



**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PERIODO 2019-2020**

**INVERSIONES ASEO INTEGRAL SAS**

**YESICA CEBALLOS OSORIO**

**LISBETH QUICENO GUTIERREZ**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER**

**FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO**

**MEDELLÍN**

**2019**



**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PERIODO 2019-2020**

**INVERSIONES ASEO INTEGRAL SAS**

**YESICA CEBALLOS OSORIO**

**LISBETH QUICENO GUTIERREZ**

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

**Asesor: Manuel José Álvarez Arango**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER**

**FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO**

**MEDELLÍN**

**2019**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de grado va dedicado principalmente a mi familia: a mis padres, por inculcar en mí valores esenciales de responsabilidad y disciplina para cumplir a satisfacción con las metas propuestas durante la realización de este trabajo. Y especialmente va dedicado a mi hija, que desde el vientre me acompañó durante todo este proceso de formación y fue mi motivación principal para asumir el reto y sacar adelante la especialización. También a mi jefe, quien descubrió en mí habilidades para el mercadeo y me apoyó transmitiéndome todo su conocimiento y experiencia, lo que facilitó la elaboración de este trabajo de grado. Finalmente, dedico y agradezco a Dios por regalarme la inteligencia y el saber para llevar a cabo el trabajo.

### **Yesica Ceballos Osorio**

Dedico este gran proyecto de vida primero a Dios por toda la fuerza que me dio para culminarlo. A mis padres por el apoyo incondicional en mi continuo impulso de seguir estudiando y aprendiendo para el fortalecimiento de mis conocimientos. A mi hija María Lucía por su paciencia y porque a pesar de su corta edad supo entender mi ausencia a la hora de ir a la camita o de un fin de semana sin las fabulosas actividades que juntas compartimos. Y ni que hablar de mi esposo, gran apoyo emocional, quien junto con su Xbox fue el mejor compañero de traspasos mientras yo estudiaba o realizaba los trabajos de la universidad. Por todos ellos soy lo que soy hoy, una gran mujer, hija, mamá, esposa y sobre todo una gran profesional.

### **Lisbeth Quiceno Gutiérrez**

## **AGRADECIMIENTOS**

Principalmente queremos agradecer a la empresa Aseo Integral por permitirnos acceder a la información necesaria de la compañía para el desarrollo de nuestro trabajo de grado.

A nuestros compañeros y profesores que nos acompañaron en todo este proceso de formación, que directa o indirectamente aportaron en la elaboración de este trabajo y de quienes nos llevamos un gran aprendizaje.

Finalmente, un agradecimiento muy especial a nuestro tutor y guía el docente Manuel José Álvarez Arango por su tiempo y profesionalismo, al darnos todo su conocimiento en el tema y brindarnos las herramientas que hicieron posible el cumplimiento de este gran logro.

## CONTENIDO

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>14</b>
<b>1. ANTECEDENTES.....</b>	<b>16</b>
1.1 Justificación del plan.....	16
1.2 Reseña histórica de la empresa.....	18
1.3 Definición del sector en que compete la empresa.....	19
1.4 Reseña histórica del sector .....	20
<b>2. ALINEACIÓN DE LA FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADERO.....</b>	<b>23</b>
2.1 Definición / revisión de la misión .....	23
2.2 Definición / revisión de la visión .....	24
2.3 Definición / revisión valores corporativos .....	26
2.4 Estrategia competitiva de la empresa .....	28
<b>3. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>30</b>
3.1 Teoría sobre el tema técnico (producto/servicio).....	30
3.1.1 Concepto de Producto.....	30
3.1.2 Atributos y beneficios del producto.....	30
3.1.3 Clasificaciones de producto.....	32
3.2 Teoría sobre plan de mercadeo.....	34
3.2.1 Contexto del plan de mercadeo .....	34
3.2.2 Análisis del entorno externo .....	36
3.2.3 Análisis del entorno interno.....	37
3.2.4 Programas de acción.....	38
3.3 Teoría sobre investigación de mercados .....	41
3.3.1 Definición de investigación de mercados .....	41
3.3.2 Clasificación de la investigación de mercados .....	42
3.3.3 Proceso de investigación de mercados .....	44
3.3.4 Definición del problema de investigación de mercados.....	46
3.3.5 Planteamiento del problema .....	49

3.3.6	Diseño de la investigación .....	50
3.3.7	Proceso de medición de las variables .....	55
3.3.8	Elaboración del instrumento de medición .....	57
3.3.9	Proceso de muestreo .....	61
<b>4.</b>	<b>ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....</b>	<b>67</b>
4.1.	Determinación de los factores claves de éxito .....	67
4.2.	Análisis de las fuerzas del entorno externo .....	70
4.3.	Análisis DOFA.....	72
4.3.1	Matriz MEFI.....	72
4.3.2	Matriz MEFE.....	74
4.3.3	Matriz DOFA.....	76
4.3.4	Estrategias DOFA.....	77
4.4	Análisis al interior del sector industrial.....	79
4.4.1.	Estructura del mercado en que se compite .....	81
4.4.2.	Análisis de los competidores .....	83
4.4.3.	Análisis de las fuerzas competitivas.....	86
4.5	Estructura comercial y de mercadeo participantes del sector .....	89
4.6	Mapa de productos y precios.....	90
4.7	Análisis del cliente y del consumidor .....	91
<b>5.</b>	<b>INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN .....</b>	<b>95</b>
5.1	Ficha técnica.....	95
5.2	Resumen ejecutivo de la investigación .....	95
5.3	Definición del problema/oportunidad .....	98
5.4	Objetivos de la investigación de mercados .....	99
5.5	Metodología aplicada .....	100
5.6	Limitaciones .....	101
5.7	Resultados de la investigación .....	101
5.7.1.	Hallazgos .....	115
5.7.2.	Informaciones variables de clasificación.....	117
5.8	Conclusiones de la investigación de mercados .....	117
5.9	Recomendaciones de la investigación de mercados.....	118
<b>6.</b>	<b>FORMULACIÓN ESTRATÉGICA .....</b>	<b>120</b>
6.1	Objetivos del plan de mercadeo .....	120

6.1.1 Objetivo General.....	120
6.1.2 Objetivos Específicos .....	120
6.2 Presupuesto de ventas.....	121
6.3 Formulación estrategias.....	121
6.4 Formulación del plan táctico .....	123
6.5 Presupuesto del plan de mercadeo .....	126
6.6 Cálculo del punto de equilibrio del plan de mercadeo .....	129
<b>7. IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA E INDICADORES DE GESTIÓN .....</b>	<b>130</b>
7.1 Requerimientos para la implementación del plan .....	130
7.2 Formulación de indicadores de gestión del plan de mercadeo .....	134
<b>8. CONCLUSIONES.....</b>	<b>137</b>
<b>9. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>139</b>
<b>10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>140</b>

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Evolución número de clientes superetes .....	16
Tabla 2. Matriz de evaluación de la misión .....	23
Tabla 3. Matriz de evaluación de la visión .....	24
Tabla 4. Análisis de las fuerzas del entorno externo .....	70
Tabla 5. Matriz MEFI .....	72
Tabla 6. Matriz MEFE .....	75
Tabla 7. Matriz DOFA .....	76
Tabla 8. Análisis de los competidores .....	83
Tabla 9. Fuerza Comercial .....	89
Tabla 10. Lista de Precios .....	90
Tabla 11. Consumidor Final .....	94
Tabla 12. Ficha técnica .....	95
Tabla 13. Resultados Entrevistas .....	106
Tabla 14. Variables de clasificación .....	117
Tabla 15. Presupuesto de ventas .....	121
Tabla 16. Presupuesto del plan de mercadeo .....	126
Tabla 17. Punto de equilibrio del plan de mercadeo .....	129
Tabla 18. Requerimientos para la implementación del plan .....	130
Tabla 19. Indicadores de gestión del plan de mercadeo .....	134

## LISTA DE ILUSTRACIONES

	<b>Pág.</b>
Ilustración 1. Crecimiento canal superetes .....	17
Ilustración 2. Clasificación de investigación de mercados .....	42
Ilustración 3. Definición del problema de investigación de mercados .....	48
Ilustración 4. Diseño de la investigación .....	55
Ilustración 5. Escala básica de medición .....	56
Ilustración 6. Diseño de muestreo.....	63
Ilustración 7. Virtudes y defectos de las técnicas básicas de muestreo .....	65
Ilustración 8. Elección del muestreo probabilístico frente al no probabilístico.....	66
Ilustración 9. Análisis de las fuerzas competitivas .....	86
Ilustración 10. Dinámica de los nuevos canales de compra.....	104

## GLOSARIO

**SUPERETES:** Comúnmente son llamados minimercados. Por sus características (tamaño, ventas y almacenamiento) se ubican en el intermedio de las grandes superficies y pequeñas tiendas de barrio.

