



PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PERIODO 2015 – 2016

CESAR AUGUSTO NARANJO

ALEXANDER GONZALEZ LONDOÑO

FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO

MEDELLÍN

2015 - 2016



KIMBERLY – CLARK COLOMBIA

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PERIODO 2015 – 2016

CESAR AUGUSTO NARANJO

ALEXANDER GONZALEZ LONDOÑO

Trabajo final para optar al título de Especialista en Gerencia de Mercadeo

JUAN PABLO ARRUBLA ZAPATA

Asesor

FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO

MEDELLÍN

2015 - 2016

## **DEDICATORIA**

Dedicado a nuestros compañeros, colegas, profesores y asesores, que día tras día procuran entender el mercadeo como base fundamental de hacer del mundo un lugar mejor. Conserven su entusiasmo al más alto nivel, sus ganas de aprender y desaprender, y saben que lo que hacen los mercadólogos debe ser ético y transparente.

## AGRADECIMIENTOS

Agradecemos el apoyo y acompañamiento de nuestro asesor, el profesor Juan Pablo Arrubla Zapata, por transmitir sus conocimientos con nosotros y darnos las pautas a tener en cuenta en la planeación estratégica de mercadeo de las empresa elegida; conocimientos que aplicamos mediante la elaboración del trabajo de grado.

Agradecemos a las personas que trabajan en las siguientes casas de aseo y que nos ayudaron con la respuesta de las encuestas y con toda la información que necesitamos para el desarrollo de esta investigación, Señor Daniel Uribe Gómez de Aseo & Sostenimiento, a la señora Alexandra Gutiérrez Cardona de Cooperativa Recuperar, a la señora Dora García Velázquez de Gestión y Suministros, al señor Luis Francisco González de Casa Limpia, a la señora María Elena zapata Pérez de Casa de Aseo Lima.

También, una mención especial a nuestras familias y compañeros por el apoyo y respaldo que nos brindaron en la realización de la especialización.

## CONTENIDO

DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTOS .....	4
CONTENIDO.....	5
LISTA DE TABLAS.....	11
LISTA DE ILUSTRACIONES .....	14
GLOSARIO.....	15
LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS .....	17
INTRODUCCIÓN .....	18
ABSTRACT .....	20
RESUMEN EJECUTIVO .....	21
1. ETAPA DE ANTECEDENTES.....	23
1.1. JUSTIFICACIÓN DEL PLAN.....	23
1.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA .....	24
1.3. DEFINICIÓN DEL SECTOR EN QUE COMPITE LA EMPRESA .....	32
1.4. RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR .....	33
2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADERO .....	36
2.1. DEFINICIÓN / REVISIÓN DE LA MISIÓN.....	36

2.2. DEFINICIÓN / REVISIÓN DE LA VISIÓN .....	37
2.3. DEFINICIÓN / REVISIÓN VALORES CORPORATIVOS .....	38
2.4. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA .....	38
3. MARCO TEORICO.....	40
3.1 MARKETING .....	40
3.1.1 DEFINICIÓN DE MARKETING.....	40
3.1.2 MERCADEO DE SERVICIOS .....	42
3.1.3 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y DE LA COMPETENCIA .....	43
3.2 SEGMENTACIÓN DE MERCADO .....	43
3.2.1 SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA.....	45
3.2.2 SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA .....	46
3.2.3 SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA .....	46
3.2.4 SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL.....	47
3.3 OPORTUNIDADES DEL MERCADO .....	47
3.3.1 DEFINIR EL MERCADO .....	48
3.3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	49
3.3.3 EL CICLO PEDIDO - FACTURACIÓN.....	51
3.4 DIFERENCIACIÓN Y POSICIONAMIENTO DE LA OFERTA.....	52
3.4.1 DIFERENCIACIÓN DE SERVICIOS .....	52

3.4.2	DIFERENCIACIÓN DE PERSONAL .....	53
3.4.3	DIFERENCIACIÓN DE MARCA .....	54
3.5	COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR .....	55
3.5.1	GRUPOS DE REFERENCIA .....	56
3.5.2	CULTURA .....	56
3.5.3	PERSONALIDAD .....	57
3.6	LEGISLACIÓN Y SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO - SGSST.....	58
3.6.1	CONTEXTO NACIONAL .....	59
3.6.2	NORMATIVIDAD EN COLOMBIA.....	60
3.6.3	PLAN DE MARKETING.....	61
3.6.4	DEFINICIÓN DE PLAN DE MARKETING .....	61
3.6.5	ENTORNO ESPECÍFICO .....	61
3.6.6	ANÁLISIS DE LOS CLIENTES .....	63
3.6.7	ANÁLISIS DE LOS USUARIOS O CONSUMIDORES FINALES .....	63
3.7	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	64
3.7.1	RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN PRIMARIA Y SECUNDARIA.....	64
3.7.2	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	65
3.7.3	EL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE MARKETING (S.I.M.) .....	66

3.7.4	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	67
4.	ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....	68
4.2.	ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO EXTERNO .....	78
4.3.	ANÁLISIS DOFA .....	84
4.4.	ANÁLISIS AL INTERIOR DEL SECTOR INDUSTRIAL .....	92
4.4.1.	ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS .....	98
4.5.	ESTRUCTURA COMERCIAL Y DE MERCADEO PARTICIPANTES DEL SECTOR.....	101
4.6.	MAPA DE PRODUCTOS Y PRECIOS .....	102
4.7.	ANÁLISIS DEL CLIENTE Y DEL CONSUMIDOR .....	103
5.	ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN .....	106
5.1.	FICHA TÉCNICA .....	106
5.2.	RESUMEN EJECUTIVO DE LA INVESTIGACIÓN .....	107
5.3.	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA/OPORTUNIDAD .....	108
5.4.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	109
5.4.1	OBJETIVO GENERAL .....	109
5.4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	109
5.5.	METODOLOGÍA APLICADA.....	110
5.6.	LIMITACIONES .....	112
	HALLAZGOS - RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	112



5.7.1. RESULTADOS GENERALES .....	115
5.8. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....	117
5.9. RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	118
6. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA .....	120
6.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO.....	120
6.1.1 OBJETIVOS DE VENTAS .....	120
6.1.2 OBJETIVOS DE SERVICIO.....	122
6.1.3 OBJETIVOS DE MERCADEO.....	122
6.2. PRESUPUESTO DE VENTAS.....	123
6.3. FORMULACIÓN DE LAS MACRO-ESTRATEGIAS .....	124
6.4. FORMULACIÓN ESTRATEGIAS .....	128
6.5. FORMULACIÓN DEL PLAN TÁCTICO .....	128
6.6. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO.....	129
6.7. CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PLAN DE MERCADEO .	130
7. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN, CONTROL E INDICADORES .....	131
7.1. REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN .....	131
7.1.1 A NIVEL DE ESTRUCTURA .....	131
7.1.2 A NIVEL DE RECURSOS .....	132
7.1.3 A NIVEL DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	133

7.2. FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADERO.....	134
CONCLUSIONES .....	137
RECOMENDACIONES.....	139
BIBLIOGRAFÍA.....	141
ANEXOS.....	145

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Factores críticos de competitividad externos .....	69
Tabla 2. Factores críticos de competitividad internos .....	70
Tabla 3. Factores críticos de marketing y factores clave de Marketing.....	73
Tabla 4. Nudo crítico 1 .....	74
Tabla 5. Nudo crítico 2 .....	74
Tabla 6. Nudo crítico 3 .....	75
Tabla 7. Nudo crítico 4 .....	75
Tabla 8. Núcleo de valor 1 .....	76
Tabla 9. Núcleo de valor 2.....	77
Tabla 10. Núcleo de valor 3.....	77
Tabla 11. Núcleo de valor 4.....	78
Tabla 12. Factores del Macroentorno .....	78
Tabla 13. Análisis DOFA Externo.....	84
Tabla 14. Análisis DOFA Interno.....	86
Tabla 15. Estrategias FO.....	88

Tabla 16. Estrategias FA.....	88
Tabla 17. Estrategias DO .....	90
Tabla 18. Estrategias DA .....	91
Tabla 19. Análisis al interior del sector industrial .....	92
Tabla 20. Análisis de las fuerzas competitivas .....	99
Tabla 21. Estructura comercial y de mercadeo .....	101
Tabla 22. Mapa de productos y precios .....	102
Tabla 23. Segmento 1, análisis del cliente y consumidor .....	104
Tabla 24. Segmento 2, análisis del cliente y consumidor .....	104
Tabla 25. Ficha técnica de la investigación de mercados - Casas de aseo en Antioquia.	106
Tabla 26. Resultados de la investigación de mercadeo - Segmento Casas de Aseo Antioquia.....	112
Tabla 27. Histórico de ventas Antioquia y Ventas esperadas 2016.....	123
<b>Tabla 28. Ventas esperadas segmento casas de aseo Antioquia 2016.....</b>	<b>124</b>
Tabla 29. Presupuesto plan de mercadeo .....	129
Tabla 30. Recursos necesarios .....	133
Tabla 31. Indicadores de gestión del plan de mercadeo .....	134

Tabla 32. Indicadores generales del plan de mercadeo.....136

## LISTA DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1. Estructura comercial actual .....</b>	<b>26</b>
<b>Ilustración 2. Estructura de mercadeo.....</b>	<b>29</b>
Ilustración 3. Resultados investigación de mercados - Segmento Casas de Aseo Antioquia Fuente: elaboración propia.....	115
Ilustración 4. Resultados generales investigación - Segmento Casas de Aseo Antioquia Fuente: elaboración propia.....	116
Ilustración 5. Estructura comercial actual Fuente: elaboración propia. ....	132

## GLOSARIO

Alianza. Es un acuerdo entre empresas, manteniendo su independencia, por el que deciden unir su interés para conseguir un objetivo común.

AMA (*American Marketing Association*). Organización de origen estadounidense que agrupa a los profesionales y educadores del marketing.

Atención al cliente. Conjunto de acciones interrelacionadas puestas en práctica por una empresa para satisfacer a sus clientes y gestionar el camino hacia la fidelización.

Barrera de entrada. Dificultad programa por una empresa establecida en el mercado (tecnológica, política, económica, gubernamental, legal, entre otras).

Cliente potencial. Se refiere a aquel cliente que se fija como prospecto a comprar el producto o servicio.

Cobertura de mercado. Extensión alcanzada de clientes potenciales en un área.

Diferenciación de producto. Es una estrategia a implementar para distinguir el producto de los competidores y gozar de un estado de monopolio.

Investigación de mercados. Recolección, análisis, interpretación, y reporte de la información requerida para la toma de decisiones.

Marketing relacional. Actividades de marketing con el objetivo de potenciar las mejores relaciones con el cliente para obtener el máximo provecho del cliente.

Plan de acción. Es un conjunto de tareas organizadas que deben ser ejecutadas con los recursos disponibles y potenciales, para obtener los objetivos fijados.

Segmento de mercado. Parte de un mercado definido por una serie de variables comunes, con clara y completa diferenciación.

Ventaja competitiva. Situación o circunstancia que da preferencia competitiva a un país o empresa en una actividad económica concreta.



## LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS

KCP: Kimberly Clark Professional.

CRM: Customer Relationship Management.

A.M.A: American Marketing Asociation.

RSE: Responsabilidad Social Empresarial.

SG-SST: Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

GEI: Gases de efecto invernadero.

SAC: Social, Ambiental y de Comunicaciones.

PIB: Producto Interno Bruto.

IPC: Índice de precios al consumidor.

SIC: Superintendencia de industria y comercio.

RH: Recursos Humanos.

EEUU: Estados Unidos.

TAT: Tienda a tienda.

DPS: Departamento de Prosperidad Social.

SIM: Sistema de información de marketing.

PEM: Plan Estratégico de Mercadeo

ROMI: Return on Marketing Investment.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas enfrentan un ambiente competitivo cada vez mayor. El mercado cambia a ritmo vertiginoso, dadas las nuevas tecnologías y necesidades de los consumidores. Esto hace que, no solo los clientes o usuarios, sino también los proveedores, la creación de productos sustitutos y la evolución o llegada de nuevos competidores sean factores claves de análisis y evaluación constante por parte de las organizaciones.

Dadas las anteriores consideraciones, la empresa KIMBERLY – CLARK COLOMBIA ha identificado un nuevo segmento de mercado en la línea institucional, denominada Casas de Aseo, las cuales son compañías que prestan servicios de outsourcing, encargadas de abastecer y solucionar los procesos relacionados con servicios generales dentro de las organizaciones, suministrando a parte de la mano de obra todos los insumos de aseo y cafetería. Dichas empresas han tenido un considerable crecimiento en el mercado y han sido abarcadas por la competencia, moviendo grandes volúmenes de ventas para el año 2014.

Dado que KCP no ha incursionado en dicho segmento, se encuentra en una desventaja competitiva que podría afectar las ventas en un futuro. Por lo tanto, es necesario que la organización plantee un trabajo de acompañamiento y fidelización a las casas de aseo que hoy existen en Colombia, y específicamente en Antioquia, para lo cual se desarrolla el siguiente Plan de Mercadeo.

Kimberly Clark Professional tiene presencia a nivel global con sus marcas y sus productos, dirigiendo el negocio desde su casa matriz en Wisconsin, Estados Unidos,

implementando sus estrategias de negocio por regiones, Colombia pertenece a la región andina donde están Colombia, Perú, Venezuela, Ecuador y Bolivia.

## ABSTRACT

En el presente documento se establece el Plan Estratégico de Mercadeo de la empresa KIMBERLY – CLARK COLOMBIA para su Línea Institucional, enfocado al segmento de Casas de Aseo. Se Realiza un análisis de la compañía y del sector, una investigación de mercados al segmento evaluado y, bajo cuyos resultados, se establecieron las estrategias, objetivos, el plan táctico, plan de medios y los requerimientos para su implementación.

KIMBERLY CLARK COLOMBIA for Institutional Line, focused segment Homes Toilet - herein the Strategic Marketing Plan KIMBERLY company is established. an analysis of the company and the sector, the market research segment and evaluated under the results , strategies , objectives , tactical plan , media plan and requirements for implementation were set is performed.

## RESUMEN EJECUTIVO

El siguiente Plan Estratégico de Mercadeo ha sido desarrollado en la empresa KIMBERLY – CLARK COLOMBIA, dedicada a la producción y comercialización de productos para el cuidado e higiene personal y familiar. Dentro de sus unidades de negocio se encuentra Kimberly Clark Professional, la cual se dedica a atender el mercado Institucional con toallas para el secado de manos, Papeles Higiénicos Jumbo, jabones cosméticos y paños de limpieza Wypall.

Dadas las fluctuaciones del mercado, en los últimos años ha surgido un nuevo modelo de *Outsourcing* denominado Casas de Aseo. Dicho segmento no ha sido abarcado por KIMBERLY – CLARK COLOMBIA, pero sí por la competencia quien tiene actualmente gran participación.

Por consiguiente, el objetivo de este Plan del Mercadeo es establecer las estrategias que se deben tomar para el 2016 en el segmento institucional de Casas de Aseo, junto con sus respectivas tácticas y plan de medios.

Para el conocimiento de dicho segmento, se recopiló información primaria de Casas de aseo a través de la herramienta “Usuario Líder”, encuesta de enfoque cualitativo diseñada

para conocer las necesidades básicas, requerimientos, expectativas y sueños del segmento.

A través del análisis externo e interno de la compañía y de la identificación de las necesidades de las Casas de Aseo como resultado de la investigación de mercados, se definió focalizar los esfuerzos en 4 estrategias: Promoción y posicionamiento de marca, posicionamiento de la página web, soporte y fidelización, y vigilancia estratégica. Para la implementación de dichas estrategias se requiere la inversión de \$\$ 49.900.000, con el fin de obtener 4 nuevas Casas de Aseo. Se proyecta que la consecución de estos nuevos clientes aumente las ventas del segmento de casas de aseo a \$ 665.693.640, correspondiente a un incremento del 25% para el 2016, lo cual representa el 3% de las ventas de la línea institucional.

## 1. ETAPA DE ANTECEDENTES

### 1.1. JUSTIFICACIÓN DEL PLAN

Analizar el mercado actual y potencial desde la teoría y tendencias revolucionarias, permite que las empresas más innovadoras, vanguardistas y principalmente aquellas que se hacen cercanas a sus clientes, estén siempre en la mente de las personas y en el momento de necesitarlas llegar a preferirlas.

Para que prefieran una marca, las empresas deben convencer con ventajas competitivas que sean verdaderamente atractivas y con las cuales los clientes obtengan beneficios reales al distribuidor y consumidor final.

Por lo tanto, es importante el conocimiento a profundidad de los *touchpoints* con el cliente, con el cual “*se trata de dibujar los momentos en los que el cliente toma contacto con la empresa, también llamados momentos de verdad*” y cómo se gestionan por parte del personal comercial y de marketing de la empresa.

El objetivo es conocer en mayor detalle los clientes, con el propósito de identificar sus necesidades que lleven a que la organización lo pueda enamorar, conquistar y fidelizar con argumentos reales, productos innovadores y beneficios extras, que ayuden a la gestión de la empresa y satisfacción de sus necesidades.

## 1.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

Kimberly Clark es una empresa de gran reconocimiento internacional y a través de su historia ha logrado grandes cosas en el mundo empresarial como lo da a conocer en su reseña histórica.

En 1872 se creó Kimberly-Clark Corporation en Nenah, Wisconsin, Estados Unidos, cerca de los Grandes Lagos, con el objetivo de fabricar papel para impresión, de calidad superior, procesado con lino y algodón. En 1920 se inició la comercialización de las primeras toallas desechables del mundo bajo el nombre de Kotex.

Posteriormente, utilizando los conceptos tecnológicos aprendidos en la elaboración de las toallas femeninas, 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 se ha convertido, en todo el mundo, en sinónimo de suavidad, calidad, limpieza y cuidado.

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 la limpieza personal.



En 1995 Kimberly-Clark adquiere a Scout Paper Company, empresa creadora del papel higiénico en rollo. La nueva compañía se convierte en el más gran fabricante de papel suave en el mundo. Con sus marcas Kleenex, Huggies, Kotex, Scott, Pull-Ups, Goodnites, Little Swimmers, Cottonelle, Depend, entre otras, Kimberly – Clark ocupa actualmente los primeros lugares en Norte América.

A finales de la década de los sesenta Kimberly-Clark se establece en Colombia como fabricante de papeles suaves y papeles livianos de uso industrial. En los 90 se realizaron fusiones y adquisiciones en países de la Región andina, lo que dio origen a la Holding Andina, con sede en Medellín y consolidando el liderazgo de la empresa en la región.

En la actualidad, las marcas de la organización son preferidas por los consumidores en los diferentes países con productos para la Protección Infantil, Femenina y Adulta, Papeles Higiénicos, Faciales, Servilletas, Toallas de Cocina, Papeles para uso Institucional y ropa Hospitalaria, entre otros. Satisfacen las necesidades de los consumidores de Colombia, Perú, Venezuela, Ecuador y Bolivia. También en los 90 Crean la marca Kimberly Clark Professional (en adelante KCP) para atender el mercado Institucional con Toallas para el secado de manos, Papeles Higiénicos Jumbos, jabones cosméticos Y paños de Limpieza Wypall.

