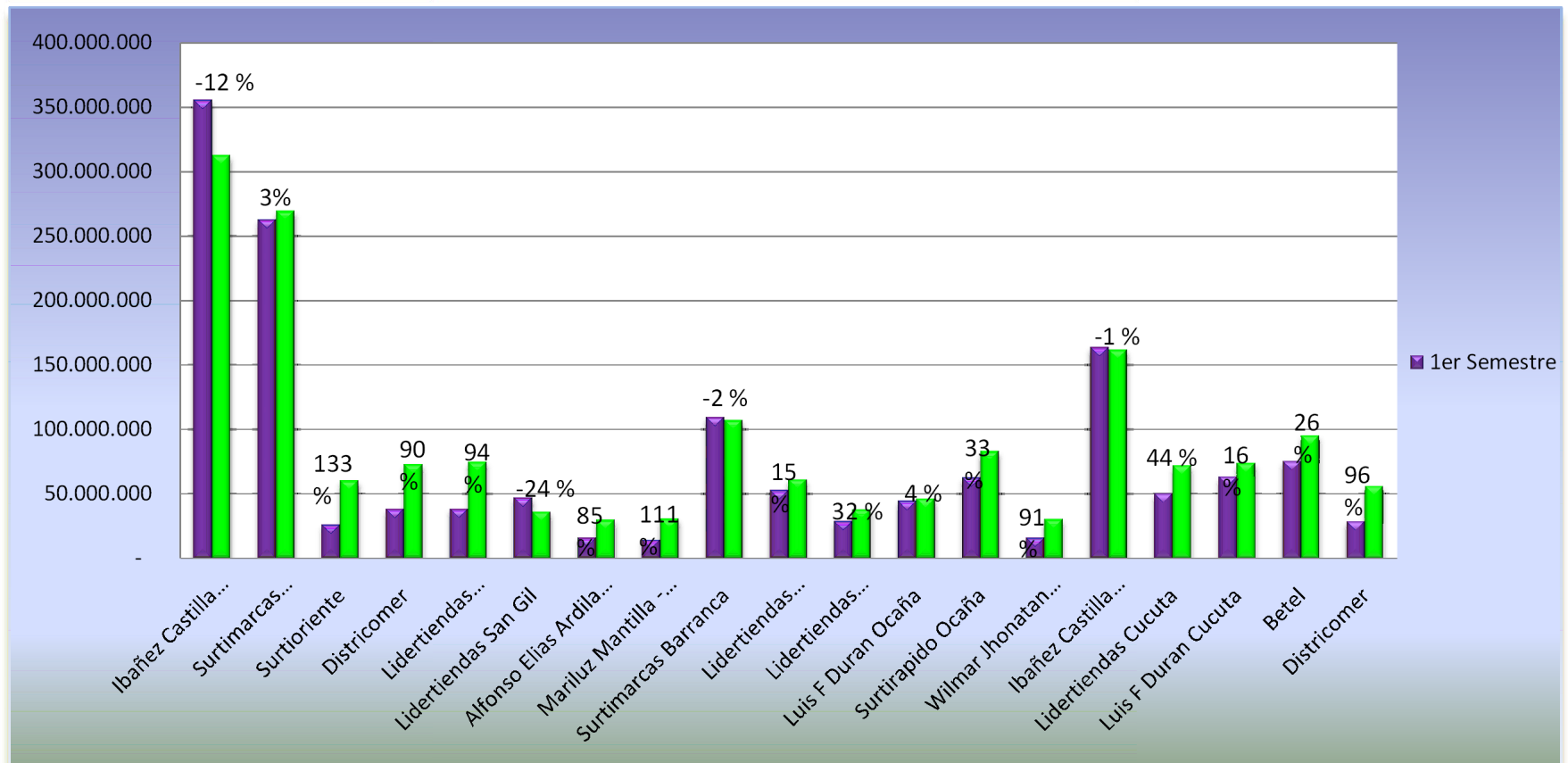


La gráfica muestra que los vendedores en su gran mayoría, ganadores y no ganadores, están de acuerdo en una segunda fase de plan prestigio con las mejoras correspondientes, ya que piensan que se maneja un nivel de incentivos que reconoce su trabajo y adicional ofrece capacitación y seguimiento en ventas.

9.4. RESULTADOS EN VENTAS

Teniendo en cuenta la tabla que se alimentaba con las ventas semanales por distribuidora (*ver ilustración 3*), se pudo determinar el crecimiento de cada una con el plan Vs. Los resultados en ventas antes de que se implementara el plan, obteniendo los siguientes resultados:

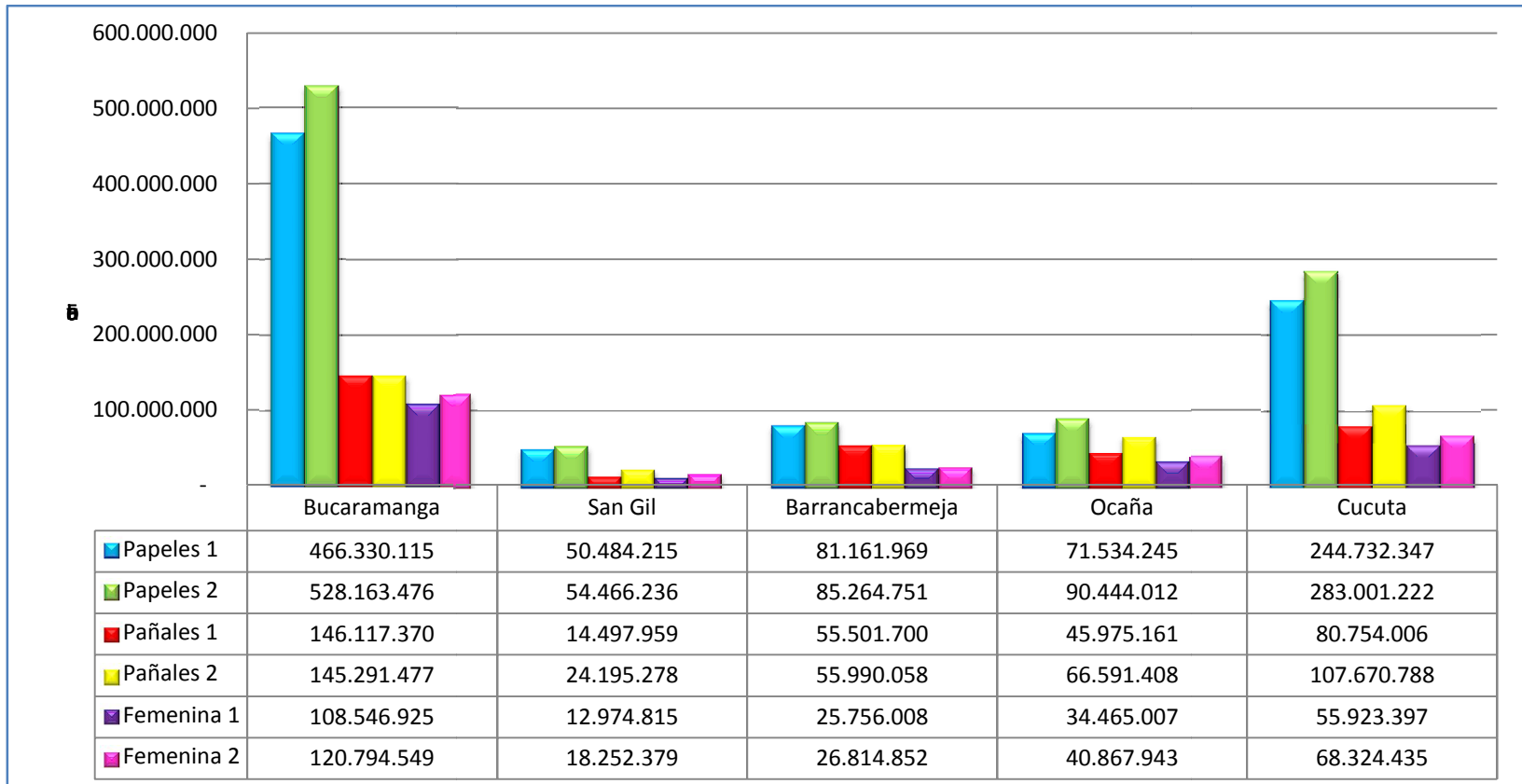
Gráfica 17. Crecimiento Oriente Participación por Distribuidoras TT en NIV