**CANAL DE DISTRIBUCIÓN:** Canal que es utilizado para llevar un producto desde el fabricante hasta el consumidor final.

**HARD DISCOUNT:** O descuento duro es el establecimiento minorista que distribuye productos a precios bajos.

**ECOMMERCE:** Comercio entre empresas y posibles compradores que utilizan internet como medio de negociación.

**TENDENCIAS:** Proceso o acto que al menos ha ocurrido una vez y se repite para generalizarse o desaparecer.

**PRODUCTOS BIODEGRADABLES:** Aquellos productos fabricados con materiales naturales y que no son contaminantes para el medio ambiente, al descomponerse en forma natural.

**SEGMENTACIÓN DE MERCADOS:** Proceso en el cual se divide un mercado en grupos más pequeños que comparten unas características similares.

**PLAN COMUNICACIONAL:** Establece los objetivos de comunicación de la empresa a nivel interno y externo. Define como quiere ser vista ante su público objetivo, reuniendo políticas y estamentos de contenidos a publicar, objetivos, recursos, medios y acciones.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Aseo Integral es una empresa con 38 años en el mercado productora y comercializadora de artículos de aseo para el hogar como esponjas, esponjillas, paños, guantes; en esta categoría se encuentra posicionada con sus marcas BRIO y PIUREX, sin embargo sigue en la constante de estrategias que le otorguen cada vez mayor reconocimiento a sus marca.

La empresa se ha caracterizado siempre por centrar sus esfuerzos en satisfacer las necesidades de consumo de todos sus clientes en aspectos de calidad precio, distribución y acompañamiento al canal, sin embargo, en los últimos 3 años las ventas de su principal canal de distribución -superetes- han decrecido constantemente. Con el fin de conocer las causas de este comportamiento y proponer posibles soluciones se realiza una investigación de mercados exploratoria, en la que se recurre a entrevistas con expertos en el sector aseo hogar.

Una vez analizada la información recolectada, se plantean objetivos, estrategias y un plan táctico que le permitirá a la empresa recuperar la pérdida en ventas mediante otros medios y canales, ofreciendo una oferta acorde a lo que busca el consumidor actual.

Con el desarrollo de este plan estratégico de marketing se espera que la empresa Aseo Integral sea vigente y sostenible a largo plazo, siendo proactivo en la nueva dinámica del mercado, entiendo los cambios del consumidor y adaptándose a ellos.



## **ABSTRACT**

Aseo Integral is a company with 38 years in the market that produces and sells household cleaning products such as sponges, cloths, gloves; in this category, it is positioned with its BRIO and PIUREX brands, however, it is still in the constant search of strategies that give its brands more and more recognition.

The company has always been characterized by focusing its efforts on satisfying the consumption needs of all its customers in terms of quality, price, distribution and channel support, however, in the last 3 years the sales of its main distribution channel - superetes- have constantly decreased. In order to know the causes of this behavior and propose possible solutions, an exploratory market research is carried out, in which interviews with experts in the household cleaning sector are used.

After analyzing the information gathered, objectives, strategies and a tactical plan are proposed, that will allow the company to recover the loss in sales through other means and channels, offering an offer according to what today's consumers are looking for.

With the development of this strategic marketing plan, the company Aseo Integral is expected to be effective and sustainable in the long term, being proactive in the new market dynamics, understanding consumer changes and adapting to them.

## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo investigativo, se basa en entender los nuevos hábitos de compra del consumidor específicamente en la categoría de aseo hogar y los cambios del mercado en general, para diseñar estrategias de marketing que le brinde a la compañía las acciones y herramientas apropiadas para recuperar la participación perdida en ventas por canal y rescatar los clientes perdidos.

Inicialmente se muestra la situación actual de la compañía, frente al problema detectado sobre la disminución en ventas del canal superetes, los cuales en número de clientes han decrecido un 35%, dada esta magnitud se resalta la importancia de desarrollar este plan estratégico de mercadeo para encontrar la posibles causa y al mismo tiempo la solución para enfrentar y/o atacar esta situación. Posterior a esto, se contextualiza al lector sobre la empresa, se presenta y se hace una revisión de su planeación organizacional, pasando por la reseña histórica, misión, visión, valores y estrategia actual de la empresa. También se define y describe el sector en que compite en el mercado, ubicándola dentro de manufacturas y consumo masivo, en la categoría aseo hogar y cosméticos, tal como la ANDI define el sector.

Luego viene el marco teórico que se presenta tres etapas, en la primera etapa se habla de los conceptos técnicos del producto, atributos, clasificación y se contextualiza el plan de mercadeo, en la segunda etapa se expone lo que se entiende por plan de mercadeo bajo el concepto de varios autores, análisis del entorno interno y externo y mediante el programa de acción se define la estrategia acorde a lo que se quiere lograr, y en la tercera etapa se describen los fundamentos teóricos de la investigación de mercados desde la perspectiva de varios autores, clasificación, pasos para su desarrollo, identificación y planteamiento del problema, diseño de la

investigación, medición de variables y elaboración del instrumento de medición. La siguiente fase contempla un análisis estratégico, donde se determinan los factores claves de éxito de la compañía, se hace una evaluación de los factores externos e internos que la afectan directa o indirectamente para con esta información llegar a la construcción de la matriz DOFA, partiendo de la matriz MEFI y MEFE y con base en estas matrices se proponen estrategias competitivas de mercadeo. Esta fase finaliza con la evaluación de Aseo Integral frente a su competencia, el análisis detallado de las fuerzas competitivas del mercado para la empresa y se muestra su estructura comercial, portafolio y precios, además de la descripción y caracterización del cliente y el consumidor respectivamente.

Después de esta fase de análisis se desarrolla el proceso investigativo, el cual tiene por objetivo conocer los factores que están influyendo en los consumidores a la hora de hacer efectiva una compra, en cuanto a productos de aseo para el hogar se refiere. Para el cumplimiento del objetivo se realiza una investigación exploratoria no probabilística por juicio de expertos, mediante entrevistas a expertos e investigación documental.

Finalmente se extraen los hallazgos de la investigación y con base en ellos se formulan las estrategias, incluyendo además la elaboración de los objetivos del plan de mercadeo y se presenta el presupuesto para la realización de este, así como el punto de equilibrio. Para terminar, se presentan las respectivas conclusiones y recomendaciones enfocadas al cumplimiento de las estrategias y por ende a los objetivos.

## 1. ANTECEDENTES

### 1.1 Justificación del plan

Indiscutiblemente el entorno del mercado de consumo masivo colombiano está presentando un cambio en la participación de los diferentes canales de distribución y en la decisión del consumidor de dónde comprar, pues han surgido nuevos comportamientos de ahorro en los hogares que hacen que la decisión de compra esté determinada por factores como precio, cercanía y comodidad; la calidad y marca están pasando a un segundo plano (Sarmiento, 2015).

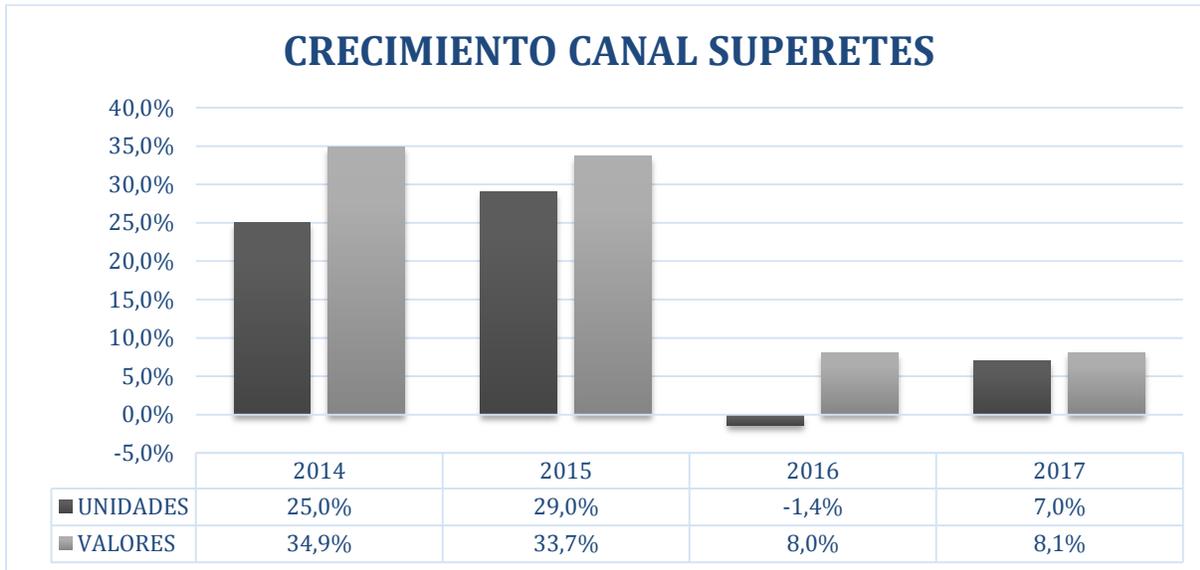
Se hace vital que todas las compañías que se desenvuelven en el sector del consumo masivo lean bien y entiendan la nueva dinámica del mercado para ajustarse a ella. En el caso de Aseo Integral es evidente el deterioro de algunos de los canales de distribución que maneja, en especial los negocios clasificados como superetes, pues varios de ellos se han visto obligados a cerrar sus negocios y últimamente han perdido gran participación en el mercado; muestra de ello lo presentan las cifras de ventas de los últimos años con un muy bajo crecimiento y la disminución en número de clientes superetes.