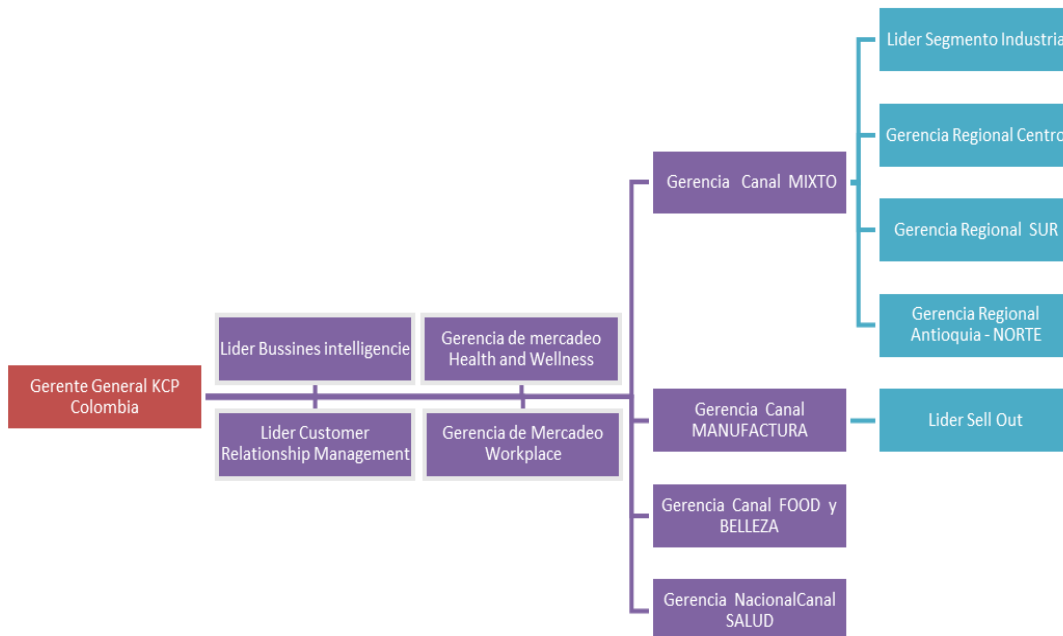
En el 2014 COLOMBIANA KIMBERLY COLPAPEL decide separar el negocio institucional del negocio de consumo masivo motivado en el alto crecimiento de esta línea de productos. Donde todo el manejo administrativo y comercial debe

seguir reportando no al presidente de Kimberly en Colombia sino directamente a los directores del negocio de KCP en Wisconsin, Estados Unidos. (Kimberly Clark Colombia, 2015)

Por lo cual Kimberly Clark, se da cuenta que existe un mercado de empresa a empresa que desarrollar en Colombia.

### Estructura Organizacional

Ilustración 1. Estructura comercial actual



Fuente: elaboración propia

El nivel jerárquico parte de la gerencia general de KCP Colombia que es la encargada de responder ante la corporación por el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas y que en su primera línea tiene a cuatro personas:

- El líder de inteligencia de negocios, que le ayuda a analizar y procesar toda la información de índole comercial.
- El líder de CRM que es la persona encargada de todo lo relacionado con Planes de fidelización con cliente final, seguimiento de Indicadores de gestión a Fuerza de ventas, manejo de toda la información suministrada por los Distribuidores sistema Impulsa (impulsa: información que entregan los distribuidores de a que clientes finales le facturan productos Kimberly mes a mes).
- Un gerente de mercadeo para la línea de Productos de Salud Y bienestar , productos orientados al baño que debe liderar el desarrollo y posicionamiento de productos tales como Toallas para secado manos, los jabones, los papeles higiénicos, servilletas, pañuelos faciales y ambientadores.
- Un gerente de mercadeo para la línea de Workplace encargado de liderar los productos orientados a la seguridad de las personas en sus lugares de trabajo liderando el desarrollo y posicionamiento de productos tales como paños de limpieza Wypall y toda la línea de seguridad Industrial, trajes, cascos, guantes, tapabocas gafas, botas, etc.

En la segunda línea de la estructura están las gerencias nacionales de ventas por segmentos específicos:

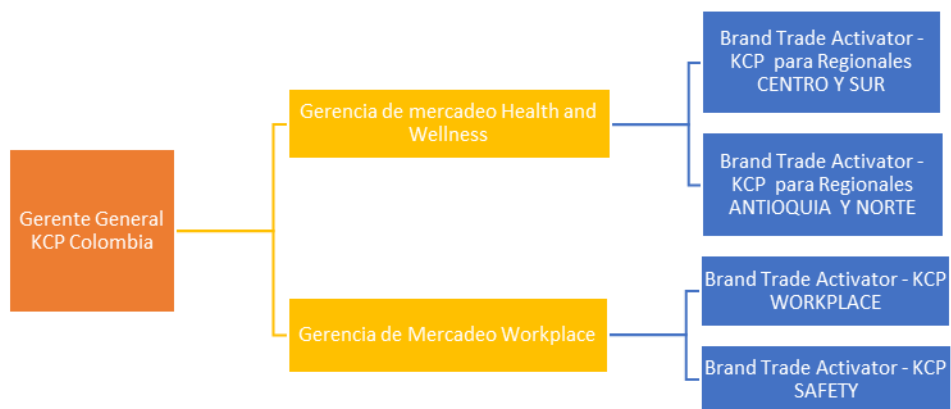
- Gerencia del canal salud, la gerencia del canal food Processing y Belleza, la gerencia del canal Manufactura y la gerencia del canal Mixto. (dentro de la gerencia del canal mixto se encuentran aquellos clientes que pertenecen a los segmentos de educación, oficinas, lugares de alto tráfico).

En la tercera línea se encuentran los líderes nacionales y gerentes regionales de ventas:

- El líder sell Out es el encargado de dar soporte y liderazgo a todos los vendedores del país que reportan a la gerencia de manufactura y que están encargados de conseguir clientes nuevos ofreciendo los productos de seguridad industrial.
- El líder para el segmento industria es la persona encargada de dar soporte a nivel nacional a los vendedores sell Out del canal Mixto, con el fin de cubrir aquellas empresas del país donde la organización está presente con el portafolio de seguridad industrial y no con el portafolio de Salud y Bienestar.
- El líder de casas de aseo es un puesto que hoy está vacante y se crea con la necesidad de comenzar a implementar estrategias de venta y mercadeo enfocadas en este tipo de clientes que han tomado gran relevancia dentro del mercado institucional en Colombia.
- Las gerencias regionales de ventas son las primeras áreas de negocio con las que comenzó en Colombia el canal de ventas Kimberly Clark profesional y que hoy atienden con el portafolio de salud y bienestar todos aquellos clientes que están dentro del segmento de educación, oficinas, industria y lugares de alto tráfico.

## Estructura del Área de Mercadeo

Ilustración 2. Estructura de mercadeo



Fuente: elaboración propia

Como se observa en la Ilustración 2, KCP tiene 2 gerentes de mercadeo a nivel nacional para la línea de Health and Wellness y otro para la línea de Workplace. Rolles explicados en la grafico #1. Pero a la ves estos gerentes de mercadeo tienen a su cargo de a 2 personas bajo los cargos de Brand Trade Activator, que les ayudan a ejecutar todas las

estrategias creadas para alcanzar el posicionamiento del producto y objetivos de venta dentro del canal de distribución y los clientes finales.

### **Mercados que sirve**

Kimberly Clark Professional tiene presencia a nivel global con sus marcas y sus productos, dirigiendo el negocio desde su casa matriz en Wisconsin, Estados Unidos, implementando sus estrategias de negocio por regiones, Colombia pertenece a la región Andina donde están Colombia, Perú, Venezuela, Ecuador y Bolivia.

KCP en Colombia tiene un cubrimiento de todo el territorio nacional segmentado sus clientes bajo la siguiente tipología:

- Oficinas.
- Manufactura.
- Educación.
- Food Processing.
- Salud y Belleza.
- Alto Tráfico.

Muy importante resaltar que KCP en Colombia llega a sus clientes finales a través de Distribuidores Institucionales, debido a que dentro de su estrategia de distribución en Colombia no se ha contemplado atender directamente sus clientes finales.

Entiéndase por Distribuidor Institucional aquella empresa que atiende a otras empresas con el portafolio ideal que cubra necesidades básicas de la empresa como venta de insumos de aseo, cafetería, papelería etc. Y que dentro de su estructura empresarial cuente con una flota de vehículos y una fuerza de ventas preferiblemente profesional.

### **Portafolio de productos**

Dentro del portafolio de productos KCP tiene soluciones de Higiene, Bienestar y Productividad con los siguientes productos:

- Toalla de papel para el secado de manos Marca Scott.
- Papel higiénico Marca Scott.
- Jabón cosmético para lavado de manos marca Kleenex.
- Pañuelos faciales Marca Kleenex.
- Paños para la limpieza de superficies marca Wypall.
- Ambientadores Marca Kimkare.

- Elementos de protección personal Marca Jackson safety.
- Paños húmedos desinfectantes de superficies Marca Scott.

### **1.3. DEFINICIÓN DEL SECTOR EN QUE COMPITE LA EMPRESA**

Kimberly Clark Colombia, es una empresa del sector industrial, en la que se realiza la fabricación, conversión, distribución, comercialización, venta y exportación de productos industriales de limpieza y de la salud, para el aseo, productos para la higiene, para la limpieza y el cuidado personal, pañales desechables, productos para la incontinencia de adultos, productos para la protección femenina, productos desechables de papel suave.

El portafolio de productos de la compañía es muy amplio, tratando de cubrir las demandas del mercado en cuanto al cuidado infantil, Adulto, femenino, familiar e institucional.

En el cuidado adulto, la compañía le apostó a la entrega de un nuevo producto para cubrir las necesidades que surgen de los cambios que atraviesa el cuerpo humano con los años: la incontinencia.

Pensando en estos cambios en los consumidores, dentro del portafolio del cuidado Adulto, el de los pañales desechables, la compañía cuenta con dos productos específicos



para atender estas necesidades, el Pañal Adulto Plenitud, el cual brinda protección para la incontinencia severa, y Plenitud Active para la incontinencia moderada.

El pañal adulto Plenitud, es una de las mayores alternativas para el control de la incontinencia, buscando en los consumidores tengan una vida normal a los adultos mayores activos (dependen de ellos) y una calidad de vida para los adultos mayores inactivos (están en cama y dependen de una persona).

Kimberly Clark Colombia, lleva más de 45 años de presencia en Colombia, atendiendo de forma leal y amplia las necesidades de los consumidores, con un portafolio de productos de la más alta calidad y trabajando de forma transparente, integra y con un gobierno corporativo muy sólido. En ese sentido, Kimberly es una compañía con los más estrictos estándares éticos y de respeto a la ley.

#### **1.4. RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR**

Realmente el mercado institucional en Colombia, no ha sido medido por ninguna de las empresas existentes en el mercado, lo que sí es relevante para este mercado es que las empresas que atienden este sector han dirigido sus esfuerzos a este nicho de mercado, ya que, las nuevas tendencias del mercado de consumo masivo, están llegando a niveles de

maduración en los cuales los crecimientos son mínimos; caso contrario es el de las empresas y líneas de producto que están atendiendo el mercado institucional, el cual ha venido creciendo por encima de los 2 dígitos por año. Kimberly Clark Colombia con su línea KCP no es ajena a esta situación y en los últimos 5 años ha duplicado sus ventas específicamente en las categorías de productos de toallas de mano, jabón, papeles higiénicos, paños de limpieza Wypall y los productos de seguridad industrial, situación que la ha obligado y motivado a cambiar toda su estructura administrativa y comercial, manejando sus clientes por segmentos con estrategias focalizadas y dirigidas, introduciendo nuevas líneas de productos a su portafolio y retirando otras líneas del mercado, inyectando alta inversión en tecnología para hacer que sus productos sean diferenciados y reconocidos por eso en el mercado .

Hoy se visualiza un buen panorama para el mercado institucional en Colombia, teniendo en cuenta que este mercado depende del crecimiento de las empresas independiente del sector económico donde se encuentren. Se habla de un buen panorama porque los principales líderes gremiales y los empresarios más poderosos del país están muy positivos frente a un posible acuerdo de paz y por la dinámica de crecimiento que está teniendo la economía colombiana. Positivismo que al que no son ajenas las empresas extranjeras que quieren invertir en el país.

Por lo anterior, revisando la tendencia de las empresas en Colombia es claro que cada día toma más fuerza dentro de estas empresas tercerizar aquellos procesos que no son parte de la esencia de su negocio. Como la compra de ciertos insumos y el manejo de cierto personal que puede ser indirecto, tomando así fuerza las empresas de Outsourcing como lo son las casas de aseo. Todo lo anterior proporciona tranquilidad hacia el futuro a los competidores de Kimberly Clark Colombia que ya están en este segmento desde hace mucho tiempo lo que les proporciona posibilidades de crecimientos al ir de la mano con las casas de aseo en Colombia.

Esto quiere decir que el panorama competitivo por el que está pasando KCP y el que se visualiza a futuro es un panorama con mucha incertidumbre; de no tomar cartas en el asunto, no desarrollar estrategias claras y concretas para comenzar a responder muchas preguntas de las cuales hoy no tienen respuestas, se podría decir que perderían una participación importante de mercado.

Preguntas como:

- ¿Cuáles son las casas de aseo en Antioquia?
- ¿Cuál es el volumen que hoy están manejando?
- ¿Cuál es el potencial real que tiene este mercado para KCP?
- ¿A qué tipos de empresas están llegando?
- ¿Con que portafolio están llegando?

- ¿A qué precios están llegando?
- ¿Cuáles han sido los motivos por los que no han visto a KCP como un aliado estratégico para su negocio?
- ¿Cuáles podrían ser sus verdaderos aliados estratégicos en este segmento?
- ¿Qué debe hacer KCP para comenzar a cautivar este mercado?

## **2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADEO**

### **2.1. DEFINICIÓN / REVISIÓN DE LA MISIÓN**

Kimberly Clark Colombia tiene como prioridad “Guiar al mundo en lo esencial para una vida mejor”

Además, hace parte de la cultura ganadora en Kimberly Clark Colombia, brindar apoyo constante a los clientes y/o proveedores, con el fin de garantizar su crecimiento a través de la elevación de estándares laborales y ambientales, contribuyendo al desarrollo y permitiendo a la compañía ofrecer productos que impacten la vida de los colombianos.

También, se crean nuevos mercados para satisfacer las necesidades personales emergentes de los consumidores y usuarios, siendo responsables con el medio ambiente y contribuyendo de forma positiva con las comunidades que se encuentran a su alrededor.

## **2.2. DEFINICIÓN / REVISIÓN DE LA VISIÓN**

La visión en Kimberly Clark Colombia, “Ser la compañía # 1 en Colombia y el motor de crecimiento de ventas y rentabilidad para la región”.

Para Kimberly Clark Colombia el foco está en convertirse líder de marca en categorías y mercados específicos, conducido por la innovación. En categorías donde el consumidor sea el centro de atracción.

La compañía, tiene como visión una dirección clara y concisa en lo “esencial”, describiendo en los productos un propósito claro, necesario y esencial para la salud, además de también buscar constantemente el bienestar de sus consumidores.

### **2.3. DEFINICIÓN / REVISIÓN VALORES CORPORATIVOS**

- Autenticidad: herencia de manera honrada, integra y valiente, haciendo lo correcto.
- Responsabilidad: responsabilidad por el negocio y el futuro.
- Innovación: compromiso con las nuevas ideas que aportan valor.
- Dedicación: Respeto y cuidado de las comunidades donde se ejecutan las labores de la organización.

Para Kimberly-Clark Corporation la cultura ganadora es la que lo identifica como una compañía retadora, flexible, con constante adaptación al cambio, abierta a la comunicación de resultados del negocio, con un alto nivel de colaboración y pasión por el logro.

### **2.4. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA**

La estrategia competitiva de la empresa Kimberly Clark Colombia, está fundamentada en pensar como cliente, siendo su socio preferido, entregando la mejor propuesta de valor y ejecutándola con excelencia.

Para la compañía su mayor objetivo es el entendimiento de los canales y los clientes de cada categoría, para identificar y priorizar oportunidades para el aumento de la participación del mercado, así como crear y ejecutar estrategias para posicionar las marcas en el consumidor final, garantizando la rentabilidad.

Las principales características que diferencian la compañía de la competencia es:

- Conocimiento del cliente: conocimiento de sus necesidades y enfoque al cumplimiento de sus exigencias buscando innovaciones para su beneficio.
- Abastecimiento: Entender y anticiparse a las necesidades de los clientes, alineando y priorizando las actividades para obtener buenos resultados todos los días.
- Operación: Perfeccionamiento continuamente las actividades de producción, mercadeo, distribución y ventas.
- Distribución: Lograr una ejecución extraordinaria, dando acceso permanente de los productos al comprador, siendo un proveedor referente con un crecimiento rentable y sostenible.
- Servicio al cliente: Línea de atención para las inquietudes, orientación a los consumidores, ofreciéndoles alternativas para los requerimientos solicitados.

### 3. MARCO TEORICO

#### 3.1 MARKETING

Hablar de marketing es estudiar las relaciones que se establecen con los clientes, “*el marketing, más que ninguna otra función de negocios, se ocupa de los clientes*” (Kotler y Armstrong, 2008, p.5). Tiene entonces una finalidad más allá de anunciar y vender, se relaciona más estrechamente con la satisfacción de necesidades del cliente (Kotler y Armstrong, 2008).

##### 3.1.1 DEFINICIÓN DE MARKETING

La palabra marketing se reconoce en su origen anglosajón. Existen múltiples definiciones. Para Kotler & Armstrong (2008) el “*marketing significa administrar los mercados para obtener relaciones redituables con los clientes*” (p8). A su vez los mercados se entienden “*como conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto*” (Kotler, 2008, p.8). Por lo cual se considera como elemento fundamental en las relaciones empresa a empresa, que permita obtener una interacción constante con el cliente con el propósito de conocer necesidades, deseos y sueños de los clientes.



Otra definición de Marketing lo establece como un *“proceso social y administrativo por el que los grupos y los individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios”* (Kotler, Armstrong, Saunders y Wong, 2002, p5).

Según la American Marketing Association (A.M.A.), el marketing es *“una forma de organizar un conjunto de acciones y procesos a la hora de crear un producto para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones”* y su finalidad es *“beneficiar a la organización satisfaciendo a los clientes”* (Vergara, 2012, p.1). Teniendo en cuenta que la actualidad las relaciones con los clientes se basa en una profunda confianza y conocimiento del cliente, en la búsqueda de brindar le mejor solución posible.

*“Es posible distinguir entre la definición social y empresarial de marketing. Una definición social muestra la función que desempeña el marketing en la sociedad; por ejemplo, un especialista dijo que el rol del marketing es ‘entregar un estándar de vida más alto’”.* (Kotler & Keller, 2012, p.5). El marketing tiene el poder de cambiar conductas y transformar culturas, el marketing aplicada de una forma ética y correcta puede llevar a transformar vidas.

Se considera que la definición que más se ajusta es: *“El marketing es un proceso social por el cual tanto grupos como individuos obtienen lo que necesitan y desean*

*mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios de valor con otros grupos e individuos” (Kotler & Keller, 2012, p.5). Por lo cual, el manejo de la información y el conocimiento de las verdaderas necesidades del cliente, pueden permitir obtener ventajas competitivas que lleven a las empresas a altos estándares de cumplimiento y crecimiento.*

### **3.1.2 MERCADEO DE SERVICIOS**

En el mercado se ofrecen productos. Los productos se dividen en bienes y en servicios. En el primer caso, éste se divide en bienes muebles y bienes inmuebles, por ejemplo los automóviles y la propiedad raíz, respectivamente.