Como se muestra en la gráfica 17, el plan prestigio no mostró un buen resultado en las distribuidoras grandes como lo son Ibañez castilla (Bucaramanga, Cucuta) y Surtimarcas en Bucaramanga y Barranca, ya que por su promedio de ventas del primer semestre de 2008, mostraba unos picos importantes en términos de crecimiento en volumen de ventas, lo que hizo que estas distribuidoras tuvieran un incremental importante en su referencia mínima con la línea. Adicional a esto para las fuerzas de ventas que manejan correrías, el tema de saturación de los mercados en las fronteras, ha hecho que se desequilibre su promedio de ventas haciendo que estas caigan y por ende la distribuidora presente decrecimientos, ya que las correrías representan casi un 50% del volumen de sus ventas en la línea. En el caso de Surtimarcas que es otro distribuidor importante para la geografía creció en un porcentaje bajo debido a las condiciones que se hablaron anteriormente; sin embargo el trabajo de distribución que se hace en el canal TAT, permite que esta mantenga sus volúmenes de ventas y su conocimiento por parte de los clientes.

Por otro lado en el caso de las distribuidoras pequeñas como Surtioriente en B/manga y las demás situadas en poblaciones como: Ocaña, Aguachica, Barbosa y Socorro; presentan crecimientos en ventas importantes. Una de las razones por las cuales se ven crecimientos a más del 100% es que el histórico de ventas tomado para algunas distribuidoras, no era lo suficientemente representativo para ajustar las cuotas vs. El nivel de incentivo que se estaba ofreciendo. Aun así el plan sirvió para que los vendedores de estas pequeñas poblaciones le dieran importancia a la línea y se creara un valor agregado para ellos mismos en la medida en que incrementaron su volumen de ventas.

Gráfica 18. Crecimiento x categoría x zona



La grafica 18 muestra el comportamiento de cada categoría de dos periodos de tiempo diferentes por zona. Este análisis no se hace por distribuidora, teniendo en cuenta que el comportamiento de una línea de productos es el mismo en una zona determinada y el volumen en ventas que genere una distribuidora depende de cómo sortee las condiciones del mercado.

La categoría de papeles es líder en todas las zonas de la geografía oriente, con crecimientos muy acelerados en Bucaramanga, Ocaña y Cúcuta. Esta categoría creció un 14 % con el plan Vs. el semestre anterior al plan.

De la misma manera pañales creció consistentemente un 17%, cifra que se realizó gracias a las zonas Ocaña, Cúcuta y San Gil, lo que nos muestra que tenemos grandes oportunidades de crecer en esta categoría, mejorando la colocación en las zonas mas débiles .

Por último femenina es una categoría que viene haciendo buena labor en el canal tradicional, con crecimientos mas pausados creció el 16% respecto al semestre anterior

En general la geografía creció un 15%, donde la zonas que mas aportaron fueron Ocaña seguida por San gil y Cúcuta.

10. CONCLUSIONES

- En la actualidad la empresa tiene un mercado representativo en la geografía, situación que se ve reflejada por la recordación y buen nombre que tiene cada una de las líneas de producto, tanto en competidores como en clientes, especialmente en las líneas femenina y papel que es líder en oriente.
- La competencia en el canal tradicional es alta, debido a la cantidad de distribuidores que existen, sobre todo en zonas de frontera, lo que conlleva a que exista volatilidad en los precios, y el cliente se estimula a comprar por el precio más bajo, la oferta más atractiva sin tener en cuenta calidad en el servicio.
- Falta merchandising en las tiendas, lo que hace que la competencia tenga mejor distribución en el canal.
- Las actividades de recordación de marca fidelizan al cliente y al consumidor final, lo que hace que se gane mercado y aceptación del producto.
- Los planes de capacitación en producto, en autoestima, autoliderazgo y motivación, sirvieron para que cada vendedor se sintiera parte de la cultura de CKC, quedando así comprometidos con las marcas apuntándole a los resultados extraordinarios en términos de ventas y rentabilidad.
- El acompañamiento comercial a los vendedores es una actividad ganadora en la medida en que este se siente apoyado en la colocación del producto en los puntos y sirve para que el vendedor tenga prioridad de venta sobre la línea.
- Los programas motivacionales deben estar enfocados a un cumplimiento particular y no individual ya que esto genera poco trabajo en equipo y sentido de colaboración y pertenencia con la empresa y grupo de trabajo.
- Las cuotas desequilibradas en un plan de incentivos, generan malestar y falta de compromiso por parte de los vendedores con las marcas, haciendo que estas salgan de su lista de prioridades para la venta.
- Una estructura de premios puede ser un factor motivante o desmotivante en la medida en que se conozca o desconozca el nivel de vida del

participante, gustos y preferencias personales, rango de edad, estado civil, etc.

- Las reuniones semanales con cada fuerza de ventas, son espacios donde se generan ideas para un mejor desarrollo comercial. Por ello es de vital importancia estar en contacto con los vendedores pues en últimas son los que generan la rotación y colocación del producto.
- Según encuesta realizada plan prestigio es un plan motivacional que excede las expectativas de cualquier vendedor, teniendo en cuenta que el seguimiento en ventas y acompañamiento comercial le dieron a este un auge importante y por ello reporto un nivel de aceptación alto, en la medida en que la mayoría de los vendedores aceptan volver a participar en el programa, aun cuando saben que hay cosas por mejorar.