**Tabla 1. Evolución número de clientes superetes**

<b>CANAL SUPERETES</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2017 vs. 2013</b>
Nº CLIENTES TOTAL	586	503	465	375	382	
% VARIACIÓN		-14%	-8%	-19%	2%	-35%
Nº CLIENTES BOGOTÁ	245	214	186	113	124	
% VARIACIÓN		-13%	-13%	-39%	10%	-49%

Fuente: elaboración propia

## Ilustración 1. Crecimiento canal superetes



Fuente: elaboración propia

Para esto se hace necesario diseñar un plan estratégico de mercadeo que le brinde a la compañía las estrategias y herramientas apropiadas para recuperar la participación perdida en ventas por canal y rescatar los clientes perdidos.

Por lo anterior, se puede decir que el reto para esta compañía está en entender los nuevos hábitos de compra del consumidor en cuanto a la canasta familiar y el cambio del mercado en general, para diseñar estrategias y un plan que le permita adaptarse a estos nuevos patrones de compra y volverse atractivo en el nuevo mercado.

Por otro lado, este plan estratégico de mercadeo nos brinda como estudiantes de la especialización de Gerencia de Mercadeo la posibilidad de aplicar los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera y poder obtener el título de especialistas al que aspiramos.

## **1.2 Reseña histórica de la empresa**

Aseo Integral es una empresa familiar, fundada en 1981 en la ciudad de Medellín, Colombia. Inicialmente llamada Agencias Industriales Ltda. En virtud de tener una identidad propia más acorde a su razón de ser, en el año 1984 se cambió la razón social por Aseo Integral Ltda. Desde el inicio, establecieron sus pilares fundamentales de desarrollo y sostenibilidad de empresa en: productos de excelente calidad a un precio justo, desarrollar aliados productivos y comerciales, vocación de servicio de todo nuestro equipo de trabajo e innovación.

Su sistema productivo siempre se ha fundamentado en la figura de outsourcing, formando empresas con la población más vulnerable de la ciudad y mujeres cabeza de familia. A través de su historia ha desarrollado 6 talleres que emplean 40 personas, beneficiando muchas familias de escasos recursos.

En la década de los 80, con la esponja maya Piurex cambiamos la forma tradicional del lavado de los utensilios de cocina. Incursionamos con productos innovadores que hacen más placentera las labores en el hogar, logrando así, satisfacer las necesidades de los consumidores.

Con los nuevos rumbos de la economía, a finales de la década de los años 90, implementaron un proceso continuo de modernización y apertura hacia los mercados externos, de esta manera, consolidaron una red de distribución que les ha permitido cubrir diferentes mercados internacionales, tales como: Venezuela, Panamá, Trinidad y Tobago, y Bolivia, por lo que a principios de la década del 2000, se unificó la marca BRIO para todos los productos de la compañía, dejando su producto emblemático con la marca PIUREX. En mayo de 2003 se convirtió en comercializadora internacional cambiando así su denominación por CI Aseo Integral SA.

Siendo fieles a sus principios rectores y con la tendencia del mercado de desarrollar la categoría de marcas propias, le apostaron a esta nueva orientación e iniciaron con la marca propia del Grupo Éxito, hasta llegar a desarrollar más de 7 marcas propias de los diferentes aliados comerciales.

Con el propósito de mejorar todos los días la actividad comercial y de ampliar su portafolio, en el año 2012, adquirieron la marca Detil, marca de gran trayectoria en la categoría de insecticidas.

En el año 2013 cambiaron a Inversiones Aseo Integral SAS, con el ideal de continuar mejorando su actividad comercial. Actualmente producen y comercializan 89 referencias de productos de aseo para el hogar y cuentan con más de 900 clientes activos.

### **1.3 Definición del sector en que compite la empresa**

La empresa Aseo Integral se clasifica dentro del sector manufacturas en la categoría artículos de aseo, el cual es bastante competido por la variedad de marcas, oferentes y productos sustitutos que se pueden encontrar, se compone de líquidos y productos secos para limpieza general y desinfección de hogares, instituciones e industrias.

Existe un sector definido por la Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de la ANDI agrupado en Sector de Cosméticos y Aseo, el cual presenta grandes oportunidades de crecimiento y desarrollo en Colombia; en principio gracias a su biodiversidad y al aumento del cuidado personal y la búsqueda de productos funcionales de la población.

Este sector está conformado por tres subsectores: cosméticos, aseo hogar y absorbentes. El más representativo en términos de producción es cosméticos, que para el año 2016 representó el

58,66%, mientras que aseo para el hogar y absorbentes representaron el 19,68 % y 21,67% respectivamente (Zapata, 2018).

Según el estudio de bioeconomía de Zapata (2018), donde analizan el sector cosméticos y aseo, este sector ha sido dinámico en los últimos años, pero en términos de producción no ha sido de gran impacto o influencia en la economía colombiana. En el 2016, representó el 1.1% de la producción total y el 4.4% del PIB de la industria manufacturera de Colombia, quien representa el quinto mercado de Latinoamérica de cosméticos y artículos de aseo.

Por lo anterior, en el Plan de Negocios del sector Cosméticos y Aseo en el marco del Programa de Transformación Productiva-PTP, liderado por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo y la ANDI, bajo la estrategia de sector cosmético talla mundial, se planteó como visión para el 2032: “Ser reconocido como líder mundial en producción y exportación de cosméticos, productos de aseo del hogar y absorbentes de alta calidad con base en ingredientes naturales, propios de la biodiversidad colombiana” (Zapata, 2018, p.5).

#### **1.4 Reseña histórica del sector**

El surgimiento de las esponjas de limpieza se da gracias al señor Edwin W. Cox, un vendedor puerta a puerta de baterías de cocina en aluminio y quien vendía con gran dificultad. El señor Cox analizando el entorno, identifica que la gran mayoría de sus clientes se quejaban de la dificultad para limpiar las cacerolas, por lo que se lo ocurre ofrecer una especie de trapo en virutas de acero impregnado de jabón justo en el momento que le hicieran algún reclamo referente a la limpieza de sus ollas. Esto resultó ser una gran idea y el gancho perfecto para empezar a vender baterías junto con la solución para dejarlas como nuevas.

Luego de una larga temporada, el señor Cox confirmó que lo que verdaderamente vendía era su estropajo, y no las baterías de aluminio, y por esta razón decide patentarlo en 1917 bajo el nombre de SOS, como señal de auxilio (ya que salvaba a los clientes de limpiar los utensilios de cocina) o por el acrónimo de *Save Our Saucepans* (en inglés, “Salvemos nuestras cacerolas”).

Así entramos a analizar el surgimiento de cada una de las marcas líderes en el mercado de aseo como lo es *Scotch-Brite*, marca comercial de la compañía estadounidense 3M destinada a la fabricación de esponjas y estropajos para el lavado de cocinas y baños, pensando siempre en el desarrollo de productos que generen un gran valor y significado en la vida cotidiana de sus clientes (Revista Semana, 1994).

Por otro lado, Bon-Bril, otra de las marcas líderes, fundada por Jaime Gilinski Bacal, banquero y empresario egresado de Harvard y propietario del Gilinski Group, uno de los conglomerados empresariales más importantes y grandes de Colombia y Panamá, era socio de MAC, Bon-Bril y Atila (Revista Semana, 1994).

Según la revista Dinero, esta empresa colombiana que producía elementos de aseo para el hogar entra en liquidación en el año 2000, cerrando la venta de sus marcas a Clorox por US\$120 millones (Revista Dinero, 2010).

Desde entonces la firma californiana Clorox compró a Bon Bril, que tiene el 65% del mercado de elementos de aseo (excluyendo detergentes) en Colombia. También tiene fábricas en Venezuela (80% del mercado) y Perú (15%). Quedando la distribución en manos de Tecnoquímicas, distribuidor exclusivo de Clorox en Colombia (Revista Dinero, 2010).