Por otro lado, el mercado de servicios hace referencia al momento en que compradores individuales, institucionales o empresariales, obtienen bienes o servicios intangibles, tales como asesorías, consultorías, educación y servicios sanitarios, entre otros.

Una de las características del mercado de servicios se basa en que una vez comenzada la prestación, si se realiza inadecuadamente ya no es posible su corrección, es un proceso que los expertos han llamado servucción, como es el caso de las peluquerías. Al realizar un mal corte ya no es posible rehacer una adecuada prestación del servicio.

### 3.1.3 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y DE LA COMPETENCIA

*“Industria se define como grupo de empresas que ofrece un producto o tipo de productos que son sustitutos próximos entre sí”.* (Kotler, 2001, p.28) En la actualidad es común ver este tipo de industrias, en las cuales debido a la alta competencia se observa muy poca diferenciación entre una empresa u otra.

La competencia puede considerarse como:

**Competencia genérica:** Una empresa puede considerar como competidores a todas las empresas que compiten por el mismo valor de consumo.

**Competencia de marca:** Una empresa puede considerar a sus competidores como otras firmas que ofrecen bienes y servicios similares a los mismos clientes y rango de precios similares. (Kotler, 2001, p.28)

### 3.2 SEGMENTACIÓN DE MERCADO

*“Segmentación de mercado se refiere a dividir el mercado en grupos de clientes”* (Kotler & Armstrong, 2008, p.8), o en partes homogéneas según sus gustos y necesidades (Kotler, p. 214).

Son varios los motivos que tiene una empresa para segmentar el mercado, entre otras, reconocer que no puede llegar a todos los clientes potenciales: al hacer un mercadeo masivamente o generalizado, se genera innecesariamente una pérdida de recursos, denominado por Kotler (2008) como enfoque *escopeta* (lo contrario es el efecto *rifle* o, de manera más técnica, marketing dirigido). Por consiguiente, se deben seleccionar los clientes con los que se desea trabajar e identificar qué segmentos del mercado se pueden atender con eficacia, con el propósito de que la organización pueda fijar esfuerzos y procedimientos según el segmento potencial o actual.

*“Esta decisión requiere un entendimiento muy agudo del comportamiento del consumidor y un cuidadoso pensamiento estratégico de marketing. Para desarrollar los mejores planes de marketing, los gerentes deben entender qué hace único y diferente a cada segmento. La identificación y satisfacción de los segmentos adecuados del mercado suele ser clave para el éxito de las estrategias”* (Kotler & Keller, 2012 p.213).

La necesidad de segmentar el mercado se basa en que los clientes son diferentes, la diferencia podría radicar en sus deseos, recursos, ubicación, actitudes o prácticas de compra; o también otras variables demográficas, geográficas o culturales. Como consecuencia de la segmentación del mercado, la compañía puede llegar de manera más eficaz al cliente que desea (Kotler & Keller, 2012). Ahora bien, existen diferentes

esquemas de segmentación de acuerdo a la naturaleza de la empresa; para el caso de Kimberly y su línea institucional, se trabajará sobre el segmento prestador de servicios.

Por otro lado, los nichos de mercado son grupos definidos que comparten algunas características particulares. Debe haber patrones de segmentación de mercado:

- *“Preferencias homogéneas: Todos los consumidores tienen la misma preferencia. El mercado no muestra segmentos naturales.*
- *Preferencias difusas: las referencias de los consumidores pueden estar dispersas en el espacio.*
- *Preferencias agrupadas: el mercado puede revelar distintos grupos de preferencia que se denominan segmentos de mercado natural”.* (Kotler, 2001, p.34)

Las principales variables que se usan en la segmentación de mercados son:

### **3.2.1 SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA**

La segmentación geográfica divide el mercado en unidades geográficas (Kotler & Keller, 2012, p.214). Estas unidades pueden ser macro como micro, es decir, continentes, naciones, ciudades, barrios, entre otros.

### **3.2.2 SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA**

*“La segmentación demográfica divide al mercado en grupos con base en variables demográficas como edad, sexo, tamaño de familia, ciclo de vida familiar, ingresos, ocupación, educación, religión, raza, y nacionalidad”* (Kotler & Armstrong, 2008, p.167). Este tipo de segmentación es de los más utilizados por cuanto permite conocer particularidades de los clientes que el producto o servicio ofrecido pueden atender. Esta segmentación es una de las más básicas, pero de gran importancia para el conocimiento del cliente y cruce con las demás variables a utilizar.

### **3.2.3 SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA**

Según Kotler & Armstrong (2008), la segmentación psicográfica *“divide a los compradores en diferentes grupos con base en su clase social, estilo de vida, o características de personalidad. Los miembros de un mismo grupo demográfico pueden tener características psicográficas muy diversas”* (p.169). Esta segmentación permite que la compañía pueda dirigirse directamente al cliente que ha definido como objetivo, debido a que permite de mejor manera conocer al cliente, sus preferencias, hábitos y gustos. Lo que permitirá obtener un mayor impacto en el logro de los objetivos de mercadeo.

### **3.2.4 SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL**

Como el término lo indica, esta segmentación hace referencia a las conductas de los consumidores. Según Kotler & Armstrong (2008), ésta “*divide a los compradores en grupos con base en sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas a un producto*” (p.170). Hay clientes que denotan ciertas conductas a la oferta de productos y servicios que realiza la compañía, por ejemplo, para algunas empresas es más importante el respaldo y calidad, que la experiencia y garantía, debido a que su conducto permite conocer estos comportamientos.

### **3.3 OPORTUNIDADES DEL MERCADO**

El momento actual ofrece múltiples oportunidades de mercado dada la dinámica de consumo, es por tanto que se da una multiplicidad de productos y servicios ofertados. Sin embargo, también hay multiplicidad de oportunidades, bien sea en mercados establecidos u otros por establecer. La investigación de mercados proporciona datos básicos a la hora de identificar oportunidades, ya sea para el establecimiento de nuevos modelos de negocios, líneas productivas o mejoramiento de las actuales. El estudio constante del mercado y el conocimiento de las necesidades básicas, peticiones, deseos y/o deleites o sueños del cliente, permiten identificar oportunidades y transformarlas en innovaciones para hacer su gestión mucho más fácil.

### 3.3.1 DEFINIR EL MERCADO

Bien sea que se requiera crear una nueva empresa o consolidar una ya existente, es básico conocer quiénes son los actores que confluyen en el mercado.

Según Kotler, Armstrong, Saunders y Wong (2002), el mercado se compone de lo siguiente:

*“Para los economistas, en un mercado se describen todos los compradores y vendedores que tramitan más de algún bien o servicio. Así, el mercado de refrescos consta de vendedores como Coca-Cola, Pepsi-Cola, Tango y Lilt y todos los consumidores que compran refrescos.*

*El interés del economista es la estructura, la conducta y el rendimiento de cada mercado. Para un vendedor, un mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Un mercado es el conjunto de compradores y una industria es el conjunto de los vendedores”.* ( p.362)

Se deduce entonces la importancia de conocer los mercados, su entorno y los factores internos y externos a éste. A través del análisis constantes del macroentorno y microentorno como lo proponen varias autores expertos en marketing. Por otro lado, la



vigilancia estratégica siempre ha de ser una de los pilares fundamentales en el análisis situacional de la empresa.

### 3.3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Si se conoce la dinámica del mercado en el que se quiere incursionar, esto permitirá reconocer una oportunidad o una debilidad frente a la competencia, entre otras muchas posibilidades. El objetivo del análisis del ambiente es liderar el mercado o mínimamente permanecer en él. Para esto, debe hacerse entonces un análisis del macro ambiente con las siguientes variables propuestas por Kotler (2001):

- **Entorno demográfico.** Se considera como el primer factor porque la gente crea mercados. Las principales particularidades y tendencias son: crecimiento explosivo de la población mundial, es una preocupación mundial y el marketing y las empresas que lo desarrollan deben tenerla en cuenta en los análisis.

La mezcla de la edad de la población determina las necesidades, ya que una población se puede dividir en seis grupos: preescolar, niños en edad escolar, adolescentes, adultos jóvenes entre 25 y 40 años; adultos en edad madura de 40 a 65 años, y adultos de edad avanzada. Otras variables a tener en cuenta son: los mercados étnicos, grupos poblacionales que tienen características particulares, grupos educativos (no es lo mismo si es analfabeta o tiene estudios universitarios), la formación o composición de hogares (crecimiento de hogares constituidos por

una persona y una mascota), cambios geográficos de la población (migraciones por motivos de búsqueda de mejores oportunidades, conflictos sociales o políticos), o incluso cambios de un mercado masivo a un micromercado donde las empresas han ido focalizando sus programas de mercadeo.

- **Entorno económico.** Se deben analizar tendencias de los ingresos de los consumidores y los cambios de patrones en estos, considerando dos variables importantes como lo son: la distribución de ingreso y el ahorro, la deuda y la disponibilidad de crédito.
- **Entorno natural.** Actualmente, la escasez de recursos naturales y los problemas climáticos han tomado mayor relevancia a nivel mundial. Por ello se deben tener en cuenta las siguientes cuatro variables: escasez de materia prima, aumento de costos de los recursos energéticos, incremento en los niveles de contaminación y participación del gobierno en la protección ecológica.
- **Entorno tecnológico.** La tecnología se ha convertido en un factor clave en la vida de las personas, empleándola en un gran número de tareas o actividades diarias. La tecnología debe ser por tanto un tema clave a tener en cuenta, analizar cómo el mercado se ve influenciado por ésta y cómo puede potencializar o respaldar las estrategias de marketing.
- **Entorno político.** Es todo lo referente a la legislación, entes gubernamentales y grupos políticos o grupos de interés. Se debe prestar atención a los temas de legislación excesiva para el control de las empresas y al crecimiento de los grupos de interés, ya que son estos últimos los que presionan para el establecimiento o modificación de nuevas leyes que limitan a las empresas.

- **Entorno cultural.** En este ambiente, Kotler (2001) enuncia que *“la gente absorbe, casi en forma inconsciente, el mundo que ve, el cual define sus relaciones con ella misma, con otros, con la naturaleza y con el universo”* (p.21). Debe tenerse en cuenta que los valores culturales esenciales tienen una gran perspectiva, toda cultura está conformada por subculturas y que los valores culturales secundarios cambian en el transcurso del tiempo.

### **3.3.3 EL CICLO PEDIDO - FACTURACIÓN**

La empresa debe contar con excelentes bases de datos y un excelente sistema de manejo de información, pueden ser estos contruidos desde Excel o desde programas más especializados y robustos como MS Access o MS SQL Server con interfaces gráficas desarrollados en Visual Basic, permitiendo una gran interconectividad con todos los programas de Microsoft. En la era de la información, el análisis de los datos y la identificación de tendencias son un aspecto estratégico a tener en cuenta para el desarrollo de acciones que permitan estar un paso delante de la competencia.

El núcleo del sistema de registros interno es el ciclo pedido-facturación. Los vendedores, los intermediarios y los clientes hacen pedidos a la empresa. El departamento de ventas prepara las facturas, envía copias a varios departamentos, y solicita los artículos que no hay en existencia. El envío de artículos genera

documentos de entrega y facturación que van a varios departamentos. Debido a que los clientes prefieren las empresas que pueden comprometerse a realizar entregas a tiempo, las organizaciones deben llevar a cabo estos pasos con rapidez y precisión. Muchas utilizan Internet para mejorar la velocidad, la precisión y la eficiencia del ciclo pedido-facturación” (Kotler & Keller, 2012, p.70).

### **3.4 DIFERENCIACIÓN Y POSICIONAMIENTO DE LA OFERTA**

Al momento de entrar a un nuevo mercado, un factor clave para la aceptación y crecimiento de un producto es su diferenciación respecto a la competencia. El producto o servicio debe contener algo que interese o atraiga al cliente. A continuación se enumeran los elementos diferenciadores que pueden tener los productos o servicios.

#### **3.4.1 DIFERENCIACIÓN DE SERVICIOS**

Para competir con éxito se debe garantizar la calidad de los servicios. Según Kotler (2001), los principales diferenciadores en este aspecto son:

- *“Entrega: se refiere a la forma en que el cliente recibe el producto. Incluye la rapidez, el esmero y la atención con que se hace el envío.*
- *Instalación: Abarca el trabajo que debe efectuarse para que un producto funcione en determinado lugar.*

- *Capacitación del cliente: Consiste en capacitar al cliente para que utilice el equipo adquirido de manera adecuada y eficaz.*
- *Servicio de asesoría: Datos, información y publicidad ofrecida sin costo o por un precio mínimo a los compradores.*
- *Servicios diversos: Descubrir muchas otras maneras de agregar valor mediante servicios diferenciadores. (p.38)*

En la producción de servicios, proceso llamado servucción la articulación y capacitación del personal son vitales para garantizar una experiencia agradable que permita satisfacer la necesidad del cliente.

### **3.4.2 DIFERENCIACIÓN DE PERSONAL**

Dada la fuerte competencia que se presenta en la actualidad, una de las formas de diferenciación es con el personal, algunos expertos mencionan que se debe poner al mejor personal al frente de los mejores clientes. A medida que las empresas contraten empleados calificados y, a su vez, la empresa invierta en capacitación, estos ayudarán al posicionamiento de la empresa, el buen trato y gestión del cliente permita crear relaciones duraderas en el largo plazo, para ayudar a la fidelización y conocimiento de los mismos.

Kotler (2001) propone las siguientes características en los empleados:

- *“Competencia: poseen la capacidad y los conocimientos necesarios.*
- *Cortesía: son amables, respetuosos y considerados.*
- *Credibilidad: inspiran confianza.*
- *Confiabilidad: proporcionan el servicio con consistencia y exactitud.*
- *Capacidad de respuesta: atienden sin demora las solicitudes y los problemas de los clientes.*
- *Comunicación: tratan de comprender al cliente y de comunicarse claramente con él”.* (p.38)

### **3.4.3 DIFERENCIACIÓN DE MARCA**

Definir una marca y una identidad, es un factor clave que da reconocimiento en el medio y en la mente de los clientes o usuarios. *“Se entiende por marca todo signo susceptible de representación gráfica, que sirva para distinguir en el mercado productos y servicios de una empresa frente a las otras.”* (Gobierno de España, 2011) En la actualidad una marca no solo se crea para posicionarla, también es necesaria la gestión para enamorar a los clientes, por ejemplo, Apple y Disney.

De acuerdo a la ley de marcas de España (Gobierno de España, 2011, p.6), tales signos pueden ser:

- *“Palabras o combinaciones de palabras.*
- *Imágenes, figuras, símbolos y dibujos.*
- *Letras, cifras y combinaciones.*
- *Formas tridimensionales y envoltorios.*
- *Sonoridad.*
- *Cualquier combinación de los anteriores”.*

Estos signos permiten, establecer una diferenciación con otras marcas del mercado y crear una recordación, posicionamiento y enamoramiento de clientes.

### **3.5 COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR**

Según Hawkins, el comportamiento del consumidor es *“el estudio de personas, grupos u organizaciones y los procesos que siguen para seleccionar, conseguir, usar y disponer de productos, servicios, experiencias o ideas para satisfacer necesidades y los impactos que estos procesos tienen en el consumidor y la sociedad”* (Citado por Rodríguez, 2012, p11). En la actualidad estamos atendiendo las necesidades de personas con sentimientos y emociones, personas que se informan y consultan antes de tomar decisiones, y el conocimiento de estos aspectos es lo que permitirá lograr los objetivos de las empresas.

Existen tres elementos claves para estudiar el comportamiento del consumidor: grupos de referencia, cultura y personalidad.

### **3.5.1 GRUPOS DE REFERENCIA**

El grupo de referencia, dice Solomon (citado por Rodríguez, 2012) es “*un individuo o grupo, real o imaginario, que tiene una gran importancia para las evaluaciones, aspiraciones o comportamiento de una persona. Influyen de tres maneras: la influencia de la información, la influencia utilitaria y la influencia de valor expresado*” (p.80). Esto actúa como recomendación y/o consejo de empresa a empresa. En el sector en el cual compite Kimberly, el grupo de referencia es clave para la formulación de estrategias que permitan abarcar, la mayor cantidad de clientes.

También son otros grupos de referencia: la familia, el club, los amigos, la iglesia, entre otros.

### **3.5.2 CULTURA**

El término *cultura* posee muchas definiciones desde las ciencias sociales y humanas. También desde las diferentes ideologías existentes. Cultura puede definirse como el “*conjunto de creencias, hábitos e ideologías que profesan un determinado grupo*



*humano, durante determinados periodos históricos y con factibilidades de cambio en el tiempo” (Española, 2016).*

Una definición desde el punto de vista mercadológico proporcionada por Stanton (citado por Rodríguez, 2012) es:

*“Cultura es un conjunto de símbolos y objetos de hechura humana creados por una sociedad y transmitidos o heredados de una generación a otra como determinantes y reguladores de la conducta humana. Los símbolos pueden ser intangibles como las creencias, valores o el lenguaje o tangibles como la vivienda, productos u obras de arte”.* (p.171) Por lo cual la cultura, es uno de los grandes pilares a tener en cuenta por las organizaciones al momento de realizar marketing.

### **3.5.3 PERSONALIDAD**

De acuerdo a Blackell (citado por Rodríguez ,2012), la personalidad son *“respuestas coherentes a estímulos del entorno. Es una composición psicológica única de un individuo, que de manera coherente influye sobre la manera en que responde dicha persona a su entorno”* (p.32). Cada organización, tiene una personalidad diferentes, es la forma de decir *“asi es como se hacen las cosas aquí”*, esa personalidad permite conocer en

profundidad la mejor forma de abarcar o llegar al cliente. Debido a que se considera la cantidad de información necesaria o no para los tomadores de decisión.

Por su parte Hawkins dice que (citado por Rodríguez, 2012) *“la personalidad de un consumidor guía y orienta el comportamiento para alcanzar metas en situaciones diferentes. Hay muchas teorías de la personalidad y comparten dos premisas: 1. los individuos tienen características o rasgos internos y 2. Hay diferencias consistentes entre los individuos respecto a estas características y rasgos que pueden medirse, la mayoría de las teorías presuponen que los rasgos se forman a una edad temprana y permanecen relativamente inmutables con el paso de los años”* (p.32)

### **3.6 LEGISLACIÓN Y SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO - SGSST**

La productividad sin seguridad no se puede aceptar, una y otra se exigen mutuamente y se diseñan de manera mutua. Los productos o servicios de calidad a expensas de la salud e integridad de los trabajadores no son admisibles. Mejorar la seguridad produce mejores resultados económicos y responsabilidad social empresarial (RSE), tema que está en boga en la actualidad y a lo que los encargados del marketing en las empresas le están prestando mayor atención dado que la sociedad ve con muy buenos ojos a aquellas

empresas que invierten parte de sus utilidades en temas sociales y comunitarios que ayuda a mejorar la calidad de vida de quienes más necesitan.

### **3.6.1 CONTEXTO NACIONAL**

Colombia ha venido cambiando la legislación en lo que se denomina gestión de seguridad y salud en el trabajo, cuyo propósito es incrementar la protección de los trabajadores. Las normas hoy son más exigentes frente al control de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, así como también las exigencias en actividades de alto riesgo.