11. RECOMENDACIONES

- Hay que trabajar mucho con el consumidor final, con caravanas multicategoría como las que se vienen desarrollando, charlas, vinculación a páginas de internet de cada línea para que conozcan beneficios y más sobre los productos, ya que se percibe desconocimiento de algunos productos, sobre todo en las grandes ciudades que es donde se ve cierto decrecimiento de volumen en ventas. Estas actividades de recordación de marca deben trasladarse a las poblaciones que fueron en últimas las que muestran gran potencial y oportunidades de mercado.
- Se debe seguir trabajando en la motivación a los vendedores, haciendo un mejor uso de la información recolectada, de manera que esta sirva para hacer reconocimiento mensual del mejor vendedor del mes por distribuidora, establecer carteleras de difusión de estos aspectos y reconocer con un premio en especie al vendedor que permanezca durante 6 meses en este puesto, lo que hará que se sienta participe de la cultura ganadora de CKC.
- Ser más precavidos y/o cuidadosos a la hora de imponer una cuota. Se debe tener una base histórica suficientemente completa para medir el potencial de cada zona y de cada agencia, de manera que las cuotas puedan ser repartidas equitativamente, ya que este es un fenómeno que puede afectar en términos de rentabilidad a la empresa en la medida en que el trabajo en calle no se haga con motivación y agrado.
- Se deben tener incentivos mensuales y/o bimensuales, de manera que se cree una recordación permanente en los vendedores cuando estén en calle.
- Continuar haciendo capacitaciones de producto, ya que estos están en constante innovación y es importante que el vendedor tenga los argumentos suficientes para defenderse en el momento de la venta y a su vez se comprometa con el crecimiento de la empresa.
- Hacer más labor de mercadeo en tiendas y superetes, arreglando con material POP (afiches, habladores, chispas de precios, papel sin fin), de manera que el consumidor final a simple vista le agrade adquirir el producto y se entere que esta de venta en el punto, esto generara valor agregado para el tendero y/o dueño del negocio y confort en el cliente final.

- Se debe tener mas control, sobre el manejo de evacuadores de manual de ciclo, suministrados por cada categoría; es decir manejar inventarios iniciales, cantidad de producto entregado, producto evacuado e inventario final, de manera que se pueda tener control sobre el uso eficiente del recurso que es en ultimas el que le garantiza una buena rotación al vendedor y adicional es un elemento de juicio para determinar que tan bien percibido es este tipo de actividades promocionales en calle.
- Llegar a las distribuidoras de población con programas de capacitación y superación personal, ya que esto permite mayor vinculación a la cultura de CKC de todo un quipo de trabajo, lo que llevara a resultados excepcionales en términos de motivación y crecimiento en ventas.
- Hacer un chequeo de distribución en cada población para detectar oportunidades de mejora en zonas de frontera y de esta manera se puedan plantear actividades ganadoras que sean acordes a las necesidades, gustos y preferencias de la población de cada zona.

12. MEJORAS PLAN PRESTIGIO

De acuerdo a la evaluación realizada y a los resultados arrojados por el seguimiento mensual que se hizo con plan prestigio, se consideró lo siguiente:

- Las cuotas, son el factor determinante para la motivación o desmotivación del vendedor, es por ello que estas deben ser equilibradas teniendo en cuenta un histórico en ventas por lo menos de un año, de manera que se puedan detectar y omitir aquellos datos atípicos que pueden representar un incremento o decrecimiento en las ventas por vendedor.
- El % de crecimiento mensual debe estar determinado por el canal. Ya que en el caso del TAT se miden resultados por la distribución numérica que se tenga y en el caso de los mayoristas por volumen de ventas manejado. Es decir un mayorista puede lograr niveles de crecimiento en volumen de ventas hasta de un 20% mensual con dos o tres negocios que haga adicionales al mes, en el caso del TAT un crecimiento en volumen de ventas significa para este visitar entre 50 y 70 tiendas adicionales que le puedan generar un volumen casi igual. Es por ello que este% de crecimiento global debe estar distribuido un 70% para mayoristas y un 30% para TAT'S. partiendo de las cuotas ya establecidas y el potencial percibido por la zona en el histórico base.
- El tiempo de redención de premios debe reducirse, teniendo en cuenta que el percibir un premio a tan largo plazo genera desmotivación del vendedor y falta de recordación por parte del mismo. El plan se puede manejar en dos trimestres; es decir entregando un premio mayor en cada uno y mensualmente cada categoría motivar al vendedor con un incentivo adicional por número de pacas rotadas. Este último incentivo también debe tenerse en cuenta que para canal mayorista se debe poner una cuota y para canal TAT otra, de manera que por distribuidora hayan dos ganadores mensuales por categoría.
- Plan prestigio se caracterizó por su estructura de premios ya que estos representaban una gran inversión que pretendía ser recuperada con el incremento en ventas que iba a tener cada distribuidora. Teniendo en cuenta la experiencia vivida con la primera fase de plan prestigio se determinó que los niveles de crecimiento en total geografía, definitivamente no compensan la inversión hecha. Por ello los premios de una nueva fase deben ser económicamente más bajos, pero teniendo en

cuenta que generen igual o mayor aceptación de los vendedores y representen un valor agregado para ellos.

- Teniendo en cuenta el reajuste de cuotas y el porcentaje de crecimiento mas equilibrado para cada canal, el vendedor solo gan aría puntos si y solo si en la categoría papeles cumple al 80%, en femenina al 60% y pañales al 50%, estos % se determinaron teniendo en cuenta los productos de mayor rotación y las condiciones del mercado con cada línea de producto.
- Como el tiempo de redención de premios disminuye, por ende la escala de puntos también lo hará de manera que el vendedor empiece a ganar premios a partir de los 210 puntos equivalentes a dos meses de cumplimiento por encima del 100% o al 70% de cumplimiento global en cada mes.
- Haciendo un sondeo con los vendedores sobre que clase de premios le gustaría recibir, estas fueron sus opiniones: Plata en bonos sodexho, mercados para la casa, electrodomésticos, viajes a destinos nacionales, pensión colegio de los hijos o por lo menos un 80% del valor, subsidios escolares, bonos de ropa y zapatos y cenas.
- Por ultimo, el cumplimiento en una nueva fase no debe ser solo individual. Este también tendrá que ser grupal, de manera que haya sentido de colaboración y compromiso con el grupo de trabajo.

13. BIBLIOGRAFÍA

- PUJOL, Bruno et al. Dirección de marketing y ventas. Madrid – España: Cultural de ediciones, S.A., Tercera edición, 2002 .
- BURNETT, Jhon. Promoción conceptos y estrategias. San ta fe de Bogotá: Mac Graw Hill. Primera edición, 1996.
- http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Marketing/marketing.htm#_To_c55619277.
- <http://www.kcandina.com/kcplatam/VBeContent/NewsDetail.asp?ID=3190&IDCompany=10>.
- www.kimberlypapelesfinos.com
- [http:// www.huggies.com/na/sp/products/wipes.asp](http://www.huggies.com/na/sp/products/wipes.asp) >
- Cartilla de estudio autoformativa de una entidad bancaria, Febrero 2002 .
- BERENSON, L Mark. LEVIN, David. Estadística básica en administración. Mexico. Prentice –Hall Hispanoamericana, S.A. Cuarta edición, 2000.