Por otro lado, según Sarmiento (2015) en los últimos años el consumo masivo ha venido mostrando un proceso de desaceleración, especialmente en artículos de tocador, aseo hogar,

alimentos y bebidas. Esto debido a que los precios de estas categorías han aumentado alrededor de un 6%, propiciado por la devaluación del peso frente al dólar, la aparición de formatos de descuento en el mercado, mayor ahorro en los hogares colombianos por el aumento del crédito, entre otras.

Consecuente con lo anterior, se puede decir que, acorde a la información suministrada por Portafolio (2018), el sector de la industria de aseo ha sido cambiante en los últimos años, en el 2014, el sector cayó 14,89% y en los dos años siguientes no se registró cifras de crecimiento, pero en el 2017 tuvo un crecimiento de 8,38% frente al 2016.

Las condiciones socioeconómicas que han predominado en la desaceleración resultaron en el fortalecimiento del formato *Hard Discount* como son D1, ARA y Justo & Bueno. Sin embargo, según la tendencia de consumos en Colombia, la industria de hogar (artículos de aseo) es la que tiene mejor oportunidad de recuperación, situando su consumo en -0,8%, con crecimiento solo en cadenas, porque si bien estas han reaccionado para contrarrestar el peso que los *discounters* han puesto en la participación en el mercado, los independientes y/o superetes continúan afectados con un índice de -4,1% en lo que va corrido del año (Nielsen, 2016).

## 2. ALINEACIÓN DE LA FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADERO

### 2.1 Definición / revisión de la misión

Inversiones Aseo Integral S.A.S es una empresa de capital colombiano, manufacturera y comercializadora de productos de aseo para el hogar, instituciones e industria, a nivel nacional e internacional. Nuestros procesos se orientan en la búsqueda y desarrollo de productos innovadores, competitivos y rentables, garantizando así la sostenibilidad y permanencia en el mercado de cara a nuestros empleados, clientes, accionistas y otros grupos de interés.

**Tabla 2. Matriz de evaluación de la misión**

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LA MISION</b>	
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>	
CLIENTE	Hogar, instituciones e industria
PRODUCTO	Productos de aseo
MERCADO	A nivel nacional e internacional
TECNOLOGÍA	Búsqueda y desarrollo de productos innovadores
SUPERVIVENCIA, CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD	Búsqueda y desarrollo de productos innovadores, competitivos y rentables, garantizando así la sostenibilidad y permanencia en el mercado
CONCEPTO DE SÍ MISMA	Es una empresa de capital colombiano, manufacturera y comercializadora de productos de aseo
IMAGEN PÚBLICA	De cara a nuestros empleados, clientes, accionistas y otros grupos de interés.
EMPLEADOS	De cara a nuestros empleados

Fuente: elaboración propia

### **Revisión Misión:**

Según David, la formulación de la misión determina el alcance de la empresa en cuanto a producto y mercado y debe responder a la pregunta básica de “¿Cuál es nuestro negocio?”

(David, 2003). Sobre este concepto se analiza que la misión de Aseo Integral claramente presenta su razón de ser y tiene bien definido a quién, con qué y cómo quieren llegar al mercado. Destaca el desarrollo de productos innovadores como elemento esencial de su permanencia en el mercado, aportando así direccionalidad a la labor diaria de todos los colaboradores de la compañía. Se ratifica la misión de la empresa por cumplir con los criterios de evaluación expuestos, ser integradora y expresar notoriamente cuál es la naturaleza de su negocio, su alcance y la dirección que desean llevar en la compañía.

## 2.2 Definición / revisión de la visión

Para el año 2020 ser reconocidos como actores importantes en el mercado de productos para el aseo del hogar, instituciones e industria, por la participación en el mercado, la oportunidad de prestación del servicio y cobertura a nivel nacional; a su vez incursionar en el comercio exterior con países de Centro América y Sur América, ampliar nuestro portafolio con el desarrollo de nuevos productos para el hogar y sector automotriz, y así alcanzar la excelencia en los procesos y marcar la diferencia en el mercado, buscando el posicionamiento en la mente de los aliados comerciales y estratégicos de nuestros clientes.

**Tabla 3. Matriz de evaluación de la visión**

<b>ELEMENTOS QUE CONOCER</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿Está formulada por líderes?	X	
¿Está definida en el tiempo?	X	
¿Es integradora?		X
¿Es amplia y detallada?		X
¿Es posible e inspiradora?	X	
¿Es realista y positiva?	X	
¿Está difundida interna y externamente?	X	

Fuente: elaboración propia



### **Revisión Visión:**

Ahora bien, la visión corporativa debe responder la pregunta “¿Qué queremos llegar a ser?” (David, 2003), teniendo en cuenta este cuestionamiento y a pesar de que Aseo Integral describe lo que pretende lograr en un tiempo medible, tiene claro a dónde quiere llegar en el futuro y qué desarrollos quiere implementar, la frase “ser reconocidos como actores importantes” es un concepto muy amplio y/o general de lo que pretende llegar a ser, por lo que se sugiere que sean más específicos con la posición que quieren ocupar en el mercado. Por otro lado, no se detecta una integración para con todas las áreas de la compañía, se centra únicamente en fortalecerse comercialmente.

### **Replanteamiento de la Visión:**

Para el año 2020 lograr ocupar el segundo lugar en el mercado entre marcas de nuestro rubro de productos para el aseo del hogar, instituciones e industria, por la participación en el mercado, la oportunidad de prestación del servicio y cobertura a nivel nacional; a su vez incursionar en el comercio exterior con países de Centro América y Sur América, ampliando y fortaleciendo nuestra capacidad de producción para el desarrollo de nuevos productos para el hogar y sector automotriz, y así alcanzar la excelencia en los procesos y marcar la diferencia en el mercado, buscando el posicionamiento en la mente de los aliados comerciales y estratégicos de nuestros clientes.

### **2.3 Definición / revisión valores corporativos**

Inversiones Aseo Integral S.A.S, como empresa posee valores, los cuales están regidos por tres hilos conductores:

- Paz espiritual a través de un ser supremo que nos guía.
- Pensamiento estratégico y sistémico como parte de nuestro ADN.
- Felicidad al vivir como equipo y familia.

Conllevando así al:

- Respeto: Por el ser humano y su dignidad.
- Honestidad: El manejo transparente de la empresa.
- Calidad: La satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.
- Equidad: Ser justos, equitativos, e incluyentes con los clientes internos y externos de la empresa.
- Responsabilidad: Seriedad y cumplimiento con todos los compromisos adquiridos.
- Compromiso: Con la sociedad, colaboradores, aliados, accionistas, medio ambiente y otros actores de interés.
- Responsabilidad social: Función social con los clientes internos, sus familias, los outsourcing y la comunidad en general.

### **Revisión Valores:**

Se detecta que no todos los valores corporativos de la empresa Aseo Integral conllevan al cumplimiento de la visión y la misión, algunos no son un hilo conductor para cumplir con lo planteado. Pues no destacan entre sus valores el espíritu innovador como pilar de su Misión, ni la integridad que deben tener como compañía para cumplir con la direccionalidad propuesta. Se

concluye que los valores de la empresa se plantearon en momentos diferentes o con ideales diferentes a los de la visión y la misión.

## **2.4 Estrategia competitiva de la empresa**

La estrategia comercial de Aseo Integral se ha fundamentado en estar presentes en todos los canales de distribución incluyendo Ara y Justo y Bueno. De tal manera que las ventas que se pierden en el canal tradicional por la presencia de los HD se recuperan, y en mayor volumen, con los mismos HD, obviamente con una contribución menor, pero con mayores utilidades en valores.

La presión hacia los precios bajos los motiva a emprender mayores eficiencias en proceso de producción, búsqueda de proveedores con mejores precios de los insumos básicos, además de continuar con la adecuada atención y manejo de los superetes, distribuidores y grandes superficies.

Como proyecto de mediano plazo, están explorando la metodología para llegar directamente a los hogares, a través de:

- Amas de casa distribuidoras en barrios y unidades residenciales.
- Comercio electrónico
- Producción de marca propia a compañías establecidas de ventas por catálogo.

Desarrollaran planes de mercadeo por grupos de productos:

- Bolsas de basura biodegradables.
- El grupo de las esponjas multiusos

- Paños absorbentes.

Nuevas líneas de productos: Escobas de barrer, traperas y cepillos. De una fábrica local.

### **Revisión Estrategia:**

A pesar de que Aseo Integral busca competir por precio y cobertura, no se puede adoptar una estrategia competitiva de liderazgo en costos, ya que el líder debe tener la posición dominante en el mercado, debe ser quien marca la pauta y debe ser referencia para sus competidores (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009). Como ya se mencionó anteriormente, el líder de este mercado es 3M con su marca Scotch Brite, quien tiene un fuerte músculo financiero para ser el líder del mercado, con lo cual Aseo Integral no podría competir en este momento.