En Colombia, la autoridad encargada de este tema es el Ministerio de Trabajo, antes de trabajo y seguridad social, quien a través de decretos, resoluciones, circulares y oficios fija los parámetros para garantizar la seguridad en las diferentes sectores de la economía en donde los trabajadores están expuestos a algún riesgo para su salud o seguridad, al mismo tiempo que fija las sanciones para los empleadores que incumplan con la normatividad.

### **3.6.2 NORMATIVIDAD EN COLOMBIA**

En el 2014, se realizaron cambios sobre el sistema anteriormente conocido como Salud Ocupacional. Según el decreto 1443 de 31 de julio de 2014, se dictan las disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) en Colombia.

Posteriormente, se promulgó el decreto 1072 del 26 de mayo de 2015, por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del sector trabajo.

La aplicación de la norma es gradual, la cual en diciembre de 2015 debe estar implementada por las empresas de menos de 10 trabajadores. En junio de 2016, entrará a regir para las empresas con 100 a 200 trabajadores y en diciembre del mismo año para las compañías de 201 o más trabajadores.

### 3.6.3 PLAN DE MARKETING

### 3.6.4 DEFINICIÓN DE PLAN DE MARKETING

*“El plan de marketing es un documento escrito en el que de una forma sistemática y estructurada, y previa realización de los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto”* (Sanz de la Tajada citada por (BIC Galicia, 2008, p13). Son cada vez más las empresas que dan gran importancia al marketing, y logran establecer planes o programas que ayuden al cumplimiento de objetivos de la organización.

### 3.6.5 ENTORNO ESPECÍFICO

“El análisis del entorno se compone del entorno general con sus regulaciones: comerciales, laborales, ecológicas y técnicas. De manera específica, algunas variables son” (BIC Galicia, 2008, p18):

- *“**Mercado:** Este análisis debe centrarse en la naturaleza y estructura del mercado.*
- ***Naturaleza del mercado:** Se trata de conocer la situación y evolución de los segmentos de mercado, su tipología y perfil (necesidades satisfechas e*

*insatisfechas, escala de valores, etc.), competidores por segmentos y sus participaciones de mercado, cambios producidos en la demanda, etc.*

- **Estructura del mercado:** *situación del mercado relevante (tamaño de la oferta, productores, tipos de productos ofertados, marcas, participaciones de mercado, segmentos elegidos), competidores (número, perfil, importancia relativa, nuevos entrantes, productos sustitutivos), evolución del sector en el que se enmarca el mercado relevante, canales de distribución existentes, etc.*
- **Clientes:** *Resulta necesario conocer su número, importancia, vinculación a grupos, poder de negociación, carácter potencial, experiencia previa con ellos, grado de exigencia, seriedad en los compromisos y pagos, solvencia, etc.*
- **Competidores:** *no se debe olvidar que los competidores no son sólo los que ofrecen el mismo producto, sino los que cubren la misma necesidad.*
- **Distribuidores:** *es necesario saber en qué mercados actúan, quiénes son sus principales clientes, cuáles son sus productos, su vinculación con la empresa, su antigüedad, los márgenes que aplican, etc.*
- **Proveedores:** *es fundamental conocer su poder de negociación”.*

El entorno específico permite conocer, de manera cercana cuáles son esas variables que pueden afectar directamente el normal comportamiento de la organización.

### **3.6.6 ANÁLISIS DE LOS CLIENTES**

Es necesario conocer su número, su vinculación a grupos, poder de negociación, experiencia previa con ellos, grado de exigencia, seriedad en los compromisos y pagos, solvencia (BIC Galicia, 2008). Para hacer un análisis de los clientes, deben responderse preguntas como quiénes son, qué compran, cómo escogen, por qué prefieren un producto en particular, dónde y cuándo compran, cuáles son las implicaciones de los cambios en el comportamiento de los clientes y cuál sería el impacto de este cambio en la empresa y en los competidores. Los clientes posean información de gran relevancia, y el conocimiento detallado de cada uno permitirá crear estrategias enfocadas en sus reales necesidades o fallar en el intento.

### **3.6.7 ANÁLISIS DE LOS USUARIOS O CONSUMIDORES FINALES**

Así mismo como en los clientes, también es necesario conocer la cantidad de usuarios o consumidores finales, su vinculación a grupos, poder de negociación, experiencia previa con ellos, y grado de exigencia. Así mismo como a los clientes, deben clasificarse según las segmentaciones de mercado anteriormente mencionadas.

### 3.7 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación de mercados es definitiva y muy valiosa en el mercadeo moderno. Como lo expresa la sabiduría anónima *“la investigación de mercados no es costosa, lo costoso es no hacerla”*. Entonces se requiere desarrollar *“el proceso de la investigación de mercadeo, que consiste de cuatro pasos: definir el problema de investigación y los objetivos, desarrollar el plan de investigación, implementar el plan de investigación e interpretar los hallazgos y los resultados”* (Kotler, Armstrong, Saunders & Wong, 2002, p.344).

#### 3.7.1 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN PRIMARIA Y SECUNDARIA

Con el fin de realizar una investigación que proporcione información útil, confiable y válida, hay que reconocer qué o quienes, portan la información y cómo obtenerla. Dependiendo de la fuente de información, ésta puede ser de tipo primaria o secundaria.

*“Se puede intentar establecer una definición de lo que es información primaria y secundaria: Información primaria. Es aquella que el investigador recoge directamente a través de un contacto inmediato con su objeto de análisis. Información secundaria. Es aquella que el investigador recoge a partir de investigaciones ya hechas por otros investigadores con propósitos diferentes. La información secundaria existe antes de que*



*el investigador plantee su hipótesis y, por lo general, nunca se entra en contacto directo con el objeto de estudio”.* (Gallardo y Moreno, 2000, p.28)

### **3.7.2 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Para obtener la información deseada o necesitada, se debe definir las variables de investigación a partir de los objetivos planteados y elegir el instrumento adecuado para su medición. Existen diferentes herramientas para la recolección de datos, los cuales varían según el tipo de información requerida:

- **La entrevista.** *“Si los objetivos de la investigación han conducido al investigador a que crea que la mejor fuente de la información primaria la va a proporcionar no la observación directa de ciertos acontecimientos, sino los testimonios y reportes verbales que proporciona un conjunto de personas que han participado o presenciado dichos acontecimientos, entonces la técnica apropiada a utilizar será la entrevista”.* (Gallardo y Moreno, 2000, p.68)
- **Entrevistas en sesiones de grupo.** *“Se selecciona el grupo de modo que incluya de seis a doce personas, con un ambiente cultural común o que tengan experiencias respecto al tema de estudio. La persona clave en esta clase de entrevistas es el moderador, el cual debe ser sensible a los miembros del grupo y a sus sentimientos y comentarios, pero al mismo tiempo poseer suficiente firmeza*

*para dirigir al grupo y lograr que no se aparte de la línea general de discusión”.*

(Gallardo y Moreno, 2000, p.74)

- **La encuesta.** *“Mientras en la observación y en la entrevista el número de unidades de análisis (obreros, campesinos o empresarios) y el número de dimensiones o variables (edad, sexo, ocupación o educación) eran limitados, en la encuesta el volumen de información sobre las unidades y las variables es mucho mayor y, a veces, considerablemente grande, debido a la utilización de técnicas de muestreo y a la inferencia estadística”.* (Gallardo y Moreno, 2000, p.78)

### **3.7.3 EL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE MARKETING (S.I.M.)**

Para logra identificar las oportunidades del mercado es necesario estudiar las necesidades de información, qué se requiere saber para que el producto o servicio sea demandado y no quede rezagado o salga del mercado. Es necesario entonces desarrollar el sistema de información de marketing, el cual es definido por Kotler como un *“conjunto de personas, equipos y procedimientos diseñados para recoger, clasificar, analizar, valorar y distribuir a tiempo la información demandada por los gestores de marketing”* (citado por BIC Galicia, 2008, p.19)

El SIM proporciona una entrada continua de datos para la organización y se sustenta en la base de datos del mercado o en el software de base datos.

### 3.7.4 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

No sobra decir que el análisis de la información en el proceso investigativo sirve para la toma de decisiones, pero también tiene como objetivo “*obtener ideas relevantes, de las distintas fuentes de información, lo cual permite expresar el contenido sin ambigüedades, con el propósito de almacenar y recuperar la información contenida*” (Sarduy, 2007, p.3). De esto se desprende que la información que se recolecta y el análisis que se hace de ésta no es para archivarla, pues lo que se pretende es analizar las fuentes, “*con base a las necesidades de los usuarios, que deben estar en consonancia con los objetivos estratégicos de la institución a la que pertenezcan*” (Sarduy, 2007, p.3).

“*El análisis de la información en el proceso investigativo, depende del enfoque y del tipo de investigación que se haya seleccionado, como también de los objetivos que se hayan planteado. La estadística se constituye en una herramienta fundamental para el análisis de la información. Sin embargo es necesario precisar y seleccionar el tratamiento estadístico dependiendo del enfoque cuantitativo o cualitativo, de la escala de medición de las variables, de las hipótesis y de los objetivos*” (Gallardo y Moreno, 2000, p.25).

La estadística entonces es “*una rama de la ciencia encargada del diseño y aplicación de métodos para recolectar, organizar, analizar y hacer deducciones a partir de ellos*”

(Gallardo y Moreno, 2000, p.25). Una de las divisiones de la estadística es la descriptiva, que “*permite describir, resumir y analizar la información obtenida de la muestra*” (Gallardo y Moreno, 2000, p.28).

#### **4. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

El análisis estratégico realizado en las organizaciones, busca conocer mejor el mercado, sector e interior de la empresa, como referente para definir las estrategias y objetivos acordes al análisis situacional. Por este motivo se realiza el siguiente análisis en el cual se examina el interior y exterior de la organización.

##### **4.1. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO**

Los factores críticos de competitividad (FCC), son aquellos son aquellos en los cuales descansa la batalla por el mercado, la rentabilidad, la supervivencia con éxito, la gestión, desarrollo y crecimiento de las empresas. Tanto los factores críticos de competitividad como los factores críticos de éxito, evolucionan en el tiempo y de acuerdo al desarrollo que se presente en cada sector se renuevan continuamente por el cambio de necesidades, tendencias y prioridades de los clientes.

## Factores Críticos de Competitividad – externos – y Factores Claves

Como menciona Vanegas (2005), *“Un diagnóstico estratégico para un plan de marketing, se debe articular sobre los elementos claves para la competitividad de una empresa y la preferencia de los clientes, con la evaluación de todas sus aristas, internamente y externamente”*.

Estos factores críticos de competitividad, son de nivel macro, mientras que los factores claves, son de nivel micro y son la base de éxito o de fracaso.

**Tabla 1. Factores críticos de competitividad externos**

<b>FACTORES CRITICOS DE COMPETITIVIDAD Externos</b>	<b>FACTORES CLAVES – FUNCIONES CRITICAS</b>
<b>1. Precios</b>	Márgenes de rentabilidad según cliente, Estructura de costos, Manejo de capacidad ociosa, Productividad
<b>2. Calidad</b>	Certificaciones, Auditorías, Controles de calidad, Evaluación de proveedores, Estandarización de procesos
<b>3. Logística</b>	Programación, Diversificación de canales de distribución, Monitoreo y Control, Comunicación entre

	los CEDIS, Transportadores y operadores logísticos, Disponibilidad de producto terminado, Tiempos de entrega
<b>4. Servicio al Cliente</b>	Capacitación, Selección de personal, Cultura organizacional orientada al servicio

Fuente: elaboración propia.

### Factores Críticos de Competitividad – internos - y Factores Claves

Tabla 2. Factores críticos de competitividad internos

<b>FACTORES CRITICOS DE COMPETITIVIDAD Internos</b>	<b>FACTORES CLAVES – FUNCIONES CRITICAS</b>
<b>1. Tecnología</b>	A pesar de que han desarrollado procesos tecnológicos, carecen de Innovación, Infraestructura y tecnología, Tecnología de punta desarrollada específicamente para atacar segmentos del mercado.
<b>2. Liderazgo y Cultura Organizacional</b>	En este momento el Área de liderazgo y cultura organizacional, es la encargada de crear y sostener un modelo de gestión humana para

---

velar por el bienestar de los colaboradores y, a su vez, están alineados con las estrategias hacia el éxito del negocio:

- Ejecutando hoy pensando en el mañana.
- Generando las mejores prácticas.
- Equipo integrado, experto y feliz.

### **3. Finanzas**

Kimberly es una compañía sólida con un fuerte músculo financiero pero que carece de Estrategias financieramente rentables que apoyen los cambios necesarios que lleven a triplicar la compañía y manejar el riesgo con liderazgo en :

- Análisis del negocio
- Planeación y Ejecución
- Proceso de presupuesto y control
- Evaluación de proyectos
- Análisis del entorno: Macroeconómicos y Microeconómicos
- Crear valor a través de administrar y controlar los recursos financieros de la compañía.
- Asegurar la disponibilidad permanente de recursos buscando la conservación y optimización de los mismos para cumplir con las obligaciones adquiridas con los proveedores.

### **4. Planeación**

En este momento la compañía cuenta con una buena planeación corporativa, pero falta proyectar y hacer monitoreos constantes del plan de demanda para garantizar la

---

disponibilidad oportuna de producto terminado en los centros de distribución de acuerdo a los requerimientos comerciales.

## **5. Bienestar Social**

La corporación Kimberly cuenta con Programas de beneficios (compra de vehículo, entidades financieras, gimnasio, Beneficio Maternidad, Beneficios extralegales).

Programa Dejando Huella (creación de la fundación Colombianitos): brinda salud, higiene y bienestar a más de 2.500 niños de las comunidades aledañas a las plantas.

Todo lo anterior está bien, pero es importante que ayuden a sus empleados en preparación académica con subsidios universitarios para realizar sus especializaciones y maestrías.

Fuente: elaboración propia.

## **Factores Críticos de Marketing y Factores Claves de Marketing**



**Tabla 3. Factores críticos de marketing y factores clave de Marketing**

<b>FACTORES CRITICOS DE MARKETING</b>	<b>FACTORES CLAVES – FUNCIONES CRITICAS DEL MARKETING</b>
<b>1. Posicionamiento de Marca</b>	<p>Visitas y envío de portafolio como solución integral en la línea de Higiene y Seguridad Industrial.</p> <p>Jornadas de sensibilización a clientes Institucionales</p> <p>Nuevo diseño de marca que genere recordación, especialmente en dispensadores</p>
<b>2. Precios</b>	<p>Política de precios y oferta para ser competitivos en el mercado.</p>
<b>3. Niveles de atención al cliente</b>	<p>Acompañamiento y visitas trimestrales por personal de la compañía, Asesoramiento y niveles de satisfacción a quejas, inquietudes o reclamos por medio de los diferentes canales de atención</p>
<b>4. Estrategias de fidelización</b>	<p>Conocimiento y acercamiento, Implementación de herramientas de investigación que permitan identificar valores de compra de las casas de aseo</p>

Fuente: elaboración propia.

### Nudos Críticos

Tabla 4. Nudo crítico 1

DEBILIDAD	AMENAZA
1. Posicionamiento de Marca	Mayor recordación de marca de la competencia

#### NUDO CRITICO

A nivel nacional la marca de los productos no está asociada con la marca corporativa. Al pronunciar Kimberly los consumidores lo asocian con la marca de papeles finos sin reconocer los productos de consumo masivo que se comercializan (Scott, Kotex, Huggies, Kleneex, Plenitud).

La Responsabilidad Social Empresarial de la compañía no es claramente identificada entre la comunidad.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5. Nudo crítico 2

DEBILIDAD	AMENAZA
2. Segmentos no cubiertos	Pérdida de posicionamiento de Marca

#### NUDO CRITICO

Surgió en Colombia hace aproximadamente 10 años un nuevo modelo de Outsourcing denominado Casas de Aseo, dedicado al apoyo de los procesos de las empresas con relación a los servicios generales y procesos operativos. Dicho segmento no se ha abarcado por parte de la compañía y ha sido acaparado por la competencia.

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 6. Nudo crítico 3**

<b>DEBILIDAD</b>	<b>AMENAZA</b>
3. Distribuidores No focalizados	Perdida de posicionamiento de Marca

**NUDO CRITICO**

La empresa al no contar con distribuidores focalizados, se presenta una falta de compromiso hacia las marcas. Los vendedores ofrecen todo el portafolio de productos que comercializa el distribuidor, por lo tanto, se pierde el foco de los productos de la compañía y la ejecución en punto de venta, por lo cual los consumidores no conocen la marca y no se fidelizan con esta.

Adicionalmente, al llegar al cliente final por medio de distribuidores, se pierde conocimiento del cliente y se descuidan factores claves como el servicio y la atención.

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 7. Nudo crítico 4**

<b>DEBILIDAD</b>	<b>AMENAZA</b>
------------------	----------------

---

**4. Relacionamiento con el cliente****Pérdida de clientes**

---

**NUDO CRITICO**

En el 2015, se identifica una falta de acompañamiento a los clientes finales de la línea institucional. Pese a que se comenzaron a realizar visitas de relacionamiento más seguido, la competencia dispone de un modelo más fuerte y consolidado respecto a este tema.

Fuente: elaboración propia.

**Núcleos de Valor**

**Tabla 8. Núcleo de valor 1**

---

**FORTALEZA****OPORTUNIDAD****1. Calidad de los Productos**

Tener productos Diferenciadores

---

**NUCLEO DE VALOR**

La empresa cuenta con un gran portafolio de productos, los cuales son elaborados con los más estrictos estándares de alta calidad, en cumplimiento a certificaciones y satisfacción del usuario final.

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 9. Núcleo de valor 2**

<b>FORTALEZA</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>
2. Reconocimiento en el Mercado mundial	Identificación de la Marca Corporativa
<b>NUCLEO DE VALOR</b>	
<p>La empresa es reconocida a nivel mundial. Desde hace más de 140 años la corporación Kimberly Clark, produce y comercializa productos para el cuidado e higiene personal, del hogar y de las industrias. En 175 países del mundo la empresa es líder.</p>	

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 10. Núcleo de valor 3**

<b>FORTALEZA</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>
3. Centros de Innovación	Creación de nuevos productos para ser más competitivos Nacionalmente.
<b>NUCLEO DE VALOR</b>	
<p>La corporación cuenta con un centro de Innovación global en Colombia, con mano de obra altamente calificada de diferentes países, el cual está enfocado en el desarrollo de nuevos productos que permitan satisfacer las necesidades que día a día exige el mercado mundial.</p>	

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 11. Núcleo de valor 4**

<b>FORTALEZA</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>
<b>4. Cultura organizacional</b>	Referente regional como una de las mejores empresas para trabajar

**NUCLEO DE VALOR**

La gestión de la Cultura Organizacional o "Kultura Ganadora" es un pilar de la estrategia del negocio. Esta "Kultura" se caracteriza por empoderar al talento humano, incentivándolo a la toma de decisiones y así exceder los objetivos y alcanzar los sueños.

Fuente: Kimberly-Clark Corporation

## **4.2. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO EXTERNO**

El análisis del entorno consiste en los actores y fuerzas externas a la empresa que afectan la capacidad que se tiene para mantener relaciones exitosas con clientes. (Kotler & Armstrong, Marketing, 2007).