Anexo 2. Capacitación a la fuerza de ventas por categoría

Anexo A. Capacitación Baby & child care

The presentation consists of 21 numbered slides:

- Slide 1:** BCC Colombia (Image of a baby)
- Slide 2:** Protección Infantil Child Care, Bath & Body Toallitas Húmedas 2008
- Slide 3:** Composición del pañal (Diagram of a diaper)
- Slide 4:** Composición del pañal (Cross-section diagram of a diaper)
- Slide 5:** Características de producto (List of product features)
- Slide 6:** Características de producto (List of product features)
- Slide 7:** Definición de la Categoría Necesidades del consumidor (Flowchart of consumer needs)
- Slide 8:** Nuestro portafolio responde a 3 Segmentos (Market segmentation pyramid)
- Slide 9:** Huggies Natural Care El Mejor pañal del mercado Segmento Premium (Product benefits and features)
- Slide 10:** Huggies Ultratrim El pañal que lo Tiene todo Segmento Medio y Medio Bajo (Product benefits and features)
- Slide 11:** Segmento (Table with columns: CIC, TECNOSUR, PAÑUELA)
- Slide 12:** Toallitas Húmedas (Section header)
- Slide 13:** Toallitas Húmedas Huggies Natural Care Segmento Premium / Alto (Product benefits and features)
- Slide 14:** Toallitas Húmedas Huggies Classic Segmento Medio (Product benefits and features)
- Slide 15:** Toallitas Húmedas Huggies Basic Segmento Económico (Product benefits and features)
- Slide 16:** Table with columns: CIC, SCA, 283, TS
- Slide 17:** Huggies Pull-Ups (Product benefits and features)
- Slide 18:** Pull Up GOONITES (Product benefits and features)
- Slide 19:** Huggies LITTLE SWIMMERS (Product benefits and features)
- Slide 20:** Huggies LITTLE SWIMMERS (Product benefits and features)
- Slide 21:** Toiletries (Section header)
- Slide 22:** PORTAFOLIO (Table of product lines)
- Slide 23:** PRODUCTOS COMPETIDORES (Table of competitor products)
- Slide 24:** Bebés felices Huggies (Section header)
- Slide 25:** Bebés felices Huggies (Image of baby products)
- Slide 26:** Quedamos alineados?? (Image of people in a line)

Anexo B. Capacitación Fem care

PROTECCION FEMENINA 2008

PRODUCTOS PROTECCION FEMENINA

CUALES SON LOS CRITERIOS PARA TOMAR LA DECISION DE COMPRA ?

SEGMENTACION POR GRUPO & FORMA

COMPETIDORES

Componentes de una Toalla

Beneficios de la Nueva Toalla Kotex

Beneficios de la Nueva Toalla Kotex

KOTEX SUPREME

KOTEX ULTRAFINA

KOTEX NORMAL CON ALAS

KOTEX NORMAL SIN ALAS

KOTEX TANGA CON ALAS

KOTEX TEENS

TAMPONES DIGITALES

KOTEX DAYS ANATOMICOS

KOTEX DAYS TEENS

KOTEX DAYS SENSITIVE

COMBO TEENS

PORTAFOLIO TOALLAS DELGADAS

PORTAFOLIO TOALLAS NORMALES

PORTAFOLIO TANGA Y TAMPONES

PORTAFOLIO PROTECTORES

PORTAFOLIO CADENAS

PORTAFOLIO INDEPENDIENTES

...Y Solamente en Colombia...
Se ve esto.....

...UN EQUIPO GANADOR
COMO USTEDES...

Ahora con la ayuda de TODOS ustedes, lo único que falta es VENDER VENDER VENDER KOTEX!!!!
Muchas Gracias

Anexo C. Capacitación family care



Anexo 3. Caravanas de recordación de marca y rotación de productos



Anexo 4. Presentación crecimiento geografía



Anexo 5. Estructura de precios Plan Prestigio

Isla/ puntos necesarios para redimir el premio	Nombre del premio	Contenido/ descripción del premio
ISLA DEL CAMINANTE (390- 450 PUNTOS)	Un fin de semana de vacaciones	Un fin de semana (2 días, 1 noche) en el centro vacacional Acuarela mesa de los santos. Todo pago. 2 adultos, 1 niño
ISLA DE LA TRAVESÍA (451- 511)	Fin de semana en San Gil	Un fin de semana para tres personas. Incluye: desayuno y cena, subsidio de transporte y canotaje en San Gil.
	Cámara Digital	Cámara digital de 6.0 mega píxeles
	Bono Ropa Arturo Calle	Bono para ropa de toda tu familia x valor de \$500 000.
ISLA DE LA CONQUISTA (512- 599 PUNTOS)	Cámara de video	Cámara de video SC-D372: Formato mini DVD, zoom óptico de 34 x, zoom digital 1200x.
	Televisor	TV 29" pantalla plana samsung
	Bono sodexho 600	Bono sodexho pass: Un bono de \$600 000.
ISLA DE LA EXCELENCIA (600 O MAS PUNTOS)	Kit entreteniendo	Ipod 80 G, sintonizador F.M – A.M, teatro en casa de 5.1 canales potencia real de salida de sonido 800 W (133W x 5CH + 138WSubwoofer), y reproductor de DVD- Audio/Video, VCD; MP3, WMA; JPEG, DIVx, reproducción de formatos de audio Dolby Pro logic II/Dolby Digital/DTS.
	TV LACD 26"	Monitor de TV de 26", con entrada para PC, optimizador de imagen DNle TM, razón de aspecto 16:9, relación de contraste 3000: 1, Angulo de visión 178 grados/ 178 grados, modo de juego, censor de brillo, control de color contraste dinámico, salida de sonido 10 WATTS, sistema de sonido SRS tru Surround XT TM.
	CONVENCION PANAMÁ	

Anexo 6. Acta de entrega premios Plan Prestigio

ACTA DE ENTREGA PREMIOS PLAN PRESTIGIO CKC

Colombiana kimberly Colpapel hace entrega de:

Premio: _____

No. Puntos acumulados: _____

Nombre del ganador: _____

No. Identificación: _____

Fecha: _____

Ciudad: _____

Distribuidora: _____

Firma ganador

Firma representante CKC

Anexo 7. Encuesta plan prestigio

ENCUESTA PLAN PRESTIGIO

La presente encuesta tiene como objetivo conocer su percepción con respecto al desarrollo del programa PLAN PRESTIGIO en la geografía Oriente. Es de vital importancia para nosotros conocer sus inquietudes para mejorar el desarrollo de futuros programas, por lo cual agradecemos su colaboración.

Nombre:

Fecha:

Distribuidora:

Ciudad:

1. ¿Es el plan prestigio un método adecuado para mejorar el desarrollo comercial de la empresa?
 - a. De acuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Indiferente
2. Ubique dentro de las siguientes opciones, el nivel de equivalencia con respecto a incentivos basados en metas diseñados por PLAN PRESTIGIO.
 - a. Metas altas premios bajos
 - b. Premios y metas nivelados
 - c. Metas bajas y premios altos
 - d. Metas altas y premios altos
 - e. Metas bajas y premios bajos
3. El destino del incentivo debe estar enfocado a:
 - a. Uso personal
 - b. Al grupo familiar
 - c. Al grupo de trabajo
4. ¿Cómo califica el sentido de pertenencia de sus jefes con el plan?
 - a. Alto
 - b. Medio
 - c. Bajo

Si su respuesta es b o c pase a la pregunta N° 6
5. ¿Cuál es el motivo por el cual dentro de la empresa no se le dio importancia al PLAN PRESTIGIO?
 - a. Productos con mejores alternativas de incentivos
 - b. Foco de rentabilidad en otros tipos de producto
 - c. Mayor acompañamiento comercial por parte de otros productos