Partiendo de que la compañía actualmente tiene un buen posicionamiento de marca en el mercado y que a pesar de no ser el líder, ocupa el 4 lugar en el mercado, se puede adoptar una estrategia competitiva de retador, definida como una empresa que no domina el mercado – producto pero que puede atacar el líder del mercado y convertirse en su retador, incluso volverse un seguidor de la empresa dominante, con el objetivo claro declarado de tomar la posición del líder (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009). De esta manera iniciará el camino al cumplimiento de la visión propuesta, de llegar a ocupar la segunda posición en cuanto a marcas del mercado en cuestión y así a largo plazo adoptar nuevas estrategias que le permitan completar la estrategia de retador para convertirse en el líder del mercado.

### **3. MARCO TEÓRICO**

#### **3.1 Teoría sobre el tema técnico (producto/servicio)**

##### **3.1.1 Concepto de Producto**

Inicialmente se debe entender producto como cualquier bien tangible, servicio, lugar, idea que se ofrece en el mercado para su compra y/o consumo en miras de satisfacer un deseo o una necesidad. De manera tal que el producto se convierte en la base de la empresa para desarrollar su actividad, crear valor para lograr diferenciarse en el mercado y así construir relaciones redituables con el mismo (Kotler & Armstrong, 2007).

En este sentido, el producto es el componente de la mezcla del marketing que logra atraer al cliente y captar su atención para efectuar una transacción. Para ello esta oferta debe reunir un conjunto de atributos enfocados al consumidor, que logre no sólo satisfacer su necesidad básica, sino complementarla con una serie de servicios secundarios y/o añadidos que entre sí conforman los elementos diferenciadores de la oferta y conjuntamente influyen en la decisión de compra de los consumidores (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

##### **3.1.2 Atributos y beneficios del producto**

Entre las definiciones de atributos se puede resaltar la siguiente:

Atributo es la característica o ventaja competitiva que busca el cliente para determinar cuál producto adquirir. Los clientes para valorar la marca por lo general evalúan varias características que van desde su funcionalidad hasta lo intangible del producto o servicio como la confianza. Estos valores determinarán la inclinación del cliente por uno producto u

otro, permitiendo adquirir el que más se ajusta a sus necesidades y gustos. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, pág. 338).

Partiendo de esta definición, se puede decir que los atributos son percibidos de distintas maneras, de acuerdo a la necesidad específica que el consumidor está buscando satisfacer; de allí la importancia de segmentar el mercado para encontrar esas características comunes entre varios consumidores y saber qué tipo de atributos buscan en determinado producto, para comunicar asertivamente esas características y beneficios.

De acuerdo con el impacto en la satisfacción del cliente, Lambin, Gallucci & Sicurello (2009) clasifican los atributos del producto así: también denominados como niveles de productos, a mayor grado de nivel, mayor valor agregado.

**3.1.2.1. Atributos básicos:** son los atributos que el servicio o producto casi que por obligación deben tener y que no son percibidos por el cliente como valor agregado, pero que si faltan en el producto si se notará su ausencia.

**3.1.2.2. Atributos de rendimiento:** el cliente lo percibe y se siente satisfecho cuando hay mayor presencia de este atributo en el producto, en términos de durabilidad, eficiencia, funcionabilidad, entre otros.

**3.1.2.3. Atributos excitantes:** Son aquellos atributos de alto valor agregado, que, aunque no se ofrezcan tampoco aumentarán la insatisfacción del cliente, pero que si se ofrecen brindarán un alto grado de satisfacción al consumidor y pueden ser determinantes al momento de la compra.

Ahora bien, Kotler & Armstrong (2007) mencionan en su libro “Marketing”, que estos atributos se pueden comunicar a través de la calidad, su estilo y diseño y las características del

producto. En cuanto a la primera, la muestran como una de las principales herramientas de posicionamiento ya que influye directamente en el desempeño del producto lo que lleva a al cliente a percibir mayor o menos valor y grado de satisfacción. En segundo lugar, el estilo y diseño del producto, sobre el cual se puede decir que es la primera impresión que tiene el consumidor sobre el producto, este atributo complementa el valor agregado del producto, para ello debe haber un entendimiento claro de lo que busca el cliente y así comunicarlo mediante esta herramienta. Por último, las características del producto conformarán el conjunto global de atributos y se convierte en el diferenciador competitivo frente a la competencia. Con base en el número de características los niveles de productos.

### **3.1.3 Clasificaciones de producto**

Dentro del plan de marketing, es indispensable tener definido qué tipo de producto se ofrece, para que la organización sepa cómo dirigir sus esfuerzos y estrategias de comunicación sobre el producto. Por ello a parte de las clasificaciones de atributos, en un ámbito más global se habla de la división de productos en dos clases generales (Kotler & Armstrong, 2007).

**3.1.3.1 Productos de consumo:** Son los que el consumidor final compra para su uso personal. Dentro de esta división los productos se pueden clasificar acorde al proceso de compra y comportamiento del consumidor, precio, distribución y promoción así:

- **Productos de Conveniencia:** son de consumo frecuente, sin necesidad de compararse con otros artículos ni preocuparse por información adicional. De precios bajos, promoción masiva y con una distribución amplia en lugares convenientes.

- **Productos de compra:** Este tipo de productos si son comparados en términos de calidad, precio, estilo, para encontrar mayores beneficios, por lo que tiene con un proceso de compra más largo. Con precios un poco más altos, de distribución selectiva y publicidad personal.
- **Productos de especialidad:** Productos con características únicas, en los que el cliente prefiere la marca. De precio alto y distribución exclusiva y/o atención muy cercana.
- **Productos no buscados:** Se conocen a través de la publicidad, ya que son productos que el consumidor no tiene pensado comprar o ni si quiera se conocen.

**3.1.3.2 Productos Industriales:** Se puede decir que hacen parte del modelo de negocio denominado B2B, ya que se adquieren par aun procesamiento o utilización en otro negocio.

Dentro de este tipo de productos hacen parte:

- **Materiales y refacciones:** abarca todos aquellos suministros para la producción de bienes de otras empresas o negocios, tales como: materia prima, productos naturales, materiales.
- **Bienes de capital:** hace referencia a la maquinaria, instalaciones, infraestructura e inmobiliarios que, en conjunto con otros procesos y materiales, complementan la producción del bien o servicio.
- **Suministros y servicios:** Finalmente en este grupo se clasifican todos aquellos artículos usados en la reparación y mantenimiento de los bienes de capital y materiales.

Aplicando toda la teoría expuesta y con conocimiento previo del sector en que se desenvuelve la compañía, cabe decir que los productos de Aseo Integral claramente hacen parte de los productos de consumo de conveniencia, pues son artículos de consumo masivo – compra frecuente, donde el consumidor no se interesa mucho por la marca, de precios bajos y distribución masiva, fácil de encontrar desde una tienda de barrio hasta un almacén de grande superficie. Sin embargo, la empresa, dentro de los atributos de sus productos quiere resaltar un atributo de rendimiento agregando a la fórmula de la espuma un aditivo adicional que la convierte en blanda elástica, que le otorga mayor durabilidad en días frente a las otras esponjas del mercado, esta característica de producto añadida ofrece un valor agregado al consumidor y le da mayor competitividad en el mercado. A pesar de esto, se detecta una falencia de comunicación por parte de la compañía hacia el mercado sobre este atributo, pues no se ve la promoción de esta característica ni en el empaque, ni con material pop en puntos de venta, ni en ningún canal virtual.

## **3.2 Teoría sobre plan de mercadeo**

### **3.2.1 Contexto del plan de mercadeo**

Se entiende como plan de mercadeo aquel documento que consigna las estrategias diseñadas en la compañía y que se convierten en la guía de la empresa y el camino a seguir para cumplir con el objetivo propuesto y llevar a la compañía a ese escenario planeado y deseado en el futuro. Pues finalmente con el fin de prever una realidad futura es que se diseña este plan, y allí radica su importancia en anticiparse y adaptarse a las tendencias a través de unos medios previstos que evitarán realizar acciones riesgosas por lo no planeado.

Un plan de marketing debe integrar todas las áreas de la compañía desde la operatividad hasta el análisis financiero del mismo, pues todas ellas apuntan directamente al desarrollo del plan: desde la producción se determina la capacidad, tiempo y volumen disponible para oferta y/o mercadear, ligada a un campo de investigación y desarrollo para ser proactivos ante los nuevos escenarios del mercado y adaptarse al mismo; el área financiera abrirá el campo de acción y al mismo tiempo pondrá barreras de acuerdo a los recursos disponibles, además de determinar el presupuesto a cumplir con dicho plan; por otro lado la fuerza comercial y/o recursos humanos serán los promotores y ejecutores de este plan, por lo que deben entenderlo y trabajar en pro de su cumplimiento.

Según Lambin, Gallucci, & Sicurello (2009) un plan de marketing contiene la declaración de la misión; en la que se expone también la visión y la historia de la empresa, la definición del negocio, objetivos y limitaciones corporativas a corto y largo plazo por parte de la gerencia y por último las opciones estratégicas básicas.