**Tabla 12. Factores del Macroentorno**

<b>FACTORES DEL MACROENTORNO</b>
<b>ENTORNO DEMOGRÁFICO</b>
- Colombia es un país que en los últimos años ha presentado un aumento en la

cantidad de población que vive en el territorio nacional; siendo el área urbana la de mayor crecimiento, explicado en gran parte por la cantidad de desplazados que llegan al interior del país y a personas de países limítrofes que llegan en busca de oportunidades. Esto ha generado que se presente un alto grado de Sub empleo, lo que conlleva a que el nivel de ingresos de las personas sea mucho menor.

- Colombia tiene una fisonomía de un país urbano, multipolar, con un desarrollo regional.
- Las tasas de reproducción disminuyen, se hace más difícil el sostenimiento de una pareja y de sus hijos, las oportunidades económicas son cada vez más competidas, creándose una cultura de planificación.

## **ENTORNO ECONÓMICO**

- Inversión Extranjera: Colombia es un país, que en los últimos años, ha sido bastante atractivo para la llegada de capital extranjero. Esto determinado por las tasas de interés estables y nivel de calificación de riesgo que se ha ganado últimamente.
- Tipos de intereses: Las tasas de interés en los últimos años en Colombia son estables, facilitando a que las empresas puedan acceder a recursos financieros para apalancar sus proyectos y gastos asociados al objeto del negocio.
- Acuerdos Comerciales: La alta diplomacia que han manejado los altos funcionarios, ha permitido establecer alianzas y acuerdos comerciales, que

permiten darle un mayor dinamismo al mercado local y extranjero en términos de competitividad.

- Precios: El precio del dólar en Colombia está limitado por la política monetaria y económica del país, llevada a cabo por el gobierno y puesta en acción mediante el Banco de la República, que es la que al fin de cuentas establece los rangos entre los que fluctuará su divisa frente a la divisa norteamericana. (Banco de la Republica de Colombia, 2015)
- Tasa Impositiva: Las empresas nacionales enfrentan la tasa de tributación más alta de América Latina, después de Argentina y Bolivia. Los empresarios nacionales que pagan sus gravámenes no aguantan más impuestos. Las empresas nacionales están enfrentando una tasa de tributación del 76% sobre las utilidades antes de impuestos. (Banco de la Republica de Colombia, 2015)
- Tasa de Crecimiento: En los dos últimos años en la economía colombiana se evidenció una dinámica importante en la construcción de proyectos diferentes a vivienda; como oficinas, bodegas, hoteles, entre otros. Pero la tasa de crecimiento es menos probable ya que la economía está enfrentando un choque en la disminución de precios del petróleo y la subida del dólar. Por lo cual, se deben hallar nuevas fuentes de crecimiento, recurriendo a sectores como la industria y la agricultura, comprometiendo grandes inversiones públicas (regalías y gasto del gobierno en obras). (Banco de la Republica de Colombia, 2015)
- Inflación: La variación que presenta la política monetaria es la baja actividad económica, esta baja actividad hace que haya menor dinámica en los precios.



- Tasa de Cambio: La devaluación del peso frente al dólar preocupa a las empresas que son bastante sensibles a la volatilidad que esta presenta, lo cual, lleva a unos mayores costos de producción, en los insumos que se importan y esto repercute en el aumento de los precios.

### **ENTORNO NATURAL / AMBIENTAL**

- Ambientalmente, la compañía cuenta con plantas de tratamiento de aguas residuales, las cuales contribuyen a la sostenibilidad y al buen manejo del ambiente en cada uno de los lugares donde están ubicados, contribuyendo al 25% de reducción en el uso de agua y calidad mantenida de descarga.
- Se trabaja con fibra certificada 100%.
- Se tiene el 5% de reducción absoluta de Gases de Efecto Invernadero (GEI).
- Se efectúan comités sociales sobre campañas de concientización y protección del medio ambiente a todos los colaboradores para determinar una excelente influencia a la generación.
- Implementación del plan SAC: Plan de Gestión Social, Ambiental y de Comunicaciones.

### **ENTORNO TECNOLÓGICO**

- Infraestructuras y tecnología para atender los mercados exigentes del mundo.
- Tecnologías patentadas para la exportación de productos (Hydroknit- Toalla

de Mano lavable de mayor resistencia al trabajo pesado).

- Innovación en diseño y calidad de nuevos productos.

## **ENTORNO POLÍTICO LEGAL**

Para la corporación, el cumplimiento de las obligaciones con el estado es primordial.

- Política fiscal: Esta política tiene como objetivo facilitar e incentivar el buen desempeño de la economía nacional para lograr niveles aceptables o sobresalientes de crecimiento, inflación y desempeño, buscando evitar fluctuaciones en la economía. Con este mecanismo, el estado puede controlar a quién y en qué cantidad se le cobran los impuestos. La empresa cumple con el pago oportuno de los impuestos en cada una de las plantas y oficinas que tiene presencia la corporación.
- Política económica: Esta política se refiere a todas las acciones que el gobierno nacionalmente adopta en el ámbito económico, como la fijación de las tasas de intereses, presupuesto del gobierno. Estas herramientas son de intervención del estado en la economía para alcanzar unos objetivos que ayudan al crecimiento económico, la estabilidad de los precios y el empleo. De esta forma el gobierno trata de favorecer la buena marcha de la economía a través de variables como el PIB, el IPC o las tasas de empleo. Para la corporación el precio se regula de acuerdo a los reglamentos de la SIC. Accede a las tasas de interés preferencial que le ofrecen las entidades financieras para prorrogas en los préstamos que se adquieren.

- Regulaciones para el medio ambiente: Establece como deber del estado la planificación del manejo y aprovechamientos de los recursos.

### **ENTORNO SOCIOCULTURAL**

La organización hace más de 140 años produce y comercializa productos para el cuidado, higiene del hogar y de las industrias. Mostrando atributos diferenciadores para hacerle la vida mejor y más fácil al consumidor:

- Innovación.
- Autenticidad.
- Solidaridad.
- Responsabilidad.

Fuente: informacion consultada en Banco de la Republica de Colombia (republica, 2015) y Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (Comunicaciones, 2015).

### 4.3. ANÁLISIS DOFA

El análisis DOFA permite en conjunto un análisis interno y externo de la organización para realizar el respectivo diagnóstico empresarial, que permita el desarrollo de estrategias concretas para el logro de los objetivos.

#### ANÁLISIS EXTERNO

**Tabla 13. Análisis DOFA Externo**

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Alianzas estratégicas con los proveedores	Conflictos internos del país
Tendencia hacia la RSE y sentido de pertenencia de la comunidad hacia empresas que la desarrollan	Posicionamiento de marca de la competencia. Identificación inmediata de sus productos bajo la marca corporativa.
Leyes y reglamentaciones sobre las condiciones de higiene y seguridad laboral	Empresas casa talentos, reclutamiento RH
Tratados de libre comercio.	Bajos aranceles. Fácil entrada de nuevos competidores
Alianzas estratégicas con distribuidores y	Competencia con portafolio de calidad

Casas de Aseo: Fidelización	
Desarrollo de nuevas tecnologías	Altos costos de importación
Zonas Francas	
Avances tecnológicos	Caducidad de las patentes para la región
	Tasa de Cambio
	Incumplimiento de normatividad colombiana y pago de multas
	Sentimiento Regionalista. Preferencia por la marca regional
	Precios bajos de la competencia
	Estructura de marketing de la competencia: mayor conocimiento del cliente, estrategias claras, definidas y enfocadas
	Nuevas modalidades de empleo: teletrabajo

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 14. Análisis DOFA Interno**

**ANALISIS INTERNO**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Capacitación a empleados. Reconocimiento del Great Place to Work Institute en 2009 y 2013	Falencias en la dirección y consistencia en la planeación y desarrollo de estrategias de mercadeo
Flexibilidad en la definición de precios y márgenes de rentabilidad.	Falencias en cultura académica.
Estructura financiera sólida. Respaldo financiero desde su casa matriz en EEUU	Toma de decisiones Centralizada (Casa Matriz)
Abastecimiento Propio (estructura vertical)	Altos costos en producción.
Canal de Distribución especializado	Baja rentabilidad de algunos productos.
Portafolio competitivo de productos de Higiene y seguridad Industrial	Falta de conocimiento de las estrategias para la compañía. Poca divulgación de las estrategias corporativas y direccionamiento de las mismas

---

Impacto ambiental y Desarrollo sostenible: Conocimiento, caracterización y desarrollo de tecnologías para la segmentación del cliente. Difícil disminución de las emisiones de CO2 seguimiento en la obtención de datos del usuario final

Empresa reconocida mundialmente con más de 140 años de trayectoria Desconocimiento en el mercado sobre algunas líneas de negocio

Programa de RSE. Voluntariado corporativo Imagen corporativa poco difundida y reconocida

Interés por el usuario final como estrategia competitiva de la empresa, lo cual conlleva a orientar esfuerzos hacia la satisfacción de sus necesidades por medio de la innovación. Diseño y estructura de la página web: poco atractiva y moderna

Productos reconocidos y premiados en el mercado: Scott, Huggies y kleenex, tanto por su tecnología como marketing y publicidad. Respuesta lenta a los cambios del entorno regional, estructuras y modelos de negocio

Alta calidad de los productos. Certificación en Calidad ISO 9001, ISO 14001 Alta rotación de personal

Antioquia es sede de su tercer centro de

---

---

innovación global para la investigación y desarrollo de nuevos productos con tecnología de punta.

---

Fuente: elaboración propia.

## ESTRATEGIAS

**Tabla 15. Estrategias FO**

### ESTRATEGIAS FO

Innovación: a través del centro de innovación de la región latinoamericana para el desarrollo y posicionamiento de nuevos productos en el mercado, liderar el mercado con productos de alta calidad.

Potencialización de la línea higiene y seguridad Industrial: con sus marcas de Kimberly-Clark Professional, Wypall, Kleenguard y JACKSON SAFETY, potencializar la línea institucional y ofrecer un portafolio integrado de soluciones.

Comunicación política RSE: mayor divulgación de la RSE desempeñada por la empresa en la comunidad antioqueña, con el objetivo de ganar mayor posicionamiento de marca y recordación.

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 16. Estrategias FA**

### ESTRATEGIAS FA

---



Reconocimiento de Marca Sombrilla Kimberly: Aprovechar el reconocimiento de marcas como Scott, Kotex, Huggies, Plenitud y Kleenex por parte del consumidor, con el objetivo de que sean asociadas automáticamente bajo la marca sombrilla de Kimberly.

Posicionamiento de marca: Aprovechar el reconocimiento mundialmente otorgado como empresa innovadora, líder en la fabricación de productos de higiene y creadora de empleo.

Capacitación Empleados: la capacitación de empleados es una herramienta fundamental para evitar la migración del recurso humano, lo cual permite que los empleados obtengan un sentido de pertenencia hacia la empresa.

Estructura financiera Sólida: Kimberly es una compañía con un alto músculo financiero, el cual permite que pueda soportar las fluctuaciones que puede tener la economía de cada una de las regiones, en cuanto a tasas de interés y tasa de cambio, sin afectar el desarrollo de la actividad comercial.

Canal de distribución especializado, orientado al segmento institucional: aprovechar el canal de distribución con que se cuenta actualmente y potencializarlo hacia las Casas de Aseo.

Calificación de clima organizacional: aprovechar la buena calificación de clima organizacional por parte de la consultora Great Place to Work para evitar la alta rotación de personal.

Calidad del producto: es un valor altamente percibido por los clientes y ofrecido y

promocionado tanto por la empresa como por la competencia.

Marketing de experiencias: Dado el regionalismo que caracteriza a la población Antioqueña, por medio del marketing de experiencias se busca posicionar a Kimberly como una empresa insignia de la región.

Fuente: elaboración propia.

#### **Tabla 17. Estrategias DO**

##### ESTRATEGIAS DO

Compra de nueva tecnología: a través de la compra de nuevos desarrollos de tecnología, se puede lograr bajar los costos de producción que existen en la actualidad, sin afectar la calidad de los productos, optimizar la mano de obra calificada e invertir en desarrollo de nuevos productos.

Desarrollo de Zonas Francas: a través del desarrollo de esta, se busca expandir el portafolio en alivios arancelarios que permitan optimizar una mejor rentabilidad para la compañía.

Gestión del conocimiento: Mejorar el sistema de Gestión del Conocimiento para contrarrestar los efectos de la alta rotación de personal, con el fin de que las estrategias tengan una consistencia en el tiempo.

Divulgación: Divulgación de todas las líneas de negocio en los diferentes segmentos,

especialmente del público objetivo institucional. La competencia posee una mejor divulgación de sus productos en dicha línea, como por ejemplo en la página web.

Fuente: elaboración propia.

### **Tabla 18. Estrategias DA**

#### **ESTRATEGIAS DA**

Fortalecimiento red de distribuidores: obtener una mejor cobertura de mercado y posicionamiento de marca.

Integración de la estrategia de la región andina: compuesta por Ecuador, Perú, Colombia, Bolivia y Venezuela para el diseño de portafolio, consecución de proveedores y distribuidores que permitan una alianza estratégica para la obtención del liderazgo del mercado, aprovechando el conocimiento de cada una de las regiones.

Segmentación: Caracterización de clientes y usuarios finales. La competencia posee un mayor conocimiento del mercado y adaptabilidad al mercado cambiante. Incluye comunicación efectiva y dirigida (página web)

Compos: Productos con baja rentabilidad acompañados por los de alta rotación.

Inteligencia de negocios: Mejorar la respuesta y adaptabilidad a los cambios del entorno regional, estructuras y modelos de negocio. Identificar en su totalidad las casas de aseo con operación en Antioquia y desarrollar estrategias focalizadas.

Fidelización: Fortalecimiento y acompañamiento de la red de distribuidores y casas de aseo para obtener una mejor cobertura de mercado y posicionamiento de marca.

Fuente: elaboración propia.

#### **4.4. ANÁLISIS AL INTERIOR DEL SECTOR INDUSTRIAL**

El siguiente análisis permite identificar a nivel industrial, el interior de la organización, debido a que permite identificar las diferentes relaciones con los públicos de interés internos que influyen en la toma de decisión de la empresa.

**Tabla 19. Análisis al interior del sector industrial**

##### **OTROS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA**

La empresa cuenta con una estructura organizacional que se detalla a continuación:

Gerencia General: Gerente General

Gerencia Recurso Humano: En esta área esta la Líder a nivel nacional, los líderes por cada planta y por cada área, como apoyo para lograr los objetivos de ventas, asegurar las estructuras y las personas correctas en el momento oportuno, implementar las estrategias de LCO en todas las áreas del negocio, así como potencializar las estructuras, aprovechando las sinergias y generando valor.

Gerentes de Mercadeo: Esta área se divide en Gerentes de cada categoría (Cuidado Hogar, Cuidado del Bebe y Cuidado Femenino), así como la gerente de Trade con las líderes por cada categoría y por cada región.

Gerentes de Ventas: Se conforma por los gerentes de cada canal (TAT, Farma, Distribuidores) con todo su equipo de ejecutivos de cuenta.

Gerentes de Planta: Se tiene un gerente en cada una de las 3 plantas cuya responsabilidad es la de cumplir con la planeación y producción a tiempo de los productos necesarios para la comercialización.

Gerencia Supply Chain: Esta área está conformada por Compras, Exportaciones, Servicio al cliente, Planeación.

Gerencia Finanzas: En esta área está involucrado Crédito y Cartera, Tesorería, Análisis Financiero, Contabilidad, Impuestos.

Todas estas áreas trabajan conjuntamente para el fortalecimiento, asegurando el cumplimiento de las metas de ventas y la rentabilidad del negocio.

#### RELACIONES CON PROVEEDORES

La empresa busca mantener relaciones duraderas con los proveedores, trabajando conjuntamente para un crecimiento mutuo, competitivo y hacia el cumplimiento de las metas.

Actualmente hay alianzas con más de 1.000 proveedores que tienen como principal

objetivo lograr los más altos niveles de calidad, competitividad y oportunidad.

Como parte de la cultura organizacional, la corporación brinda un apoyo constante a los proveedores, con el fin de garantizar su crecimiento a través de la elevación de estándares, en aspectos laborales y ambientales. La empresa es consciente que su desarrollo permitirá ofrecer mejores productos que impactarán en la calidad de vida de los colombianos.

#### RELACIONES CON LOS CANALES DE DISTRIBUCION

La relación con distribuidores se define de la siguiente manera:

Distribuidores: Lograr una ejecución extraordinaria para dar acceso permanente de los productos a todos los canales de distribución, siendo un proveedor referente para clientes con un crecimiento rentable y sostenible.

TAT: Disponibilidad de los productos en todos los puntos de venta que el consumidor los requiera, con el portafolio correcto, al precio correcto y con una impecable ejecución de visibilidad.

#### RELACIONES CON LOS DIFERENTES TIPOS DE MERCADO

1. DE CONSUMIDORES: Los productos de Kimberly Clark Colombia, cada marca, además de su funcionalidad, poseen una labor que debe desempeñar en la sociedad como generadora de compromiso social y ambiental.

Los productos están dirigidos:

Casas de aseo: Dentro del portafolio, KCP tiene soluciones de higiene, bienestar y productividad con los siguientes productos: Toalla de papel para el secado de manos marca Scott, papel higiénico marca Scott, jabón cosmético para lavado de manos marca Kleenex, pañuelos faciales marca Kleenex, paños para la limpieza de superficies marca Wypall, ambientadores marca Kimkare, elementos de protección personal marca Jackson safety y paños húmedos desinfectantes de superficies Marca Scott.

2. DE NEGOCIOS: A nivel mundial la corporación Kimberly Clark, actualmente existen convenios internacionales que apoyan el derecho a amamantar y ser amamantado, alguno de ellos son:

Convención de los derechos de la niñez, donde se dispone que las familias y los niños deban de estar informados sobre la nutrición y las ventajas de la lactancia materna.

Convenio sobre Derechos Económicos, Sociales y Culturales, que garantizan el derecho a la nutrición y a la salud.

Convenios sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra las Mujeres, que garantiza que las mujeres deben de gozar de los servicios apropiados con relación al embarazo y a la lactación. (Amamantamiento).

3. DE DISTRIBUIDORES: Tanto nacional como Internacionalmente, la corporación tiene una amplia cadena de distribuidores que ayudan en la tarea de lograr que los productos de la organización sean reconocidos en el mercado y distribuidos de manera adecuada y eficaz.

4. DEL SECTOR PÚBLICO: Se firmó un convenio de Cooperación con el DPS (Departamento de Prosperidad Social) para sacar adelante trece barrios de Puerto Tejada, Cauca, donde está ubicada una de las plantas. La corporación busca el bienestar de las comunidades que hacen parte de la región responsable del Cauca.

5. INTERNACIONALES: los socios comerciales de KCP en el exterior, son grandes aliados para la comercialización de los productos. Bajo el sello “Hecho en Colombia” y con empaques en más de 14 idiomas, éstos viajan miles de kilómetros atravesando océanos y continentes enteros para estar al alcance de millones de consumidores en más de 160 países a los que exporta la corporación.

#### RELACIÓN CON LOS COMPETIDORES

La corporación Kimberly Clark Colombia, no tiene ninguna relación con los competidores Familia Sancela, Tecno químicas, Papeles Nacionales, CMPC.