6. ¿El plan prestigio es superior a otros tipos de incentivos ofrecidos?
 - a. Si
 - b. NoPorque
7. ¿El asesor de plan prestigio, cumplió con los horarios y citas propuestas para la recopilación de la información y el acompañamiento de las actividades realizadas?
 - a. Si
 - b. No
8. ¿Recibió premios por parte de plan prestigio?
Si
No
Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta 10
9. ¿Cual fue el motivo por el cual no recibió incentivos por parte del plan prestigio?
 - a. Cuotas inalcanzables
 - b. Bajo posicionamiento de los productos en el mercado
 - c. Falta de seguimiento
 - d. Premios poco atractivos
 - e. Otro_____
10. ¿Ubique en la siguiente escala el nivel de satisfacción que obtuvo con plan prestigio?
Excelente Bueno Regular Malo
11. ¿Cual sería la modalidad de incentivos que mas se acopla a sus necesidades?
 - a. Incentivos periódicos basados en metas periódicas
 - b. Un solo incentivo al final del periodo por cumplir la meta
12. ¿Participaría en una segunda fase de plan prestigio?
 - a. Si
 - b. No

Anexo 8. Listado de vendedores participantes

Numero aleatorio	Nombre del vendedor	Distribuidora
1	ALONSO PATIÑO 1	Ibañez Castilla
2	LUZ ENITH SANCHEZ 10	Ibañez Castilla
3	DIEGO AMAYA 16	Ibañez Castilla
4	ALI BAUTISTA 17	Ibañez Castilla
5	ARIEL GUTIERREZ 20	Ibañez Castilla
6	MARITZA PEREZ 28	Ibañez Castilla
7	OSCAR IVAN ROA 29	Ibañez Castilla
8	SAUL MORALES 30	Ibañez Castilla
9	SERGIO CASTILLO 41	Ibañez Castilla
10	CARLOS VASQUEZ 52	Ibañez Castilla
11	YAZMIN ROMAN A1	Ibañez Castilla
12	LADY PEÑA A2	Ibañez Castilla
13	ALVARO RUEDA A4	Ibañez Castilla
14	GILBERTO HERNANDEZ 2	Ibañez Castilla
15	JOBANNY MENDEZ 3	Ibañez Castilla
16	ALONSO DUARTE 4	Ibañez Castilla
17	ALEXIS CARVAJAL 5	Ibañez Castilla
18	YANETH SUAREZ 8	Ibañez Castilla
19	WILLIAM MUÑOZ 9	Ibañez Castilla
20	JOSE ORLANDO DIAZ 13	Ibañez Castilla
21	MARTHA MORA 14	Ibañez Castilla
22	NELSON ACUÑA 21	Ibañez Castilla
23	GRACIELA DUQUE 24	Ibañez Castilla
24	MARCELA GUERRERO 25	Ibañez Castilla
25	CLAUDIA OLIVARES 26	Ibañez Castilla
26	HENRY VILLAR 38	Ibañez Castilla
27	YESID DURAN 93	Ibañez Castilla
28	EDWIN GOMEZ B1	Ibañez Castilla
29	JUAN LIZCANO 62	Ibañez Castilla
30	ANGELA CONTRERAS 63	Ibañez Castilla
31	SEVELINDA BERMUDEZ 64	Ibañez Castilla
32	DANIEL LEAL 65	Ibañez Castilla
33	JUAN ESPINDOLA 66	Ibañez Castilla
34	JENIFER SARMIENTO 67	Ibañez Castilla
35	FREDY GUERRERO 68	Ibañez Castilla

36	SILVIA ANGARITA 69	Ibañez Castilla
37	NELSON AYALA 70	Ibañez Castilla
38	PEDRO GARCIA 71	Ibañez Castilla
39	ELSA ARCINIEGAS 72	Ibañez Castilla
40	DIANA PEÑA 73	Ibañez Castilla
41	LEIDY JAUREGUI 74	Ibañez Castilla
42	OSCAR ARENAS 75	Ibañez Castilla
43	RUBEN MOLINA G2	Ibañez Castilla
44	OMAILDA SANCHEZ (BASE)	Ibañez Castilla
45	RAUL ARCHILA (CORRERIAS)	Ibañez Castilla
46	CARLOS ORDOÑEZ (TAT)	Ibañez Castilla
47	ROSMIRA PLATA AMRTINEZ	Surtimarcas Bmanga
48	ANGEL MIGUEL BLANCO	Surtimarcas Bmanga
49	DIANA MILENA RAMIRE	Surtimarcas Bmanga
50	ROBINSON DOMINGUEZ RUEDA	Surtimarcas Bmanga
51	GIOVANY ROJAS GUEVARA	Surtimarcas Bmanga
52	FREDDY ALMANYER BOTIA PEÑA	Surtimarcas Bmanga
53	ANDREA SUSANA CHANAGA	Surtimarcas Bmanga
54	EDWIN GIOVANNY BUITRAGO	Surtimarcas Bmanga
55	JHON HENRRY FORERO	Surtimarcas Bmanga
56	OSCAR IGNACIO RUEDA DIAZ	Surtimarcas Bmanga
57	JOSE FERNANDO OÑATE	Surtimarcas Bmanga
58	DAVIAN ENRIQUE ALMARIO	Surtimarcas Bmanga
59	ESMERALDA SOLER CACERES	Surtimarcas Bmanga
60	ALEXANDER QUINTERO	Surtimarcas Bmanga
61	VICTOR ALFONSO LIPEZ	Surtimarcas Bmanga
62	WALTER ELIECER MORA	Surtimarcas Bmanga
63	FLORINDA CASTAÑEDA FLOREZ	Surtimarcas Bmanga
64	MARLYN ROCIO RONDON	Surtimarcas Bmanga
65	EIDY JOHANNA BERNAL	Surtimarcas Bmanga
66	NIDIA PATRICIA RUSCA	Surtimarcas Bmanga
67	CESAR ALFONSO MORENO	Surtimarcas Bmanga
68	JOSE LUIS PIMIENTO PICO	Surtimarcas Bmanga
69	YULIE ANDREA OLAYA EYES	Surtimarcas Bmanga
70	LUZ DARY PINILLA	Surtimarcas Bmanga
71	YADIRA PARRA PINZON	Surtimarcas Bmanga
72	MARIA DEL PILAR CARDENAS	Surtimarcas Bmanga
73	MARY LUZ LOPEZ LOPEZ	Surtimarcas Bmanga

74	WILLIAM CASTILLO	Surtimarcas Bmanga
75	JUAN DE JESUS FLOREZ	Surtimarcas Bmanga
76	DIANA MILENA TRILLOS	Surtimarcas Bmanga
77	HAYLEN FONTECHA	Surtimarcas Bmanga
78	CESAR AUGUSTO GOMEZ	Surtimarcas Bmanga
79	LAURA YADIRA PENARETE	Surtimarcas Bmanga
80	DIEGO ARMANDO DUARTE	Surtimarcas Bmanga
81	JHERSON GILBERTO DIAZ	Surtimarcas Bmanga
82	JULY PAULIN AVENDAÑO	Surtimarcas Bmanga
83	RUBEN ANTONIO CABALLERO	Surtimarcas Bmanga
84	LILI SILVA DURAN	Surtimarcas Bmanga
85	ANGIE ARANDA (BASE)	Surtimarcas Bmanga
86	ALEXANDER NAVAS (TAT HPC)	Surtimarcas Bmanga
87	JUAN GABRIEL PEÑA	Surtimarcas Bmanga
88	BEATRIZ SOTOMONTE	Surtioriente
89	IVAN RENE MONTAÑEZ	Surtioriente
90	RODRIGO GUTIERREZ	Surtioriente
91	PEDRO RODRIGUEZ	Surtioriente
92	LUCAS OSORIO VEGA	Surtioriente
93	PEDRO CHAPETA	Surtioriente
94	JAIRO RIOS RINCON	Surtioriente
95	EFRAIN ZAPATA	Surtioriente
96	EXPEDITO RUEDA	Surtioriente
97	HEIDY TRIGOS	Surtioriente
98	HENRY ORTEGA	Surtioriente
99	CRISTIAN POVEDA	Surtioriente
100	JHON FAN MATEUS	Surtioriente
101	MIGUEL ANGEL LOGREIRA	Surtioriente
102	ALONSO CARRILLO 75	Districomer
103	MARTHA ANAYA 76	Districomer
104	FABIAN GARCIA 78	Districomer
105	ELKIN ESPARZA 79	Districomer
106	ISABEL REYES 80	Districomer
107	JULIO CESAR MARTINEZ 82	Districomer
108	JAIME HUMBERTO	Districomer
109	ARACELI MOSQUERA 84	Districomer
110	XIOMARA VALBUENA	Districomer
111	MARIA TERESA MENDOZA 86	Districomer