Partiendo de lo anteriormente expuesto, se hace indispensable que en primer lugar se conozca a profundidad todos los factores que afectan la compañía. Hacer un buen análisis del entorno interno y externo en que se desenvuelve la empresa, se convierte en un punto de partida clave; es necesario saber a cabalidad a qué se dedica, en que mercado participa y desarrolla su actividad, cuál es su público objetivo y conocer el comportamiento del consumidor, tener definida su segmentación de mercado, conocer sus fortalezas, debilidades, amenazas y ventajas, y todos aquellos factores que de alguna u otra manera inciden en su *mix* de marketing (producto, precio, distribución y comunicación). Este análisis brindará el conocimiento adecuado y las suficientes herramientas para diseñar las estrategias acordes a lo que busca la empresa y así crear un plan de acción consecuente con los hallazgos de dicho análisis.

### **3.2.2 Análisis del entorno externo**

Enmarca el análisis situacional de aquellos factores que no pueden ser controlados por la compañía pero que sí pueden impactar en su rendimiento, como resultado de ese estudio se concluyen oportunidades y amenazas presentes en el entorno, los cuales la empresa debe monitorear mediante su gestión de marketing. Este análisis debe incluir los siguientes temas (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009):

**3.2.2.1 Tendencias de mercado:** En un periodo de 3 a 5 años, y dependiendo de la clasificación y/o nivel de producto, se deberá cumplir con el posicionamiento del mismo, para lo que se debe segmentar y cuantificar el mercado.

**3.2.2.2 Comportamiento del consumidor:** Analiza los factores que influyen en una decisión de compra por parte del cliente. Comprende desde un estudio social, percepciones, motivaciones hasta un posible estudio de neuromarketing.

**3.2.2.3 Estructura de distribución:** Principalmente para bienes de consumo, es indispensable tener claro la estructura de su distribución, cómo se compone el mercado y a través de qué canales de comercialización es más apropiado ofrecer sus productos. En este caso en que la empresa objeto de este plan de mercadeo es de consumo masivo y que el problema ya descrito anteriormente es la afectación de su principal canal de distribución, este punto se vuelve clave para el desarrollo de este documento.

Es importante conocer en el mercado quienes son los canales tradicionales, cómo funcionan y cuál es la mejor manera de posicionarse o especializarse en cada uno de ellos. Adicional se vuelve fundamental saber quiénes son y cómo funcionan los nuevos actores del

mercado, aquellos que están cambiando la estructura de distribución dentro de una compañía productora de bienes de consumo.

**3.2.2.4 Análisis de la competencia:** Es importante hacer frente a la competencia y al igual que los canales de distribución, conocer la estructura competitiva del mercado, la participación de cada actor competitivo, el comportamiento de la competencia, en qué posición se ubica (líder, dominante, recesivo, seguidor, retador), las marcas y ventajas competitivas. Entre mayor información se tenga mayor será la capacidad de enfrentamiento.

**3.2.2.5 Macroentorno:** Este estudio está conformado por el desarrollo de una matriz PESTEL. En el que se describan cada uno de esos factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan positiva o negativamente el funcionamiento de la empresa y por ende el cumplimiento de los objetivos planteados.

### **3.2.3 Análisis del entorno interno**

Si bien el análisis externo concluye en las oportunidades y amenazas, en el análisis interno se detectan las fortalezas y debilidades. Lambin, Gallucci, & Sicurello, (2009) dicen que en esta auditoría interna se evalúan los recursos con que cuenta la empresa y al mismo tiempo se detecta la ventaja competitiva de la misma, que servirá como base para el planteamiento de la estrategia del plan de marketing. “Las fortalezas de la empresa (o sus cualidades distintivas), señalan ciertas estrategias que pueden ser exitosas para la empresa, mientras que las debilidades señalan ciertos puntos que la empresa debe corregir” (p.481). Dentro de este análisis interno se evalúa:

**3.2.3.1 Situación actual de la empresa:** se muestra información a profundidad sobre cada uno de los productos de la empresa como ventas, cuota de mercado, calidad frente a la

competencia, marca, segmentación, estructura de clientes, precios, márgenes, presupuestos, toda esta información acompañada de un registro de pérdidas y ganancias de los último tres años.

**3.2.3.2 Competidor prioritario:** Cada empresa debe identificar su principal competidor y compararse con él en términos de producto-categoría y mercado, ya no en un contexto global y externo en el mercado sino de en un ámbito de enfrentamiento a la par. Se debe conocer la participación relativa, precios, capacidad de respuesta, acciones de protección y agresión, ventajas, punto débil, si es posible ventajas en costos y recursos financieros, para así adoptar la mejor estrategia competitiva orientada al mercado en miras de lograr un rendimiento sostenible en el mismo.

Adicional, Lambin, Gallucci, & Sicurello, (2009) también hacen mención a la comunicación del producto; luego de tener una buena segmentación de mercado, de haber realizado un estudio de consumidor y competencia, es importante promocionar el producto asertivamente con un mensaje enfocado al cumplimiento de las estrategias y objetivos de la empresa.

Por último, pero no menos importante, dentro del análisis interno de la compañía se debe evaluar la política de precios. Incluso se puede decir que es uno de los factores más relevantes, al ser el único que representa ingresos y al mismo es el más comparado frente a la competencia y en la mayoría de las veces es el factor decisivo de compra.

### **3.2.4 Programas de acción**

Luego de capturar toda la información de análisis del entorno interno y externo, se deben definir objetivos que se lograrán mediante un programa de acción y para el cual se debe definir la

estrategia acorde a lo que se quiere lograr. Lambin, Gallucci, & Sicurello, (2009) exponen las siguientes estrategias:

**3.2.4.1 Estrategia defensiva:** consiste en defender lo que ya se tiene, el producto existente en el mercado actual. Esta estrategia la conforma las siguientes acciones:

- Mejoras al producto o servicio
- Fortalecimiento de los servicios prestados, distribución y venta.
- Incrementar actividades promocionales
- Fijación de precios defensivos, por medio de la comercialización de productos complementarios (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, pág. 488).

**3.2.4.2 Estrategia de penetración:** Con los mismo productos se busca llegar a un mercado específico, con el fin de aumentar las ventas. Se pueden emplear acciones promocionales y fidelizar clientes irregulares.

**3.2.4.3 Estrategia de desarrollo de mercado:** se emplea con el objetivo de conquistar un nuevo mercado con los productos actuales, mediante la creación de una red comercial en otro mercado para extender la distribución geográfica, ampliando la red de distribución y el número de exhibidores en las cadenas de supermercados (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

**3.2.4.4. Estrategia de extensión de productos:** se emplea con el fin de diversificar el portafolio y tener una oferta ya sea más completa, asertiva, vanguardista o simplemente mejorar la gama de productos.

Cada estrategia comprende acciones que encaminan al cumplimiento de los objetivos, por ello se deben elegir las estrategias con base en el planteamiento del objetivo.

Así pues, el plan de mercadeo se encarga de recopilar, organizar y analizar información con el fin de obtener hallazgos y con base en ellos plantear objetivos alcanzables, mediante la adopción de estrategias que comprenden un plan de acción; todo encaminado al cumplimiento del objetivo propuesto.

### **3.3 Teoría sobre investigación de mercados**

#### **3.3.1 Definición de investigación de mercados**

La investigación de mercados es un proceso fundamental para la alta dirección en el desarrollo del plan estratégico de mercadeo, ya que todo parte del entendimiento del mercado por medio de la investigación y el conocimiento de los deseos y de las necesidades de los clientes y de esta manera segmentar y determinar cuál es el mercado meta y tomar decisiones para el desarrollo del nuevo plan de marketing.

Una definición completa y estructurada sobre investigación de mercados la publica la *American Marketing Association (AMA)*:

La investigación de mercados es la función que vincula al consumidor, al cliente y al público con el comercializador a través de la información: información utilizada para identificar y definir oportunidades y problemas de marketing, generar, refinar y evaluar acciones de marketing; monitorear el desempeño de marketing; y mejorar la comprensión del marketing como proceso. La investigación de mercado especifica la información requerida para abordar estos problemas, diseña el método para recopilar información, administra e implementa el proceso de recopilación de datos, analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones (*American Marketing Association, 2004*).