#### RELACIÓN CON PÚBLICOS Y GRUPOS DE INTERÉS

1. FINANCIEROS: La corporación Kimberly Clark Colombia tiene como principal entidad financiera a Bancolombia, cuenta con tasas preferenciales para créditos de libre inversión, pago de proveedores y pago de nómina a los empleados. También tiene convenio con la entidad financiera Citibank, que es la entidad de la casa matriz.

2. GUBERNAMENTALES: Se implementó en la planta de producción de Barbosa, el plan SAC: Plan de Gestión Social, Ambiental y de Comunicaciones. Esta estrategia nació en el 2007, con el apoyo de la Corporación Empresarial 2Pro Aburra Norte”, Área



Metropolitana Corantioquia y 20 empresas del norte que pertenecen a convenios de producción limpia.

3. ACCION CIUDADANA: Kimberly Clark Colombia está comprometida con el desarrollo de las comunidades aledañas a las plantas de producción y la población colombiana en general. Por ello, se incide con diversas iniciativas en aspectos sociales y ambientales, buscando generar un impacto positivo en la población.

4. LOCALES: La corporación Kimberly Clark Colombia, tiene la Fundación Colombianitos, lleva trece años en Colombia trabajando por la educación a través del deporte y la recreación. La alianza con la Fundación lleva ocho años en las comunidades de Puerto Tejada-Cauca (ubicación de una de las plantas) y de Barbosa-Antioquia (ubicación de otra planta).

También existe el programa “Ecosonrisas”. Más de 2.300 colaboradores diariamente desayunan, almuerzan o cenan en los comedores y dejan en los platos más de 7.4 toneladas de sobras de comida al mes, en las tres plantas de producción (Puerto Tejada, Tocancipá, Barbosa). Por esta razón, los comités sociales de las plantas lanzaron una exitosa campaña de concientización a todos los colaboradores.

5. PÚBLICO EN GENERAL: Los productos de Kimberly Clark Colombia, van dirigidos a un público en general, dedicados al cuidado e higiene personal, del hogar y de las industrias. Uno de los mayores logros ha sido compartir con los clientes la creación de lugares de trabajo excepcionales, convirtiendo a KCP en aliado estratégicos para ellos y no en simples proveedores de productos.

6. PÚBLICOS INTERNOS: la organización dispone de equipos en el que cada uno de sus miembros se preocupa por trabajar y vivir en un ambiente seguro y saludable. El enfoque de gestión de salud es de carácter preventivo y de autorresponsabilidad. De acuerdo a la cultura ganadora, la corporación asesora a todo el equipo y a sus familias en temas personales y laborales, para que permanentemente busquen mejorar sus hábitos de vida.

Fuente: elaboración propia.

#### **4.4.1. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS**

*“Aunque el entorno que realmente es muy relevante de la empresa es bastante amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compite”.* (Lambin, 1995) Es debido a esta razón que se realiza el siguiente análisis de las fuerzas competitivas.

Por otro lado Porter (1982), menciona que *“la situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas:*

- *La rivalidad entre los competidores existentes en el sector industrial.*
- *La amenaza de productos o servicios sustitutos.*
- *La amenaza de nuevos ingresos en el sector.*

- *El Poder negociador de los clientes.*
- *El Poder negociador de los proveedores”.*

**Tabla 20. Análisis de las fuerzas competitivas**

<b>FUERZA COMPETITIVA</b>	<b>DESCRIPCION DE LA SITUACION</b>
1 – COMPETIDORES ACTUALES	El mercado actual donde compite Kimberly Clark con la línea institucional es un mercado de competencia monopolística en el cual se compite con precio, en este mercado las diferentes empresas son muy agresivas y su principal estrategia está en la penetración de mercados.
2 – PARTICIPANTES POTENCIALES	Las áreas de negocio en las cuales participa Kimberly, son áreas de gran potencial de crecimiento, debido al surgimiento de nuevas empresas (clientes potenciales), es un mercado muy atractivo para nuevos competidores o empresas teniendo en cuenta que el servicio es cada vez más una exigencia superior por el mercado.
3 – PRODUCTOS SUSTITUTOS	Los productos sustitutos son aquellos que han ido surgiendo con la llegada de nuevas tecnologías y la personificación por parte de las marcas de productos de consumo masivo (hecho

	<p>a la medida); productos como toallas de tela, papel higiénico portable, gel antibacterial personal; son aquellos productos que se han desarrollado en los últimos años.</p>
<p>4 – PODER NEGOCIADOR DEL COMPRADOR</p>	<p>Hoy el consumidor es cada vez más exigente y con mejor conocimiento de compra. Los compradores pueden forzar a la baja del precio con el propósito de obtener mayores posibilidades de adjudicarse una licitación o contrato con las empresas. La compra de dichos insumos no es vista como una inversión sino como un gasto por parte de los directivos de las empresas.</p>
<p>5 – PODER NEGOCIADOR DEL PROVEEDOR</p>	<p>El poder de negociación del proveedor es medio, ya que al poseer más de 1.000 proveedores existe la posibilidad de lograr muy buenas negociaciones con altos niveles de calidad, competitividad y oportunidad.</p>

Fuente: elaboración propia.

#### 4.5. ESTRUCTURA COMERCIAL Y DE MERCADEO PARTICIPANTES DEL SECTOR

El análisis a desarrollar a continuación pretende conocer en mayor medida la forma estructural del área de mercadeo y comercial que permita realizar estrategias y tácticas que apoyen el cumplimiento de los objetivos en el corto, mediano y largo plazo.

Tabla 21. Estructura comercial y de mercadeo

	<b>DESCRIPCION DEL PROCESO</b>	<b>COMO ESTA CONFORMADA EL AREA COMERCIAL</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Dónde vende</b></li> <li>- <b>Como lo hace</b></li> <li>- <b>Políticas comerciales</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Estructura</b></li> <li>- <b># de vendedores</b></li> <li>- <b>Por tipo de clientes, por territorio, por tipo de productos</b></li> </ul>
<b>MI EMPRESA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Casas de aseo, Distribuidores, independientes, canal institucional, canal industrial, depósitos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Por territorio- Canales de distribución</li> </ul>
<b>COMPETIDOR 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Casas de aseo, Distribuidores, independientes, canal institucional, canal industrial, depósitos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Por territorio- Canales de distribución</li> </ul>
<b>COMPETIDOR 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Casas de aseo, Distribuidores, independientes, canal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Por territorio- Canales de distribución</li> </ul>

	institucional, canal industrial, depósitos.	
<b>COMPETIDOR 3</b>	- Casas de aseo, Distribuidores, independientes, canal institucional, canal industrial, depósitos.	- Por territorio- Canales de distribución

Fuente: elaboración propia.

#### 4.6. MAPA DE PRODUCTOS Y PRECIOS

El constante análisis de la competencia en cuanto a sus productos y precios, puede generar la creación de una ventaja competitiva, con esta visión se logra obtener mejor resultados y logro de metas. A continuación mapa de productos y precios:

**Tabla 22. Mapa de productos y precios**

<b>PRODUCTO</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>KIMBERLY</b>	<b>PAPELES NACIONALES</b>	<b>FAMILIA</b>	<b>ELITE</b>
<b>Papel Higiénico</b>	<u>Presentación</u>	Jumbo, convencional o bulk pack	Jumbo, convencional o bulk pack	Jumbo, convencional o bulk pack	Jumbo, convencional o bulk pack
	<u>Empaque</u>	Rollo	Rollo	Rollo	Rollo
	<u>Precio por metro o push</u>	Promedio portafolio \$28	Promedio portafolio \$21	Promedio portafolio \$27	Promedio portafolio \$24
<b>Toalla de manos</b>	<u>Presentación</u>	Z o rollo	Z o rollo	Z o rollo	Z o rollo
	<u>Empaque</u>	Rollo	Rollo	Rollo	Rollo
	<u>Precio por metro o push</u>	Promedio portafolio \$75	Promedio portafolio \$57	Promedio portafolio \$67	Promedio portafolio \$98

<b>Jabón</b>	<u>Presentación</u>	Espuma, spray y liquido	Espuma, spray y liquido	Espuma, spray y liquido	Espuma, spray y liquido
	<u>Empaque</u>	Plástico	Plástico	Plástico	Plástico
	<u>Precio por metro o push</u>	Promedio portafolio \$42	Promedio portafolio \$28	Promedio portafolio \$24	Promedio portafolio \$32
<b>Servilletas</b>	<u>Presentación</u>	Cafetería, interfold y lujo	Cafetería, interfold y lujo	Cafetería, interfold y lujo	Cafetería, interfold y lujo
	<u>Empaque</u>	Plástico o cartón	Plástico o cartón	Plástico o cartón	Plástico o cartón
	<u>Precio por metro o push</u>	Promedio portafolio \$24		Promedio portafolio \$17	Promedio portafolio \$23
<b>Limpión</b>	<u>Presentación</u>	Descartable en paños	Descartable en paños	Descartable en paños	Descartable en paños
	<u>Empaque</u>	Rollo	Rollo	Rollo	Rollo
	<u>Precio por metro o push</u>	Promedio portafolio \$99	Promedio portafolio \$98	Promedio portafolio \$68	Promedio portafolio \$80

Fuente: elaboración propia.

#### 4.7. ANÁLISIS DEL CLIENTE Y DEL CONSUMIDOR

Con base al marco teórico sobre segmentación, se realiza segmentación del cliente y consumidor.

**Tabla 23. Segmento 1, análisis del cliente y consumidor**

<b>SEGMENTO 1</b>	
<b>Necesidad primaria</b>	Suministro de elementos aseo-servicios
<b>Características de segmentación</b>	Para la segmentación las variables a tener en cuenta son: sector económico, rango de ingresos, capacidad económica, número de clientes y tamaño de la empresa.
<b>Hábitos y preferencias de compra</b>	Este segmento suele elegir su proveedor por precio, aun así realizando altas exigencias en la relación costo-beneficio. Habitualmente compran grandes cantidades mensuales con negociaciones a término fijo, según los contratos firmados o licitaciones ganadas
<b>Perfil Del Segmento</b>	Personas naturales o jurídicas, con excelente historial crediticio, cumplimiento de la normatividad vigente, del sector de áreas de servicio y soporte interno, ubicadas en Antioquia.

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 24. Segmento 2, análisis del cliente y consumidor**

<b>SEGMENTO 2</b>	
<b>Necesidad primaria</b>	Abastecimiento de productos para distribución a clientes



<p>Características de segmentación</p>	<p>Para la segmentación las variables a tener en cuenta son: sector económico, rango de ingresos, capacidad económica, número de clientes, tamaño de la empresa y modelo de negocio.</p>
<p>Hábitos y preferencias de compra</p>	<p>Este segmento suele realizar grandes negociaciones por volumen, con el propósito de obtener muy buenos márgenes, que permitan obtener una muy buena rentabilidad por la venta de los productos, sistemas de información y apoyo en la consecución de nuevos clientes.</p>
<p>Perfil Del Segmento</p>	<p>Personas naturales o jurídicas, con excelente historial crediticio, cumplimiento de la normatividad vigente, del sector de áreas de servicio y soporte interno, ubicadas en Antioquia.</p>

Fuente: elaboración propia.

## 5. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN

### 5.1. FICHA TÉCNICA

En la Tabla 25 se encuentra información sobre la ficha técnica de la investigación realizara a las casas de aseo en el departamento de Antioquia.

La Ficha Técnica es “*el documento donde consta la metodología y el proceso que se ha seguido para realizar un estudio de mercado*”. (Talaya & Molina, 2014)

Tabla 25. Ficha técnica de la investigación de mercados - Casas de aseo en Antioquia

Tipo muestreo	No probalístico por conveniencia
Universo	Casas de aseo Antioquia
Tipo de investigación	Descriptiva
Población	15 Casas de aseo
Tamaño de la muestra	5 casas de aseo
Elemento	Fuentes de información primaria
Tipo/Forma recolección de información	Encuesta
Fecha trabajo de campo	Noviembre de 2015
Enfoque	Cualitativo
Tipo Análisis	Estadística descriptiva

Fuente: elaboración propia.

La ficha técnica permite obtener una primera impresión de la metodología aplicada para el logro de la aplicación de la investigación de mercados. El propósito de esta investigación es descriptiva, ya que según Kotler (2008) la investigación descriptiva “*busca definir los problemas de marketing*”. Con el objetivo de conocer las percepciones de las casas de aseo respecto a Kimberly, para eso se diseña una encuesta de enfoque cualitativo y es aplicada a cinco casas de aseo.

## **5.2. RESUMEN EJECUTIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

En el conocimiento del segmento de mercado de casas de aseo, se implementa investigación de mercados que se realizó a 5 casas de aseo del departamento de Antioquia; para conocer las necesidades básicas, requerimientos, expectativas y sueños del segmento.

Se aplica instrumento (encuesta) de 4 preguntas mediante una herramienta llamada “usuario líder”, almacenadas en formato digital, mediante la utilización de la teoría de la investigación descriptiva y bajo un muestreo no probalístico por conveniencia.

Las principales variables a tener en cuenta por las casas de aseo según la investigación son: servicio de soporte, asesoría al cliente final, servicio de respuesta y respaldo 100%.

### **5.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA/OPORTUNIDAD**

El mercado institucional en Colombia no ha sido medido por alguna de las empresas existentes de venta de productos de consumo masivo, lo que sí es verdaderamente relevante para este segmento es que las empresas que atienden este nicho estratégico, han dirigido sus esfuerzos a conquistar esta parte del mercado, ya que, debido a que el mercado de consumo masivo, está llegando a un nivel de maduración en los cuales los crecimientos son mínimos; caso contrario es el del mercado institucional y líneas de producto que se destinan a este público, mercado que viene creciendo por encima de los 2 dígitos por año. Kimberly Clark Colombia con su línea KCP no es indiferente a este panorama y en los últimos 5 años ha duplicado sus ventas en este mercado empresarial; específicamente en las categoría de productos de toallas de mano, jabón, papeles higiénicos, paños de limpieza Wypall y seguridad industrial; situación que ha llevado y motivado a cambiar su estructura administrativa y comercial, con el propósito de manejar sus clientes en los diferentes segmentos en especial y en el cual se centra esta investigación: casas de aseo de Antioquia. Esta es una nueva tendencia en Antioquia, que Kimberly ha identificado y ve en allí una gran oportunidad de conocer sus percepciones, necesidades, deseos y demás que permitan ayudarlos en el logro de metas, misión y visión institucional. Con esto pretende desarrollar e implementar valores agregados y ventajas competitivas para los clientes. ¿Conocen realmente las empresas de consumo masivo el mercado institucional? ¿Estas empresas tienen en cuenta las necesidades y deseos de las casas de aseo en Antioquia?

## **5.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

### **5.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Conocer las necesidades básicas, requerimientos, expectativas y sueños del segmento de casas de aseo del departamento de Antioquia.

### **5.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar las variables más relevantes del segmento de mercado, con el propósito de desarrollar valores agregados y ventajas competitivas.
- Definir las principales estrategias a desarrollar para cautivar este segmento y lograr una penetración de este mercado.
- Definir el objetivo general y específico del plan estratégico de mercadeo dirigido a las casas de aseo del departamento de Antioquia.

## **5.5. METODOLOGÍA APLICADA**

Teniendo en cuenta la definición de Kotler (2008) respecto a la investigación de mercados, la cual define como *“proceso sistemático de diseño, obtención, análisis y presentación de datos pertinentes a una situación de marketing específica que enfrenta una organización”*. La metodología aplicada fue la siguiente:

### **5.5.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN: Cualitativa**

#### **5.5.1.1. Tipo de estudio**

Para identificar las necesidades, expectativas, requerimientos y deseos de las casas de aseo se realiza una investigación se realiza descriptiva, teniendo en cuenta que se pretende conocer los problemas de marketing, situaciones o mercados.

Para el logro de la aplicación de la encuesta con enfoque cualitativo, se entrevistan cinco casas de aseo en el departamento de Antioquia. La encuesta tiene cuatro partes, cada parte dividida en el conocimiento de necesidades básicas, requerimientos, expectativas y sueños, respectivamente (Ver Anexo). La aplicación de esta herramienta tiene una duración de 15 minutos.

### **5.5.1.2. Muestra**

El instrumento se aplica a un total de cinco casas de aseo en Antioquia, mediante un estudio no probabilístico.

### **5.5.1.3. Población de referencia**

El universo lo constituyen las 15 casas de aseo que tienen sede o están establecidas en el departamento de Antioquia.

### **5.5.1.4. Análisis de la información**

Con base en el análisis de fuentes primarias, en la aplicación de la encuesta y también con base en la información suministrada por la empresa y datos del marco teórico propuesto.

## 5.6. LIMITACIONES

Las limitaciones presentadas en la investigación fueron las siguientes:

- El tiempo disponible para realizar el estudio no permite realizarlo a mayor profundidad para un mejor conocimiento de las casas de aseo.
- Ruido en la comunicación del instrumento influenciado por factores internos y externos.
- Tiempo disponible del personal comercial para la llamada o visita de las casas de aseo.

## HALLAZGOS - RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

**Tabla 26. Resultados de la investigación de mercadeo - Segmento Casas de Aseo Antioquia**

VARIABLES	Número de Solicitudes	Puntuación Promedio de Prioridades
<b>Dimensión 1: Necesidades Básicas</b>		
Relación beneficio-costos	5	5,0
Soluciones de capacitación de personal	5	3,8
Posicionamiento de marca en los Clientes Final	5	4,6
Valor agregado a clientes	5	5,0
Servicio de soporte	5	5,0
<b>Dimensión 2: Requerimientos</b>		
Atención directa por Kimberly	5	4,0



Instalación oportuna de dispensadores	5	3,8
Comunicación de marca	4	2,0
Asesoría al cliente Final	5	4,4
Calidad de los productos	5	2,0
Rendimiento del producto	5	5,0
<b>Dimensión 3: Expectativas</b>		
Cumplimiento de compromisos	5	5,0
Calidad servicio	5	2,4
Respaldo	5	3,8
Servicio al cliente	5	3,4
Servicio de respuesta	5	4,8
Imagen del producto	1	3,0
<b>Dimensión 4: Deleites</b>		
Valor agregado a partir de la tecnología	3	4,0
Personalización	3	4,0
Nuevos productos	2	2,5
Servicios adicionales	5	4,4
Respaldo 100%	5	5,0
Apoyo en la penetración de mercados	3	4,3

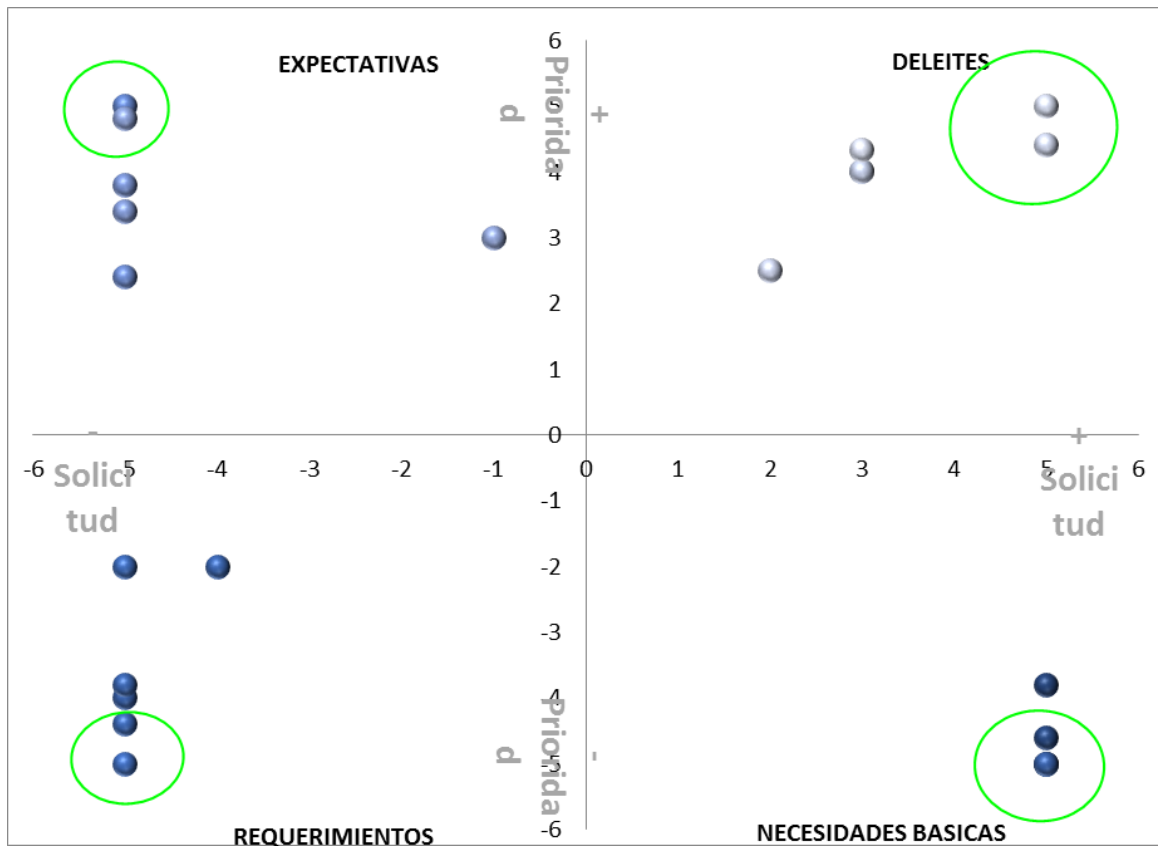
Fuente: elaboración propia.