112	MARIA EUGENIA PRADA 87	Districomer
113	CLAUDIA M ALVAREZ	Districomer
114	OSCAR ARENAS 88	Districomer
115	JULIO CESAR PINEDA 16	Districomer
116	FREDDY ARGUELLO 17	Districomer
117	DIANA CAROLINA TRUJILLO 34	Districomer
118	RAFAEL ACOSTA 35	Districomer
119	JUAN CARLOS QUINTERO 31	Districomer
120	NELSON FLOREZ 19	Districomer
121	ROBINSON AYALA 22	Districomer
122	JUAN MANUEL ALBARRACIN 23	Districomer
123	JUAN CARLOS VELASCO 24	Districomer
124	PEDRO AFANADOR 27	Districomer
125	CONSTANTINO MONSALVE 26	Districomer
126	JESUS ACOSTA 28	Districomer
127	JAIME BALLESTEROS 29	Districomer
128	RENE CASTELLANOS (BASE)	Districomer
129	JAVIER GOMEZ (TAT)	Districomer
130	FLOR CABEZAS (VIAJ)	Districomer
131	JAVIER CARDENAS	Lidertiendas Bucaramanga
132	WILLIAM MURALLA ARIZA	Lidertiendas Bucaramanga
133	ESMERALDA CELIS	Lidertiendas Bucaramanga
134	ORLANDO JURADO	Lidertiendas Bucaramanga
135	MIGUEL A. BARAJAS DIAZ	Lidertiendas Bucaramanga
136	EDISON SANCHEZ	Lidertiendas Bucaramanga
137	ALBERTO VALERO	Lidertiendas Bucaramanga
138	OSCAR F. PEREZ	Lidertiendas Bucaramanga
139	FERNANDO GOMEZ	Lidertiendas Bucaramanga
140	VLADIMIR LISIC	Lidertiendas Bucaramanga
141	JORGE ECHAVARRIA	Lidertiendas Bucaramanga
142	FERNEY BUENO MYM	Lidertiendas Bucaramanga
143	RAFAEL FORERO	Lidertiendas Bucaramanga
144	ALEX DEL VALLE	Lidertiendas Bucaramanga
145	DICSY MARY CALDERON	Lidertiendas Bucaramanga
146	HENRY URIBE	Lidertiendas Bucaramanga
147	JEISSON VILLAMIZAR	Lidertiendas Bucaramanga
148	HUMBERTO RUEDA	Lidertiendas Bucaramanga
149	CLAUDIA MANTILLA	Lidertiendas Bucaramanga

150	FABIAN RANGEL	Lidertiendas Bucaramanga
151	LUDWING GOMEZ	Lidertiendas Bucaramanga
152	LUIS ALMEIDA	Lidertiendas Bucaramanga
153	JUAN ANAYA	Lidertiendas Bucaramanga
154	JOSE A. HERNANDEZ	Lidertiendas Bucaramanga
155	LUIS CRISTANCHO	Lidertiendas Bucaramanga
156	WILLINTONG SANABRIA	Lidertiendas Bucaramanga
157	WALTER JAVIER RUBIO SUAREZ	Lidertiendas Bucaramanga
158	LEONARDO GAMAS	Lidertiendas Bucaramanga
159	NELSON CASTELLANOS	Lidertiendas Bucaramanga
160	GUSTAVO ANDRES DELGADO	Lidertiendas Bucaramanga
161	DANIEL BAUTISTA	Lidertiendas Bucaramanga
162	EDUARD FLOREZ CARVAJAL	Lidertiendas Bucaramanga
163	JORGE BASTIDAS	Lidertiendas Bucaramanga
164	OLGA ISABEL RODRIGUEZ	Lidertiendas Bucaramanga
165	JENNY CESPEDES	Lidertiendas Bucaramanga
166	LADY DIANA FAJARDO	Lidertiendas Bucaramanga
167	WILLIAM MURALLA (AZUL)	Lidertiendas Bucaramanga
168	RAUL MARIN (VERDE)	Lidertiendas Bucaramanga
169	SERGIO MORENO (ROJO)	Lidertiendas Bucaramanga
170	NELSON FORERO	Lidertiendas san gil
171	PEDRO ANTONIO ALVAREZ	Lidertiendas san gil
172	NELSON ARENAS GALVIS	Lidertiendas san gil
173	PEDRO ELIAS GARCIA	Lidertiendas san gil
174	FABIO MEJIA	Lidertiendas san gil
175	JHON ARDILA	Alfonso Ardila
176	OLIVO ARDILA	Alfonso Ardila
177	YHORMAN QUITIAN	Alfonso Ardila
178	DIDIER BELTRAN	Alfonso Ardila
179	TEOFILA MARIÑO	Alfonso Ardila
180	WILLIAM SUAREZ	Alfonso Ardila
181	YHORMAN ACOSTA	Alfonso Ardila
182	EUGENIA SAAVEDRA	Alfonso Ardila
183	BETY ARDILA	Alfonso Ardila
184	ALEXANDER RIVERA	Mary Luz Mantilla
185	JORGE BARRERA	Mary Luz Mantilla
186	YORGUIN LOPEZ	Mary Luz Mantilla
187	MARYI TOBOS	Mary Luz Mantilla