De otro lado, la definición de investigación de mercados de Malhotra:

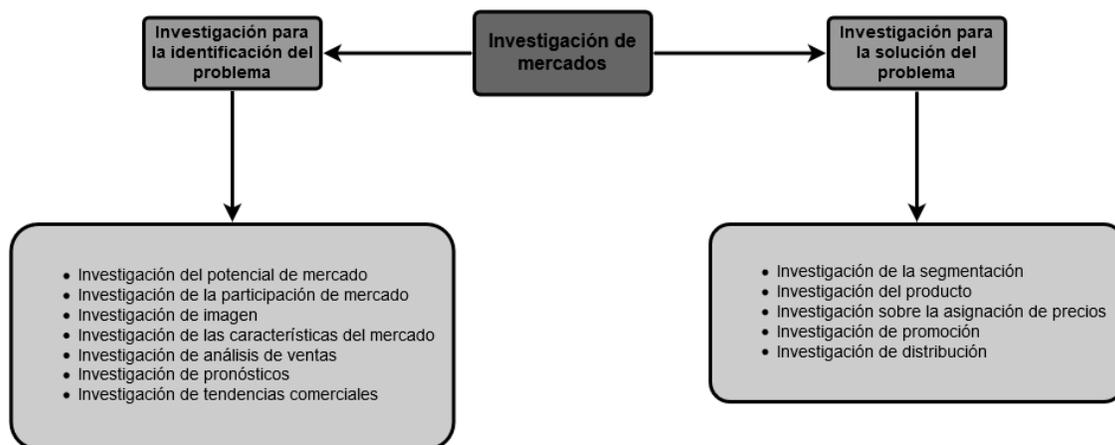
La investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing (Malhotra, 2008).

Se podría decir que partiendo de una investigación de mercados (identificación, recopilación, análisis de la información, difusión y uso), se desarrolla un plan de marketing con una probabilidad de éxito mucho mayor que si no se plasmara la estructura según lo identificado en la investigación posterior al relacionamiento y conocimiento del cliente.

### 3.3.2 Clasificación de la investigación de mercados

Cuando una empresa decide poner en marcha una estrategia, ésta va acompañada de un proceso previo de recopilación de información y análisis, para garantizar el éxito de la campaña y disminuir los riesgos. Al momento de realizar una evaluación del mercado, existen muchas formas de investigar, una de ellas la expresa Malhotra (2008) a continuación:

#### Ilustración 2. Clasificación de investigación de mercados



Fuente: Malhotra, 2008, p. 46

**3.3.2.1 La investigación para la identificación del problema** es un tipo de investigación que brinda información sobre la situación actual del marketing y ayuda a diagnosticar un problema, identificando incluso algunos que no son tan evidentes, pero que existen o es probable que se muestren en el futuro. La identificación de tendencias económicas, sociales o culturales, así como los cambios en el comportamiento del consumidor, puede señalar problemas u oportunidades subyacentes.

Ejemplos de esto son los estudios sobre el potencial y la participación que tiene el mercado, tendencias comerciales, la imagen de la marca y características. Análisis de venta así como el pronósticos a corto y a largo plazo. (ver ilustración 2).

**3.3.2.2 La investigación para la solución de problemas:** Es el más utilizado por la mayoría de las compañías y se aplica para tomar decisiones que solventarán problemas de marketing específicos. Alguno de los temas que se consideran en este tipo de investigación, incluyen investigaciones de segmentación, producto, asignación de precios, promoción y distribución.

La investigación de mercados se clasificación en dos tipos principales: conceptual y práctico. Ambos pueden aplicarse en un estudio de investigación de mercados para atender el mercado por ejemplo entrevistas con expertos, encuestas a consumidores, investigación cualitativa y análisis de datos, que permitan la captura de información de importancia sobre la actuación del producto en el mercado.

### 3.3.3 Proceso de investigación de mercados

En una compañía de éxito los procesos se llevan a cabo adecuada y ordenadamente, cumpliendo a cabalidad con los requisitos para el progreso de las estrategias planteadas, como en el caso de la investigación de mercados donde se deben seguir unos pasos para la ejecución del plan estratégico y lograr con esto un alto grado de cumplimiento de los objetivos planteados por la alta gerencia. Malhotra (2008) nos da una referencia general de 6 pasos para la ejecución de un proceso de investigación de mercados:

**Paso 1: Definición del problema:** En un proyecto de investigación de mercados el primer paso es definir claramente cuál es el problema y qué información se debe capturar, para esto el investigador debe indagar directamente a los expertos del sector con entrevistas o realizando investigaciones cualitativas como las sesiones de grupo, además del análisis de datos secundarios que permitan el desarrollo de la investigación de manera adecuada.

**Paso 2: Desarrollo del enfoque del problema:** Se formula un marco de referencia objetivo o teórico, se aplican modelos analíticos y se generan hipótesis con el único fin de identificar la información que sea de importancia para el correcto desarrollo del proceso de investigación de mercados.

**Paso 3: Formulación del diseño de investigación:** Es un bosquejo para realizar un proyecto de investigación de mercados, en el cual se expone el paso a paso para obtener la información requerida, los cuales se describen a continuación:

- Definición de la información necesaria.
- Análisis de datos secundarios.

- Investigación cualitativa.
- Técnicas para la obtención de datos cuantitativos (encuesta, observación y experimentación).
- Procedimientos de medición y de escalamiento.
- Diseño de cuestionarios.
- Proceso de muestreo y tamaño de la muestra.
- Método para el análisis de datos.

**Paso 4: Trabajo de campo o recopilación de datos:** Es necesario contar con una o varias personas que trabaje en la captación de la información bien sea in situ o desde otro lugar haciendo uso de las herramientas (teléfono, correo, internet, etc). Este equipo de trabajo debe ser idóneo para el adecuado desempeño de las funciones ya que esto permite minimizar los errores durante la recolección de la información.

**Paso 5: Preparación y análisis de datos:** La preparación de los datos incluye su revisión, codificación, transcripción y verificación. Los datos se analizan para obtener información relacionada con los componentes del problema de investigación de mercados y de esta manera brindar información al problema de decisión administrativa.

**Paso 6: Preparación para el análisis de datos:** Toda la información debe ser recopilada y documentada de manera tal que, al hacer la revisión de los datos, sean de fácil manejo para el análisis y así presentar unos resultados confiables y acordes a la información encontrada.

El análisis de la información tomada durante el proceso de investigación bien documentada y analizada con las características anteriormente descritas da una visión a los gerentes de marketing para implementar estrategias altamente potenciales para la organización.

### **3.3.4 Definición del problema de investigación de mercados**

En investigación de mercados todos los pasos son importantes pero el que realmente impacta el proceso de investigación es la definición del problema. Si éste no está claramente definido el proyecto puede llegar a ser un verdadero fracaso. La definición del problema supone plantear el problema general e identificar los componentes específicos del problema de investigación de mercados. La investigación sólo puede diseñarse y conducirse de forma adecuada cuando el problema a tratar se ha definido con claridad (Malhotra, 2008). El problema de investigación de mercados indaga qué información se necesita y cuál es la mejor forma de obtenerla.

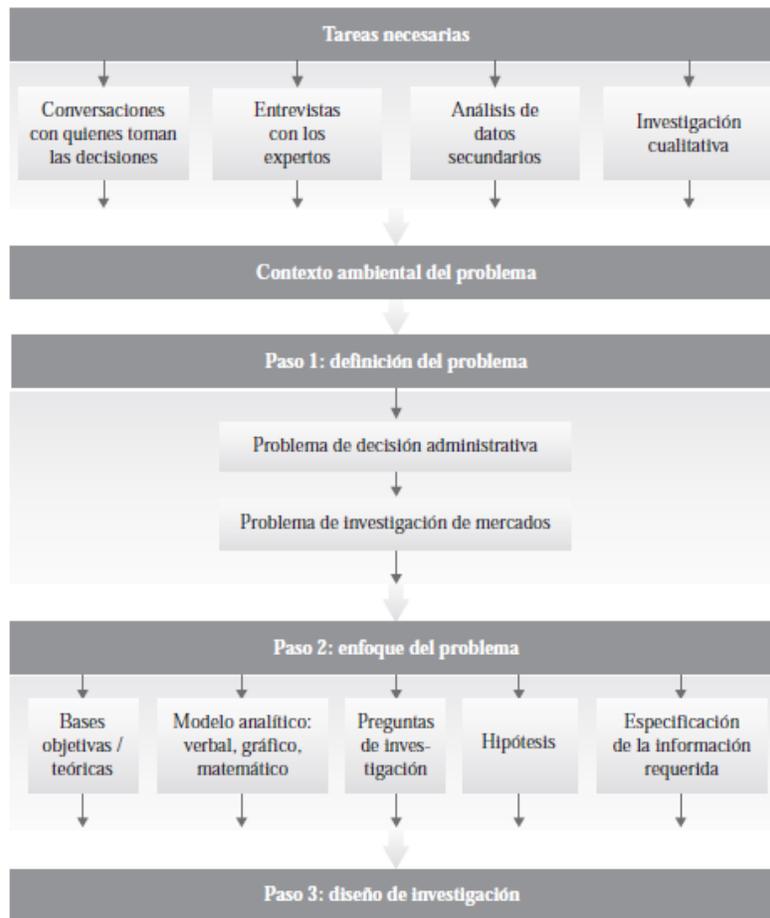
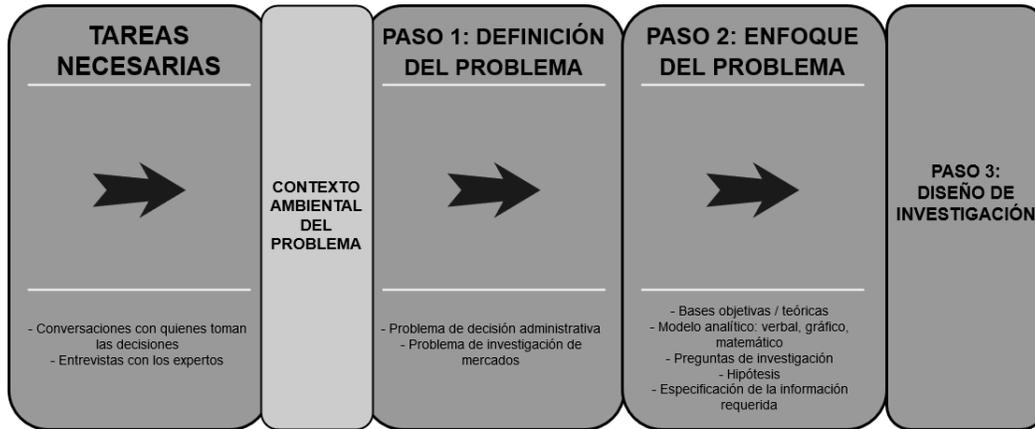
**3.3.4.1 Definición del problema gerencial:** Es el proceso de alcanzar resultados usando a las personas, ya que son estas quienes tienen el poder de decisión, implementan las propuestas avaladas y realizan el seguimiento y evalúan los resultados. Esta investigación se basa en una relación muy estrecha entre el investigador y la persona investigada.