Según el cuadro anterior, se identifican las claramente las necesidades básicas, requerimientos, expectativas y deleites de la muestra de casas de aseo. En la cual los hallazgos más importantes son:

- El 100% de los clientes encuestados coincide en que una necesidad básica que se debe satisfacer es la relación beneficio-costos, valor agregado a clientes y servicio de soporte. Por lo cual, es lo mínimo que el cliente espera del proveedor de los respectivos insumos.
- En cuanto a los requerimientos, el 88% coincide en que la asesoría al cliente final se debe satisfacer, mientras el 100% solicita el buen rendimiento del producto.

- Por otro lado, el 100% de los cliente espera que el proveedor cumpla con los compromisos acordados y de igual manera el 98% de los mismos, que sea el servicio de respuesta.
- Por último, el 88% sueña con la oferta de servicios adicionales por parte del proveedor como ventaja competitiva y de la misma muestra, el 100% sueña siempre con tener el respaldo de la empresa antes, durante y después de la compra.

En la Ilustración 3, se puede observar el nivel de prioridades solicitados por los clientes, mencionados en el parrafo anterior.



**Ilustración 3. Resultados investigación de mercados - Segmento Casas de Aseo Antioquia**

Fuente: elaboración propia.

### 5.7.1. RESULTADOS GENERALES

Según los hallazgos y resultados obtenidos luego de aplicar la herramienta de “Usuario Líder”, se observa que los factores de mayor relevancia y los que requieren prioridad para las Casas de Aseo son los siguientes:

Necesidades Básicas	Requerimientos	Expectativas	Deleites
Relación beneficio-costo	Asesoría al cliente Final	Cumplimiento de compromisos	Servicios adicionales
Valor agregado a clientes	Rendimiento del producto	Servicio de respuesta	Respaldo 100%
Servicio de soporte			

**Ilustración 4. Resultados generales investigación - Segmento Casas de Aseo Antioquia**

**Fuente: elaboración propia.**

Entendiéndose por cada uno de los conceptos de la herramienta “Usuario Líder” (Ruta N - Medellín, 2015) lo siguiente:

- *“Necesidades básicas (suplir lo acordado): en el contexto organizacional es vista como aquello que se precisa o requiere para cumplir o alcanzar como un objetivo determinado.*
- *Requerimientos superiores (optimizar lo pactado). Son características distintivas adicionales que pide el grupo de interés (cliente, proveedor, otros) que posea un proceso, producto, servicio, sistema o solución brindada.*
- *Expectativas (valores agregados esperados y entregados): es lo que espera el cliente del producto, servicio o solución que se brinda, que puede estar en términos de valores agregados esperados y entregados.*

- *Deleites o sueños (solución ideal): exteriorización de la expresión personal de la voluntad de satisfacer una necesidad superior, esto es, despertar y soñar algo alcanzable y realizable en la organización y el entorno empresarial”.*

Según lo anterior, como resultados generales se presenta lo siguiente:

- En el análisis de la investigación se observan claramente los conceptos a priorizar por parte de la organización para el desarrollo del plan de mercadeo.
- El desarrollo de servicios adicionales y el respaldo de la compañía, son los deseos de mayor relevancia para las Casas de Aseo.
- Como de la sensibilidad a este tipo de productos, tratándose de un mercado en el cual el precio es una variable fundamental, la calidad y rendimiento del producto deben ser inherentes para la toma de decisión de compra.

## **5.8. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

- Los factores con mayor predominancia son aquellos que están ligados al servicio de soporte. Aparte de ser establecido como una alta prioridad por la mayoría de los encuestados, este factor se encuentra presente en cada una de las dimensiones, es decir, mínimamente una necesidad básica a cubrir es que haya un buen servicio

de soporte, y un deleite, sueño a futuro o solución ideal sería que se diera un respaldo del 100%.

- Por otro lado, la variable Valores Agregados se repiten tanto como Necesidad y Deleite
- La rentabilidad es un factor clave y de alta relevancia, ya que es considerado como una necesidad básica y primordial a cumplir.
- Al no ser las Casas de Aseo el usuario o consumidor final, la calidad e imagen de los productos o el desarrollo de uno nuevo, no son factores relevantes para dicho público.
- Pese a que no se muestra como un factor clave con mayor puntuación, el posicionamiento de marca en el usuario final, tiene también relevancia entre las Casas de Aseo. Sin embargo, la comunicación de marca posterior a la compra, pierde interés.

## **5.9. RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

Las características propias del producto, tales como calidad e imagen, pierden interés ante las Casas de Aseo. Sin embargo, sí es importante para ellos las marcas recomendadas por el usuario. Es importante entonces segmentar adecuadamente la comunicación, ya que lo que es relevante para el usuario, no lo es para las Casas de Aseo. Por consiguiente, se

deben realizar estrategias de fidelización para este último, respaldadas principalmente en el servicio y soporte prestado.

## **6. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

En la etapa de formulación estratégica se tienen en cuenta los datos e información obtenida del marco teórico, análisis situacional e investigación de mercados.

### **6.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO**

Teniendo en cuenta el análisis estratégico y resultado arrojado por la investigación de mercados se procede a definir los objetivos del PEM de Kimberly para las casas de aseo en el departamento de Antioquia.

#### **6.1.1 OBJETIVOS DE VENTAS**

Los objetivos de ventas son de vital importancia para determinar la inversión a realizar en mercadeo para el logro de los mismos y el logro de las metas de la empresa fijados en su planeación estratégica de futuros años.



## **Ventas**

Aumentar las ventas de Kimberly en el segmento de casas de aseo en un 25% en el año 2016 mediante el conocimiento de las necesidades de cada cliente.

## **Participación**

Incrementar a un 5% la participación de la venta de productos de la línea institucional de parte de los intermediarios hacia las casas de aseo en el año 2016, mediante la oferta de márgenes rentables para las mismas.

## **Margen utilidad**

Mantener el margen de utilidad 34% de la compañía para el año 2016. A través de un adecuado manejo de los descuentos hacia los intermediarios.

## **6.1.2 OBJETIVOS DE SERVICIO**

### **Soporte**

Implementar un sistema de soporte que permita reducir en un 10% las novedades presentadas por los clientes en el año 2016.

### **Servicio al cliente**

Desarrollar un sistema de servicio al cliente que permita una satisfacción superior al 80% por parte de los clientes en el año 2016, mediante la aplicación trimestral de encuesta como herramienta de control.

## **6.1.3 OBJETIVOS DE MERCADEO**

### **Clientes**

Lograr 4 nuevos clientes (casas de aseo) para el año 2016. Mediante el ofrecimiento de valores agregados para su respectiva gestión.

## Posicionamiento

Construir un plan de comunicaciones hacia el segmento institucional que permita dar a conocer los beneficios y valores agregados de la marca Kimberly para sus empresas.

## 6.2. PRESUPUESTO DE VENTAS

El crecimiento total esperado de la línea institucional para el año 2016 total Antioquia es del 12%.

Tabla 27. Histórico de ventas Antioquia y Ventas esperadas 2016

Categoría	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016
Papel Higiénico	\$ 4.886.640.000	\$ 5.277.571.200	\$ 5.858.104.032	\$ 6.561.076.516
Toallas de papel para secado de mano	\$ 5.627.040.000	\$ 6.077.203.200	\$ 6.745.695.552	\$ 7.555.179.018
Jabones	\$ 1.776.960.000	\$ 1.919.116.800	\$ 2.130.219.648	\$ 2.385.846.006
Paños de Limpieza Wypall	\$ 1.628.880.000	\$ 1.759.190.400	\$ 1.952.701.344	\$ 2.187.025.505
Otros ( servilleta, Ambientador y Faciales)	\$ 888.480.000	\$ 959.558.400	\$ 1.065.109.824	\$ 1.192.923.003
Total	\$ 14.808.000.000	\$ 15.992.640.000	\$ 17.751.830.400	\$ 19.882.050.048

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 28. Ventas esperadas segmento casas de aseo Antioquia 2016**

Categoría	Año 2016
Papel Higiénico	\$ 219.678.901
Toallas de papel para secado de mano	\$ 252.963.583
Jabones	\$ 79.883.237
Paños de Limpieza Wypall	\$ 73.226.300
Otros ( servilleta, Ambientador y Faciales)	\$ 39.941.618
Total	\$ 665.693.640

Fuente: elaboración propia.

### 6.3. FORMULACIÓN DE LAS MACRO-ESTRATEGIAS

Las macroestrategias a implementar en el PEM – Kimberly Casas de aseo son las siguientes:

### **6.3.1. PROMOCIÓN Y POSICIONAMIENTO DE MARCA**

Dado el reconocimiento de marca que posee la competencia, especialmente por ser una empresa regional, KCP debe enfocarse a causar mayor recordación, tanto de sus productos como de su gestión en la comunidad. Pese a que posee marcas reconocidas como Scott, Kotex, Huggies, Plenitud y Kleenex, éstas no son asociadas automáticamente bajo la marca sombrilla de Kimberly.

Adicionalmente, no se encuentra ampliamente difundida en la comunidad que Antioquia es la sede de su tercer centro de innovación global para la investigación y desarrollo de nuevos productos con tecnología de punta. A su vez, tampoco es difundido el reconocimiento mundial de KCP como empresa innovadora, líder en la fabricación de productos de higiene y creadora de empleo.

Es recomendable utilizar la calificación otorgada por la consultora Great Place to Work, para divulgar y posicionar la marca entre la comunidad antioqueña como una de las mejores organizaciones para trabajar.

La política de RSE “Dejando huella en Colombia”, sus principios, los programas, la asistencia y el voluntariado, deben ser divulgados con mayor énfasis a fin de posicionar la marca de una manera más “regional”.

### **6.3.2. POSICIONAMIENTO PÁGINA WEB**

Kimberly-Clark Colombia cuenta con una página web básica. Es esencial que ésta sea mucho más llamativa, atractiva, divertida, alegre y dinámica para el cliente. Adicionalmente, se debe crear y habilitar un link netamente para el segmento institucional, en donde:

- Se promuevan campañas de sensibilización institucional sobre salud e higiene laboral y el impacto que han tenido sobre sus usuarios.
- Los productos se encuentren segmentados según las necesidades de las empresas (rendimiento, uso, ubicación, etc.)
- Se visualicen claramente los canales de distribución: georreferenciación a nivel nacional.

### **6.3.3. SOPORTE Y FIDELIZACIÓN**

Tal como se evidenció en el estudio de mercado, es esencial la realización de una estrategia de fidelización para las casas de aseo, respaldadas principalmente en el servicio y soporte prestado. Para esto, y dado el bajo volumen de casas de aseo en Medellín, se plantea como estrategia el acompañamiento permanente por parte del personal de la empresa, a través de constantes visitas y soporte, el cual será respaldado también por líneas de atención al usuario, que serán divulgadas y promovidas en todos los *touchpoints*. Además, se creará un sistema de descuentos y acumulación de puntos según volumen y número de líneas compradas por cada casa de aseo.

### **6.3.4. VIGILANCIA ESTRATÉGICA**

Como se ha mencionado anteriormente, cada vez más las empresas se enfocan o especializan en el *core* del negocio con el fin de enfocar sus esfuerzos en estrategias que generen valor a la compañía. Es por esto que surgieron las Casas de Aseo, encargadas de abastecer y solucionar los procesos relacionados con servicios generales y procesos operativos de las empresas, tales como productos para el cuidado e higiene personal. Este nuevo segmento del mercado fue detectado y abarcado fácilmente por la competencia, mientras que KCP no ha tenido participación alguna dentro de dicho mercado. Se

evidencia por consiguiente, la necesidad de mejorar la vigilancia estratégica sobre los cambios y la evolución en el comportamiento de la región.

#### **6.4. FORMULACIÓN ESTRATEGIAS**

Para el logro de los objetivos y metas del PEM de Kimberly Casas de aseo, los esfuerzos del mismo se centran en las 4 variables de la mezcla de mercadeo, las cuales son producto, precio, plaza y promoción. Ver anexo PEM – Kimberly Casas de aseo.

#### **6.5. FORMULACIÓN DEL PLAN TÁCTICO**

Toda estrategia depende del desarrollo de actividades y/o tácticas para lograr su respectiva implementación y ejecución. Por esta razón se desarrollan las siguientes actividades en cumplimiento de los objetivos del PEM de Kimberly en la categoría de casas de aseo. Ver anexo PEM – Kimberly Casas de aseo.



## 6.6. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO

Cada estrategia a implementar requiere de una inversión, razón por la cual se solicita un presupuesto de \$49.900.000 para el logro de los objetivos. Ver anexo PEM – Kimberly Casas de aseo.

Tabla 29. Presupuesto plan de mercadeo

<b>Mezcla de mercadeo</b>	<b>Presupuesto total</b>
Producto	\$ 25.000.000
Precio	\$ 5.000.000
Plaza	\$ 15.000.000
Promoción	\$ 4.900.000
	<b>\$ 49.900.000</b>

Fuente: elaboración propia.

## 6.7. CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PLAN DE MERCADEO

La fórmula para calcular el punto de equilibrio, es la fórmula implementada por Domínguez en su libro “Métricas del Marketing” (Doncel, 2007):

Suma total de la inversión de mercadeo

---

Por lo cual, el punto de equilibrio del PEM es según la formula el siguiente:

\$ 49.900.000

---

34%

Resultando un valor de \$146.764.706 como punto de equilibrio de las estrategias a realizar para el cumplimiento de los objetivos.

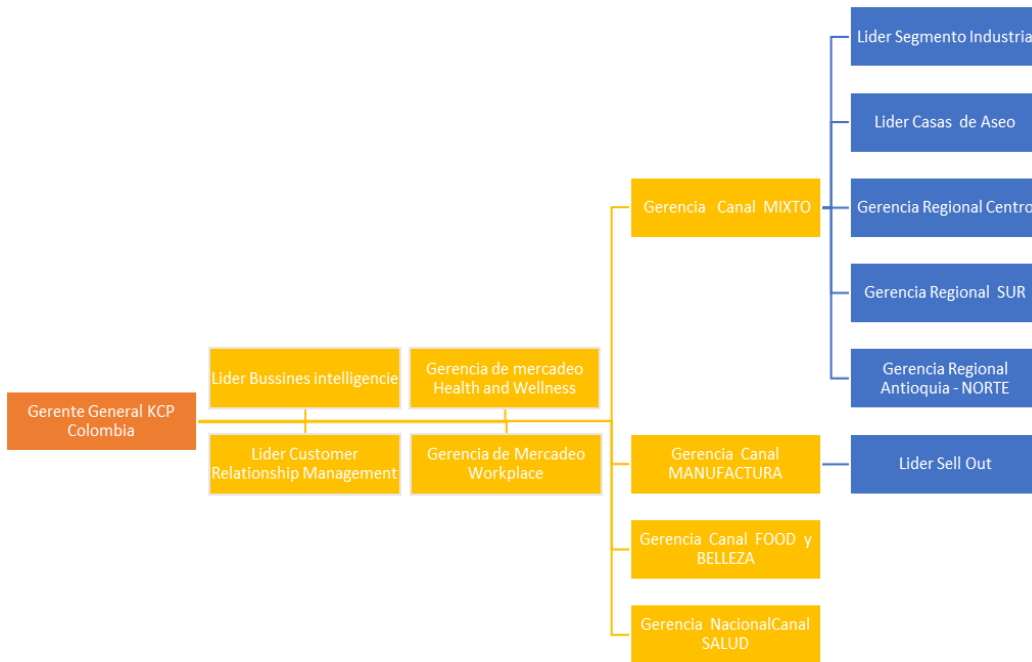
## **7. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN, CONTROL E INDICADORES**

Para el logro de los objetivos del plan estratégico de mercadeo, también son necesarios ciertos requerimientos a nivel de estructura, recursos, organización e indicadores que permitan realizar el control y seguimiento del mismo. Estos requerimientos e indicadores se detallan en esta sección.

### **7.1. REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN**

#### **7.1.1 A NIVEL DE ESTRUCTURA**

La estructura (organigrama) actual requiere ser modificada, para dar cumplimiento al plan de mercadeo. En la imagen Ilustración 1 se observa la estructura actual del sector, para dar cumplimiento al plan de mercadeo es necesaria la vinculación de un líder del segmento de casas de aseo.



**Ilustración 5. Estructura comercial actual**

**Fuente: elaboración propia.**

### **7.1.2 A NIVEL DE RECURSOS**

Es necesario para la implementación del plan recursos humanos, operativos y de dinero que se describen a continuación:

**Tabla 30. Recursos necesarios**

Variable de recursos	Cantidad	Descripción
Humanos	7	Líder regional, tres ejecutivos de venta y tres asistentes de mercadeo.
Operativos	1	Oficina para reuniones y gestión empresarial
Dinero	1	Autorización del presupuesto del plan de mercadeo para el despliegue del PEM.

Fuente: elaboración propia.

### **7.1.3 A NIVEL DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

A nivel de cultura organizacional es necesario lo siguiente:

- Integración y consecución de casas de aseo actuales estratégicas o claves, además de nuevas casas de aseo que se poseen actualmente para la distribución del portafolio de Kimberly.
- Creación de una cultura centrada en el cliente que permita identificar y definir las necesidades de los clientes.