188	JHOANA BAUTISTA	Mary Luz Mantilla
189	ANGELA BARBOSA	Mary Luz Mantilla
190	MIGUEL LOZANO	Mary Luz Mantilla
191	OSCAR MARTINEZ	Mary Luz Mantilla
192	OSCAR EDUARDO AVILA	Surtimarcas Barranca
193	NORBERTO QUINTERO	Surtimarcas Barranca
194	LEOPOLDO MANCIPE	Surtimarcas Barranca
195	DAVID DUARTE FUENTES	Surtimarcas Barranca
196	JUDITH VERA GOMEZ	Surtimarcas Barranca
197	ROSA ESTHELLA FUNES	Surtimarcas Barranca
198	YAMILE DEL CARMEN FONSECA	Surtimarcas Barranca
199	ROSA HELENA VIDES	Surtimarcas Barranca
200	ALBERTO PRADA	Lidertiendas Barranca
201	JAIRO ACERO	Lidertiendas Barranca
202	JOSE DAVID TAMARA	Lidertiendas Barranca
203	YULEIMY JIMENEZ PABON	Lidertiendas Barranca
204	DANIEL LAGUNA	Lidertiendas Barranca
205	JORGE ELIECER PEREZ	Lidertiendas Barranca
206	JUAN PABLO ARDILA	Lidertiendas Barranca
207	JAVIER MENESES	Lidertiendas Barranca
208	WILSON DIAZ	Lidertiendas Barranca
209	JORGE AGAMEZ	Lidertiendas Barranca
210	CARLOS RODRIGUEZ	Lidertiendas Aguachica
211	LUIS AMAYA	Lidertiendas Aguachica
212	OSMAN JALK	Lidertiendas Aguachica
213	JAIRO ALVAREZ	Lidertiendas Aguachica
214	OMAR DURAN	LFD ocaña
215	LIZ NEDERLAM	LFD ocaña
216	TULIA FUENTES	Surtrirapido Ocaña
217	MIGUEL BAUTISTA	Surtrirapido Ocaña
218	LILIBETH BERMUDEZ	Surtrirapido Ocaña
219	YEINY ARENAS	Surtrirapido Ocaña
220	FABIAN MESA	Surtrirapido Ocaña
221	GEOVANNY SAN JUAN	Wilmar Jonathan Leon
222	ALBEIRO DURAN	Wilmar Jonathan Leon
223	WILMA J LEON	Wilmar Jonathan Leon
224	CARLOS LAZARO	Ibañez Castilla Cucuta
225	JOLMAN FLOREZ	Ibañez Castilla Cucuta

226	GLADYS FLOREZ	Ibañez Castilla Cucuta
227	DINORA CARDENAS	Ibañez Castilla Cucuta
228	MARIO ESLAVA	Ibañez Castilla Cucuta
229	JESSENIA AREVALO	Ibañez Castilla Cucuta
230	EDGAR JAIMES	Ibañez Castilla Cucuta
231	MARILYN TROYA	Ibañez Castilla Cucuta
232	IYANITH CACUA	Ibañez Castilla Cucuta
233	OMAR VARGAS	Ibañez Castilla Cucuta
234	YESID VILLAMIZAR	Ibañez Castilla Cucuta
235	CARLOS ALEXIS	Ibañez Castilla Cucuta
236	WILMAN QUESADA	Ibañez Castilla Cucuta
237	GUZMAN PEREZ	Ibañez Castilla Cucuta
238	ZEIDY PINEDA	Ibañez Castilla Cucuta
239	NAUN NAVARRO	Ibañez Castilla Cucuta
240	MANUEL PERALES	Ibañez Castilla Cucuta
241	JHON LOPEZ	Ibañez Castilla Cucuta
242	MAURICIO GELVEZ	Ibañez Castilla Cucuta
243	GERMAN POVEDA (BSE)	Ibañez Castilla Cucuta
244	FRANKIN ARENAS (TAT)	Ibañez Castilla Cucuta
245	FERNANDO CACERES	Lidertiendas Cucuta
246	LADY YASENIA GUERRERO	Lidertiendas Cucuta
247	DONALDO GONZALEZ	Lidertiendas Cucuta
248	ALBERTO MARIÑO	Lidertiendas Cucuta
249	JESUS D .MENESES	Lidertiendas Cucuta
250	JAIRO CAMACHO	Lidertiendas Cucuta
251	EUTIQUIO MANOSALVA	Lidertiendas Cucuta
252	JAIME MORENO	Lidertiendas Cucuta
253	JENNY LEON	Lidertiendas Cucuta
254	OSCAR ORDOÑEZ	Lidertiendas Cucuta
255	ANTONIO VIVAS	LFD Cucuta
256	AURA BOHADA	LFD Cucuta
257	DIANA VEGA	LFD Cucuta
258	JUAN PABLO PENALOZA	LFD Cucuta
259	ADRIANA CASTELLANOS	LFD Cucuta
260	FABIO GELVEZ	LFD Cucuta
261	JENNY PEREZ	LFD Cucuta
262	LUZ MARINA CABALLERO	LFD Cucuta
263	LEDYS AVENDANO	LFD Cucuta

264	ARELYS MOLINA	LFD Cucuta
265	FRANCELYN SANDOVAL	LFD Cucuta
266	FRANKY ARENAS	LFD Cucuta
267	JOAQUIN ELIAS	Betel
268	JENNY PAOLA	Betel
269	JOHN VERGARA	Betel
270	MARIA ELENA R	Betel
271	JOHANNA MORALES	Betel
272	XIOMARA PORTILLA	Betel
273	ELVIS RINCON	Betel
274	FABIO GENTIL	Betel
275	FANNY JIMENEZ	Betel
276	JAIRO ENRIQUE AYALA	Betel
277	YESSENIA CADENA	Betel
278	SANDRA BECERRA	Betel
279	SERGIO CARATAR	Betel
280	LUIS CARLOS ROJAS	Betel
281	LUDY TAMAYO	Betel
282	PAMPLONA	Betel
283	JENNY FABIOLA PEREZ	Betel
284	RAUL VILLAMIZAR	Betel
285	LEIDY MONTES COD 38 CTAT	Districomer cucuta
286	EDUARDO SARMIENTO	Districomer cucuta
287	LUIS MONCADA COD 40 CTAT	Districomer cucuta
288	VERONICA CARDENAS COD	Districomer cucuta
289	PATRI DEANIS AVILA	Districomer cucuta
290	ANGEL ROJAS P COD 43 CTAT	Districomer cucuta
291	ALEJANDRA PEREZ	Districomer cucuta
292	NELSON MENA COD 45 CTAT	Districomer cucuta
293	JOSE RIVERA COD 47 FC	Districomer cucuta
294	WILSON MENESES COD 48 FC	Districomer cucuta
295	EDWIN DUARTE COD 49 FC	Districomer cucuta
296	GERMAN GUTIERREZ COD 50	Districomer cucuta
297	ELCIDA GOMEZ NIETO COD 51	Districomer cucuta
298	FERNANDO PANQUEVA COD 52	Districomer cucuta
299	ANGEL ROSAS COD 54 FC	Districomer cucuta

Anexo 9. Listado de vendedores encuestados

Numero aleatorio	número aleatorio rectificado (randon)	Xi muestra
228	228	MARIO ESLAVA
128	127,63	RENE CASTELLANOS (BASE)
125	124,98	CONSTANTINO MONSALVE 26
44	43,95	OMAILDA SANCHEZ (BASE)
240	239,79	MANUEL PERALES
252	252,05	JAIME MORENO
42	41,86	OSCAR ARENAS 75
102	101,95	ALONSO CARRILLO 75
86	85,51	ALEXANDER NAVAS (TAT HPC)
182	182,39	EUGENIA SAAVEDRA
117	116,9	DIANA CAROLINA TRUJILLO 34
191	191,36	OSCAR MARTINEZ
210	210,19	CARLOS RODRIGUEZ
176	175,81	OLIVO ARDILA
37	37,37	NELSON AYALA 70
290	289,7	ANGEL ROJAS P COD 43 CTAT
253	251,75	JAIME MORENO
52	52,026	FREDDY ALMANYER BOTIA PEÑA
35	34,98	FREDY GUERRERO 68
90	89,99	RODRIGO GUTIERREZ
116	115,71	FREDDY ARGUELLO 17
56	55,61	OSCAR IGNACIO RUEDA DIAZ
293	293,02	JOSE RIVERA COD 47 FC
80	80,132	DIEGO ARMANDO DUARTE RANGEL
88	88,504	BEATRIZ SOTOMONTE
87	86,112	JUAN GABRIEL PEÑA (TAT FOODS)
71	71,4	YADIRA PARRA PINZON
192	191,958	OSCAR EDUARDO AVILA JIMENEZ
256	255,944	AURA BOHADA
294	294,21	WILSON MENESES COD 48 FC
247	247,27	DONALDO GONZALEZ
100	100,16	JHON FAN MATEUS
70	46,34	LUZ DARY PINILLA
278	278,07	SANDRA BECERRA

141	141,42	JORGE ECHAVARRIA
297	296,608	ELCIDA GOMEZ NIETO
186	185,67	YORGUIN LOPEZ
6	6,2	MARITZA PEREZ 28
224	224,25	CARLOS LAZARO
217	217,37	MIGUEL BAUTISTA
104	104,05	FABIAN GARCIA 78
120	120,19	NELSON FLOREZ 19
85	84,91	ANGIE ARANDA (BASE)
24	23,62	MARCELA GUERRERO 25
216	215,8	TULIA FUENTES
106	105,84	ISABEL REYES 80
75	74,75	JUAN DE JESUS FLOREZ
271	271,19	JOHANNA MORALES
122	122,29	JUAN MANUEL ALBARRACIN 23
279	278,6	SERGIO CARATAR
68	67,57	JOSE LUIS PIMIENTO PICO
181	180,59	YHORMAN ACOSTA
159	158,17	NELSON CASTELLANOS
78	78,03	CESAR AUGUSTO GOMEZ CHAPARRO
293	292,72	JOSE RIVERA COD 47 FC
132	132,45	WILLIAM MURALLA ARIZA
263	263,41	LEDYS AVENDANO
217	217,37	MIGUEL BAUTISTA
155	154,88	LUIS CRISTANCHO
7	6,57	OSCAR IVAN ROA 29
12	12,25	LADY PEÑA A2
150	149,5	FABIAN RANGEL
42	41,56	OSCAR ARENAS 75
210	209,89	CARLOS RODRIGUEZ
197	197,34	ROSA ESTHELLA FUNES
2	2,39	LUZ ENITH SANCHEZ 10
269	268,5	JOHN VERGARA
62	62,19	WALTER ELIECER MORA AREVALO
145	145,31	DICSY MARY CALDERON
56	52,02	OSCAR IGNACIO RUEDA DIAZ
82	84,61	JULY PAULIN AVENDAÑO CORREDOR
177	177	YHORMAN QUITIAN

157	156,67	WALTER JAVIER RUBIO SUAREZ
257	256,54	DIANA VEGA
77	70,56	HAYLEN FONTECHA
233	232,92	OMAR VARGAS
137	136,92	ALBERTO VALERO
33	32,59	JUAN ESPINDOLA 66
146	145,01	HENRY URIBE
72	69,96	MARIA DEL PILAR CARDENAS
108	107,04	JAIME HUMBERTO
165	1658,34	JENNY CESPEDES
9	9,26	SERGIO CASTILLO 41
149	148,6	CLAUDIA MANTILLA
235	235,31	CARLOS ALEXIS
43	46,04	CARLOS ORDOÑEZ (TAT)
198	196,74	YAMILE DEL CARMEN FONSECA
96	95,68	EXPEDITO RUEDA
229	228,73	JESSENIA AREVALO
45	45,44	RAUL ARCHILA (CORRERIAS)
240	240,39	VLADIMIR LISIC
206	206,01	JUAN PABLO ARDILA
146	145,91	HENRY URIBE
65	64,58	EIDY JOHANNA BERNAL CALDERON
79	78,63	LAURA YADIRA PENARETE
109	108,83	ARACELI MOSQUERA 84
211	211,39	LUIS AMAYA
115	115,11	JULIO CESAR PINEDA 16
299	298,7	ANGEL ROSAS COD 54 FC
270	270,29	MARIA ELENA R
32	31,69	DANIEL LEAL 65
81	77,74	JHERSON GILBERTO DIAZ
274	273,88	FABIO GENTIL
187	185,67	MARYI TOBOS
234	233,81	YESID VILLAMIZAR
93	93,28	PEDRO CHAPETA
16	16,44	ALONSO DUARTE 4
1	1,49	ALONSO PATIÑO 1
278	278,07	SANDRA BECERRA
150	149,2	CLAUDIA MANTILLA

262	262,22	LUZ MARINA CABALLERO
135	135,44	MIGUEL A. BARAJAS DIAZ
15	16,14	JOBANNY MENDEZ 3
76	78,93	DIANA MILENA TRILLOS
232	232,02	IYANITH CACUA
212	211,99	OSMAN JALK
193	192,55	NORBERTO QUINTERO SERRANO
84	83,72	LILI SILVA DURAN
229	228,43	JESSENIA AREVALO
26	26,01	HENRY VILLAR 38
114	114,51	OSCAR ARENAS 88
79	78,63	JUAN DE JESUS FLOREZ
112	111,82	MARIA EUGENIA PRADA 87
258	258,33	LEONARDO GAMAS
248	248,17	ALBERTO MARIÑO
136	135,14	EDISON SANCHEZ
206	206,31	JAVIER MENESES
154	153,68	JOSE A. HERNANDEZ
66	65,78	NIDIA PATRICIA RUSCA
284	284,05	RAUL VILLAMIZAR
103	103,15	MARTHA ANAYA 76
133	128,27	ESMERALDA CELIS
74	75,04	JUAN DE JESUS FLOREZ
218	217,67	LILIBETH BERMUDEZ
41	41,26	LEIDY JAUREGUI 74
200	200,03	ALBERTO PRADA
276	276,27	JAIRO ENRIQUE AYALA
244	243,98	FRANKIN ARENAS (TAT)
142	142,02	FERNEY BUENO MYM
236	235,61	WILMAN QUESADA
264	264,31	ARELYS MOLINA
238	237,7	ZEIDY PINEDA
144	142,32	ALEX DEL VALLE
265	264,01	ARELYS MOLINA
88	88,2	BEATRIZ SOTOMONTE
135	134,55	MIGUEL A. BARAJAS DIAZ
28	28,4	EDWIN GOMEZ B1
58	58,3	DAVIAN ENRIQUE ALMARIO

147	147,4	JEISSON VILLAMIZAR
114	114,21	OSCAR ARENAS 88
296	296,01	GERMAN GUTIERREZ
123	123,48	JUAN CARLOS VELASCO 24
89	87,9	IVAN RENE MONTAÑEZ
153	153,08	JUAN ANAYA
289	289,13	ANGELA BARBOSA
27	27,2	YESID DURAN 93
209	205,71	JORGE AGAMEZ
127	126,77	JAIME BALLESTEROS 29
289	290,03	PATRI DEANIS AVILA
96	95,97	EXPEDITO RUEDA
241	240,99	JHON LOPEZ
291	290,62	ALEJANDRA PEREZ
109	109,13	ARACELI MOSQUERA 84
229	228,73	JESSENIA AREVALO
37	36,77	NELSON AYALA 70
152	152,89	LUIS ALMEIDA
68	67,87	JOSE LUIS PIMIENTO PICO
208	208,1	WILSON DIAZ