## 7.2. FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

Como menciona Dominguez (2007), los “*indicadores deben traducir las declaraciones de visión y de estrategia en objetivos concretos basados en el mercado y los clientes. Los indicadores deben identificar los objetivos de cliente y/o de cada segmento seleccionado. La esencia de la estrategia está en elegir qué hacer y también en elegir qué no hacer*”.

Con base en lo anterior, los indicadores a medir de las estrategias y tácticas del PEM de Kimberly en la categoría de casas de aseo, serán los siguientes:

Tabla 31. Indicadores de gestión del plan de mercadeo

TACTICA	INDICADOR
Creación de un portafolio integrado de soluciones compuesto por las 2 líneas concernientes a Higiene y Seguridad en el trabajo	# de productos lanzados / Meta de productos a lanzar
Clasificación del portafolio de productos de higiene según: productos, sector de las empresas (cliente final), frecuencia de uso, sitio o lugar de uso, calidad del papel y rendimiento	Ventas en pesos del segmento / Ventas totales de la línea seleccionada
Visitas bimestrales a las casas de aseo para toma de necesidades, inquietudes, sugerencias y control, con el fin de brindar mayor seguridad en el servicio	# de visitas realizadas / # de visitas a realizar
Implementación de encuestas de satisfacción trimestrales, con el fin de determinar si la satisfacción se encuentra superior al 80%	# de encuestas realizadas / # de visitas a realizar

Plan de sensibilización a los usuarios institucionales sobre hábitos de limpieza y comportamientos seguros. Mayor despliegue de la campaña "La salud está en tus manos" y recolección de testimonios.	# de sensibilizaciones realizadas / # de sensibilizaciones a realizar
Conocimiento del mercado y adaptabilidad al mercado cambiante. Sondeo de nuevas tecnologías y evolución del mercado	# de encuestas realizadas clientes nuevos
Sistema de descuentos y acumulación de puntos según volumen y número de líneas compradas por cada casa de aseo	Utilidad neta en ventas mediante el sistema de puntos / Total inversión plan de fidelización
Desarrollo de combos: Productos con baja rentabilidad acompañados por los de alta rotación, que permitan ofrecer mejores precios	Valor en ventas de los productos en combo / Meta de ventas productos de los productos en combo
Diseño y construcción de sitio web dedicado exclusivamente a la línea institucional de la empresa. Rediseño página web más amigable, atractiva y moderna. Página web que permita realizar ventas online, creación de cuenta, estado de pedido, estado de cartera, consulta de puntos, descuentos y suscripción a newsletter. Georreferenciación de puntos de atención y distribuidores, y publicación en la web	Utilidad en ventas de la generada mediante la web / Total inversión de mercadeo en página web
Promover y divulgar los canales de soporte, enfocados específicamente a la solución de inquietudes o quejas (correo, teléfono, chat)	# de contactos realizados con el cliente / # de contactos a realizar

Fuente: elaboración propia.

Los indicadores generales de mercadeo a tener en cuenta para la medición del PEM Kimberly casas de aseo son:

Tabla 32. Indicadores generales del plan de mercadeo

NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR
Top of mind	Número de consumidores que mencionaron la marca de primera al ser indagados para las marcas de la categoría / Número total de consumidores del estudio (información tomada de las casas de aseo)
Top of hearth	Número de consumidores que mencionaron la marca como imprescindible y fuertemente vinculada a su afecto para ellos al ser indagados para las marcas de la categoría / Número total de consumidores del estudio
ROMI	Utilidad neta del de las ventas en el año / Total de la inversión de mercadeo
Indicador de actividades realizadas	Número de actividades realizadas durante el año / Total de actividades planeadas durante el año
Indicador de efectividad y acierto	Número de estrategias acertadas y efectivas implementadas / Total de estrategias acertadas
Indicador de costo eficiencia	Valor total de la inversión real de mercadeo / Valor total presupuestado de la inversión de mercadeo
% de Market Share por segmento en pesos	Ventas en pesos en el segmento determinado/ ventas totales de la categoría en pesos en ése segmento, por cien.
% de Market Share por segmento en unidades.	Ventas en unidades en el segmento determinado/ ventas totales de la categoría en unidades en ése segmento por cien.
% de participación en el volumen de ventas.	Ventas en pesos por línea, marca y total UEN/Ventas totales en pesos, por cien.

Fuente: elaboración propia.



## CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta que el segmento de Casas de Aseo suele elegir el proveedor de insumos por precio; debido a que compran grandes cantidades mensuales con negociaciones a término fijo, con base a los contratos firmados o licitaciones ganadas. Siendo así el precio un factor clave y de alta relevancia. Por lo tanto se recomienda enfatizar y realizar esfuerzos en negociaciones y relaciones de larga plazo, con estrategias de fidelización y ofrecimiento de valores agregados, como capacitación y formación del personal del cliente.

Con base en que actualmente en Antioquia existen 15 Casas de Aseo y que el mayor competidor es .Familia. Existe una baja diferenciación entre una empresa y la otra, es por esta razón que es necesario ofrecer servicios adicionales y desarrollar ventajas competitivas para los clientes.

La estructura de mercado en la cual compite Kimberly es un monopolio, debido a los pocos ofertantes que existen. Por lo cual los mayores esfuerzos y las principales variables que debe considerar la empresa para la ejecución del plan de mercado y el aumento de las ventas deben ser: innovación, *Branding*, *Trade marketing* y servicio y servucción. Las anteriores variables deben ser actividades prioritarias a ejecutar en el corto plazo.

El cumplimiento del plan depende de factores y recursos claves dentro de la organización, tales como la aprobación del presupuesto, la reestructuración del canal institucional y su organigrama, apertura de nuevos cargos responsables del segmento, una adecuada segmentación de los clientes y la capacitación a la fuerza comercial, quienes son los elementos claves para lograr la fidelización del cliente. La aprobación de estos recursos es necesaria en el corto plazo, con el fin de definir roles, responsables y asignar actividades puntuales entre el personal a cargo; esto es necesario en el corto plazo para iniciar la ejecución del plan de mercadeo.

## RECOMENDACIONES

Las características propias del producto, tales como calidad e imagen, pierden interés ante las Casas de Aseo. Sin embargo, es importante entonces segmentar adecuadamente la comunicación, ya que lo que es relevante para el usuario, no lo es para las Casas de Aseo. Por consiguiente, se deben realizar estrategias de fidelización para este último, respaldadas principalmente en el servicio y soporte prestado.

La aplicación de estrategias de Branding para la promoción de la propuesta de valor es necesaria para la implementación del plan de mercadeo. Es decir, para Kimberly debe ser necesario invertir en el desarrollo o adecuación de su página web para hacerla más amigable y funcional para los clientes o usuarios, esto le permitirá ofrecer sus productos de una manera más cercana y centrando sus esfuerzos en aumentar las ocasiones de compra con promociones o descuentos por medio de un plan de fidelización que permita estar conociendo los diferentes requerimientos.

Los fuertes competidores de Kimberly en este segmento, hacen necesaria una constante vigilancia estratégica por parte del área de mercadeo y ventas. Identificar las variaciones del micro y el macro entorno, las señales del mercado y atender las necesidades o peticiones del cliente serán un factor determinante en la batalla por este

segmento que aunque está en crecimiento, es un segmento estratégico e interesante a desarrollar por la compañía.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, M. (2012). Aspectos básicos en marketing y marketing social. Rev. Éxito empresarial. Recuperado de:  
[http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion\\_198\\_040612\\_es.pdf](http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_198_040612_es.pdf)
- Aaker, D.A. (1987). *Management estratégico del mercado*. Ed. Hispano Europea. Colección ESADE. Bilbao
- Banco de la Republica de Colombia. (11 de 2015). *Banco de la Republica de Colombia*. Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/>
- BIC Galicia. (2008). Manuales prácticos de la PYME. Cómo elaborar un plan de marketing. FSE. Recuperado de:  
[http://www.bicgalicia.es/dotnetbic/Portals/0/banner/ARCHIVOS/Manuales%20Py mes/2ElaborarPlanMarketing\\_C.pdf](http://www.bicgalicia.es/dotnetbic/Portals/0/banner/ARCHIVOS/Manuales%20Py mes/2ElaborarPlanMarketing_C.pdf)
- Blackwell, R. (2001). Comportamiento del consumidor. México: Recuperado de:  
<http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/uploads/archivos/Articulo/Comportamiento%20del%20consumidor.pdf>
- Comunicaciones, M. d. (8 de 11 de 2015). *Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones*. Obtenido de <http://www.mintic.gov.co/>
- Doncel, A. D. (2007). *Métricas del Marketing*. Madrid: Esic Editorial .

Española, R. A. (16 de 02 de 2016). <http://www.rae.es/>. Obtenido de <http://www.rae.es/>

Gallardo, Y & Moreno, A, (2000) Aprender a investigar. Módulo 4. Recolección de la información. ICFES. 2000. Recuperado de: [http://www.academia.edu/10523150/YOLANDA\\_GALLARDO\\_DE\\_PARADA\\_ADONAY\\_MORENO\\_GARZ%C3%93N](http://www.academia.edu/10523150/YOLANDA_GALLARDO_DE_PARADA_ADONAY_MORENO_GARZ%C3%93N)

Gobierno de España. Ley 17/2001, de 7 de diciembre 2001, de Marcas. Recuperado de: <https://www.boe.es/buscar/pdf/2001/BOE-A-2001-23093-consolidado.pdf>

Hawkins, D. (2004). Comportamiento del Consumidor. Construyendo estrategias de marketing. México: Ed. Mc Graw Hill.

Kimberly Clark Colombia. (12 de Marzo de 2015). *Kimberly Clark Colombia*. Obtenido de [www.kcprofessional.com.co](http://www.kcprofessional.com.co)

Kotler, F. (2001). Dirección de Mercadotecnia Análisis, planeación, implementación y control. Evanston.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing*. México: Pearson Educación.

Kotler, P. (2008). *Fundamentos de Marketing* (Octava ed.). Mexico: Pearson Education.

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (Decimocuarta ed.). México: Pearson Educación.

Kotler, P, Armstrong, G, Saunders, J, Wong V. (2002). Principles of Marketing Essex: Prentice Hall.

Lambin. (1995). *Marketing Estratégico*. Madrid: Mc Graw Hill.

Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. México: Pearson Educación.

Ministerio de Trabajo. (1979). Resolución 2400 de 22 de mayo de 1979. Recuperado de:  
<http://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1509/industrial%20safety%20statute.pdf>

Osorio, J. E. (2005). Los factores críticos de competitividad y del marketing para las estrategias empresariales. *Lecturas seleccionadas de mercadeo 2005*.

Porter, M. (1982) . *Estrategia Competitiva*. Editorial Continental, S.A. de C.V. México.  
Cap. 1,3 y 5.

Republica, B. d. (7 de 11 de 2015). *Banco de la republica*. Obtenido de  
<http://www.banrep.gov.co/>

Rodríguez, A. (2012) Antología. Comportamiento del consumidor. Recuperado de:  
<http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/uploads/archivos/Articulo/Comportamiento%20del%20consumidor.pdf>

Ruta N Medellín. (2015). Ficha Técnica Usuario Líder . Medellín , Colombia.

Sarduy, Yanetsys. (2007). El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa. *Rev. Cubana de Salud Pública*. Recuperado de:  
[http://www.bvs.sld.cu/revistas/spu/vol33\\_3\\_07/spu20207.htm](http://www.bvs.sld.cu/revistas/spu/vol33_3_07/spu20207.htm)

Valiñas, R. F. (2007). *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia*. McGraw-Hill Interamericana.

Ventura, J. (2008). *Analisis Estratégico de la empresa*. Madrid, España: Paraninfo.



## ANEXOS

### Anexo 1. Encuesta Kimberly Casas de Aseo

PALABRAS CLAVES	A & S		Recuperar		Lima		Gestión y Suministros		Casalimpia		Σ Solicitudes	Σ Prioridades
	Solicitud	Prioridad	Solicitud	Prioridad	Solicitud	Prioridad	Solicitud	Prioridad	Solicitud	Prioridad		
<p><b>Necesidades básicas (suplir lo acordado).</b></p> <p>En el contexto organizacional es vista como aquello que se precisa o requiere para cumplir o alcanzar como un objetivo determinado, es decir, cuando se tienen carencias de algo para lograr los fines propuestos por la empresa, por ejemplo: los aspectos mínimos que debe suplir una empresa de diseño con sus productos o servicios.</p>												
Relación beneficio-costos	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	5	25
Soluciones de capacitación de personal	1	4	1	4	1	3	1	4	1	4	5	19
Posicionamiento de marca del cliente	1	5	1	5	1	5	1	3	1	5	5	23
Valor agregado a clientes	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	5	25
Servicio de soporte	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	5	25
Servicio Postventa	1	4	1	4	1	5	1	3	1	5	5	21
<p><b>Requerimientos</b></p> <p>Son características distintivas adicionales que pide el grupo de interés (cliente, proveedor, otros) que posea un proceso, producto, servicio, sistema o solución brindada.</p>												
Posicionamiento de marca del cliente	1	5	1	3	1	3	1	5	1	4	5	20

Otra	1	4	1	4	1	5	1	3	1	3	5	19
Comunicación de marca	1	2	1	1	0	1	1	2	1	3	4	9
Asesoría al cliente	1	5	1	4	1	5	1	4	1	4	5	22
Calidad de los productos	1	3	1	2	1	2	1	1	1	2	5	10
Rendimiento del producto	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	5	25

## Expectativas

Es lo que espera el cliente del producto, servicio o solución que se brinda, que puede estar en términos de valores agregados esperados y entregados. Una expectativa, es una suposición centrada en el futuro, que puede o no ser realista, pero que quien la ofrece debe buscar la manera de cumplirla.

Cumplimiento de compromisos	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	5	25
Calidad servicio	1	2	1	1	1	3	1	3	1	3	5	12
Respaldo	1	5	1	3	1	3	1	4	1	4	5	19
Servicio al cliente	1	3	1	3	1	5	1	4	1	2	5	17
Servicio de respuesta	1	5	1	5	1	5	1	5	1	4	5	24
Imagen del producto	0	1	0	2	1	3	0	3	0	2	1	11

## Deleites y/o sueños

Exteriorización de la expresión empresarial de la voluntad de satisfacer una necesidad superior, esto es, despertar y soñar algo alcanzable y realizable en la organización y el entorno empresarial.

Valor agregado a partir de la tecnología	1	3	0	1	1	5	0	1	1	4	3	14
Personalización	1	4	0	1	1	5	0	1	1	3	3	14
Nuevos productos	0	1	1	2	0	1	0	1	1	3	2	8
Servicios adicionales	1	5	1	4	1	5	1	3	1	5	5	22
Respaldo 100%	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	5	25
Apoyo en la penetración de mercados	1	5	0	1	0	1	1	5	1	3	3	15

Anexo 2. PEM Kimberly Casas de Aseo

<b>Mezcla de mercadeo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Táctica</b>	<b>Responsables</b>	<b>Presupuesto</b>
Producto	Penetración de mercado	Creación de un portafolio integrado de soluciones compuesto por las 2 líneas concernientes a Higiene y Seguridad en el trabajo	Gerencia Canal Mixto	\$ 20.000.000
		Clasificación del portafolio de productos de higiene según: productos, sector de las empresas (cliente final), frecuencia de uso, sitio o lugar de uso, calidad del papel y rendimiento	Líder Customer Relationship Management - Gerencia Canal Mixto	\$ -
	Fidelización	Visitas bimestrales a las casas de aseo para toma de necesidades, inquietudes, sugerencias y control, con el fin de brindar mayor seguridad en el servicio	Líder Casas de Aseo	\$ 2.000.000
		Implementación de encuestas de satisfacción trimestrales con el fin de determinar si la satisfacción se encuentra superior al 80%	Líder Customer Relationship Management	\$ -

	Posicionamiento	Plan de sensibilización a los usuarios institucionales sobre hábitos de limpieza y comportamientos seguros. Mayor despliegue de la campaña "La salud está en tus manos" y recolección de testimonios.	Líder casas de aseo	\$ 3.000.000
	Vigilancia estratégica	Conocimiento del mercado y adaptabilidad al mercado cambiante. Sondeo de nuevas tecnologías y evolución del mercado	Gerencia Canal Mixto - Líder Casas de Aseo	\$ -
Precio	Fidelización	Sistema de descuentos y acumulación de puntos según volumen y número de líneas compradas por cada casa de aseo	Gerencia Canal Mixto - Líder Casas de Aseo	\$ 5.000.000
	Penetración de mercado	Desarrollo de combos: Productos con baja rentabilidad acompañados por los de alta rotación, que permitan ofrecer mejores precios	Gerencia Canal Mixto - Líder Casas de Aseo	\$ -
Plaza	Web	Diseño y construcción de sitio web dedicado exclusivamente a la línea institucional de la empresa. Rediseño página web más amigable, atractiva y moderna. Página web que permita realizar ventas online, creación de cuenta, estado de pedido, estado de cartera, consulta de puntos, descuentos y suscripción a newsletter. Georreferenciación de puntos de atención y distribuidores, y publicación en la web	Gerencia Canal Mixto - Gerencia Tecnología	\$ 15.000.000

	Fidelización	Promover y divulgar los canales de soporte, enfocados específicamente a la solución de inquietudes o quejas (correo, teléfono, chat)	Gerencia Canal Mixto - Líder Casas de Aseo - Líder Customer Relationship Management	\$ -
--	--------------	--	---	---------

Anexo 3. Plan de comunicaciones

Estrategia	Táctica o actividades	Público objetivo	Responsable	Presupuesto
Generar una herramienta de comunicación con mensajes claros y específicos que le permita a la fuerza de ventas de KCP tener un resumen de los principales productos institucionales en demanda.	Brochure digital e impreso	Empresas pequeñas, medianas y grandes que requieren de la compra de insumos institucionales de higiene de alta calidad en busca de una mejor calidad de vida de sus usuarios.	Mercadeo - Área de publicidad	\$1.600.0000 por 1.000 brochures tipo catálogo propalcote 150

Crear un canal de comunicación, práctico, entretenido, e interesante que fundamentalmente tenga un contenido de calidad.

Sitio web ventas institucionales

Empresas pequeñas, medianas y grandes que requieren de la compra de insumos institucionales de higiene de alta calidad en busca de una mejor calidad de vida de sus usuarios.

Mercadeo - Área de Publicidad - Digital

Gestión interna

<p>Establecer un canal de comunicación bimestral con los usuarios de la línea KCP institucional en donde se les comunique nuevos lanzamientos o promociones vigentes de interés</p>	<p>Mailings</p>	<p>Empresas pequeñas, medianas y grandes que requieren de la compra de insumos institucionales de higiene de alta calidad en busca de una mejor calidad de vida de sus usuarios.</p>	<p>Mercadeo - Área de Publicidad</p>	<p>Gestión interna</p>
<p>Crear una conexión física entre el cliente y la empresa permitiendo tener siempre a la mano el nombre del asesor de la fuerza de ventas</p>	<p>Tarjetas personales</p>	<p>Empresas pequeñas, medianas y grandes que requieren de la compra de insumos institucionales de higiene de alta calidad en busca de una mejor calidad de vida de sus usuarios.</p>	<p>Mercadeo - Área de publicidad</p>	<p>\$3.300.000 por 30.000 tarjetas tiro retiro laminadas con filtro uv. (1.000 por cada asesor)</p>

--	--	--	--	--