**3.3.4.2 Definición del problema de investigación de mercados:** Comprender el entorno permite de una manera más fácil identificar cuál es el problema actual ya que en todas las actividades el investigador debe conocer los antecedentes de ese problema de interés y deben evaluarse ciertos factores ambientales asociados al mismo, contando con diferentes personas implicadas que son decisorias o que conocen y analizan los datos y que además aplican en

algunas ocasiones investigación cualitativa que permitirán conocer más a fondo características propias al problema.

Según la definición del problema de investigación de mercados, se deben desarrollar varios componentes propuestos por Malhotra (2008), los cuales consisten en un marco objetivo/teórico, modelo analítico, preguntas de investigación, hipótesis y especificación de la información requerida (ver Ilustración 3).

### Ilustración 3. Definición del problema de investigación de mercados



Fuente: Malhotra, 2008, p. 76

### **3.3.5 Planteamiento del problema**

Malhotra (2008) en su libro “Investigación de Mercados” manifiesta que, al realizar el planteamiento del problema, el investigador deberá identificar los atributos y los niveles de tales atributos que se emplearán en la elaboración de los estímulos. Los niveles de los atributos denotan los valores que estos asumen, si se ven desde el punto de vista teórico, los atributos elegidos deben tener una influencia considerable en la preferencia y elección del consumidor, mientras que, desde una perspectiva administrativa, los atributos y sus niveles deben ser procesables y requieren que el investigador especifique el propósito para el que utilizará los resultados. Para el ejercicio del marco teórico mencionaremos las preguntas de investigación y la hipótesis:

**3.3.5.1 Preguntas de Investigación (PI):** Son planteamientos finos de los componentes específicos del problema. Hay ocasiones donde se presentan varias preguntas de investigación para un determinado componente del problema, por lo que es probable que cada componente del problema tenga que dividirse en varias preguntas de investigación, las cuales deben permitir conocer específicamente el tipo de información que se requiere ayudando con esto los decisores de marketing. Al formular las preguntas de investigación estas deberán estar enfocadas a definir el problema, al marco teórico y al modelo analítico seleccionado.

**3.3.5.2 Hipótesis (H):** Es una suposición hecha a partir de unos datos que sirven de base para iniciar una investigación o una argumentación. Probablemente una hipótesis es una respuesta a la pregunta de investigación y mientras que estas son interrogativas, las hipótesis son declarativas y susceptibles de someterse a prueba empírica. Las hipótesis juegan un papel muy

importante en el diseño de la investigación ya que pueden sugerir cuáles variables pueden ser de interés para su inclusión o por el contrario no generan valor para la investigación.

### **3.3.6 Diseño de la investigación**

Un diseño de investigación es un esquema para llevar a cabo un proyecto de investigación de mercados, donde se expone detalladamente los procedimientos necesarios para la obtención de la información requerida y su propósito es diseñar un estudio que ponga a prueba las hipótesis de interés, defina las posibles respuestas a las preguntas de investigación y proporcione la información necesaria para la toma de decisiones. El diseño de la investigación se formula después de que se definió el problema.

En el diseño de investigación se requiere especificidad de los datos de cómo se ejecutó la investigación. Debe exponer la naturaleza del diseño de investigación seleccionado, recolección de información de fuentes primarias y secundarias, las técnicas de escalamiento, la elaboración del cuestionario y el pretest, las técnicas de muestreo y el trabajo de campo. Se deben presentar lo más claro posible que sea entendible para todo el que lo lea, es decir, sin tecnicismo. La parte técnica se deben referir en un apéndice. Es aquí donde se debe justificar el método seleccionado.

El diseño también incluye la realización de investigación exploratoria, la definición precisa de las variables y el diseño de las escalas adecuadas para medirlas al igual que la manera para obtener los datos de los colaboradores, si se aplica una encuesta o por medio de un experimento. Es importante realizar un cuestionario y un muestreo para escoger a los participantes del estudio. La elaboración de un diseño de investigación incluye los siguientes pasos tal como lo menciona Malhotra (2008):



1. Definición de la información necesaria.
2. Análisis de datos secundarios.
3. Investigación cualitativa.
4. Técnicas para la obtención de datos cuantitativos (encuesta, observación y experimentación).
5. Procedimientos de medición y de escalamiento.
6. Diseño de cuestionarios.
7. Proceso de muestreo y tamaño de la muestra.
8. Plan para el análisis de datos.

En general, los diseños de la investigación se clasifican como exploratorios o concluyentes, de los cuales se hablará a continuación:

### **3.3.6.1 Investigación exploratoria**

Acorde a Malhotra (2008) su objetivo principal es brindar información y comprensión del problema que afronta el investigador. Es útil en los casos donde es necesario definir el problema con mayor precisión, identificar los cursos de acción y obtener información adicional antes de que pueda desarrollarse un enfoque. En esta etapa la información requerida está sólo vagamente definida y el proceso de investigación que se adopta es flexible y no estructurado. La muestra seleccionada para generar el máximo de información es pequeña y no representativa. Los datos primarios son de naturaleza cualitativa y se analizan de acuerdo con ello.

La información obtenida con la investigación exploratoria debe verificarse o cuantificarse por la investigación concluyente.

Según Malhotra (2008) la investigación exploratoria puede usarse para:

- Formular un problema o definirlo con mayor precisión.
- Identificar cursos alternativos de acción.
- Desarrollar hipótesis.
- Aislar variables y relaciones clave para un examen más minucioso.
- Obtener ideas para desarrollar un enfoque del problema.
- Establecer prioridades para la investigación posterior.

La investigación exploratoria puede beneficiarse cuando se emplea entrevistas con expertos, encuestas piloto, datos secundarios analizados de forma cualitativa e investigación cualitativa.

### **3.3.6.2 Investigación concluyente**

El objetivo de la investigación concluyente es probar hipótesis específicas y examinar relaciones particulares. El investigador tiene que señalar con claridad la información necesaria. La investigación concluyente por lo general es más formal y estructurada que la exploratoria. Se basa en muestras representativas grandes y los datos obtenidos se someten a un análisis cuantitativo. Los diseños de la investigación concluyente pueden ser descriptivos o causales; en tanto que los diseños descriptivos pueden ser transversales o longitudinales tal como se muestra en la imagen 2.3.

**3.3.6.2.1 Investigación descriptiva:** El principal objetivo es describir algo, por lo regular las características o funciones del mercado. La investigación descriptiva supone que el investigador tiene suficiente conocimiento previo acerca de la situación del problema. Una diferencia importante entre la investigación exploratoria y la descriptiva es que esta última se caracteriza por la formulación previa de hipótesis específicas. Por ende, la información necesaria debe definirse con claridad. Como resultado, la investigación descriptiva se planea y estructura previamente. Por lo general, se basa en muestras representativas grandes. Un diseño formal de investigación especifica los métodos para seleccionar las fuentes de información y para recabar los datos de tales fuentes. Un diseño descriptivo requiere una especificación clara de las seis preguntas de la investigación (quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo) (Malhotra, 2008).

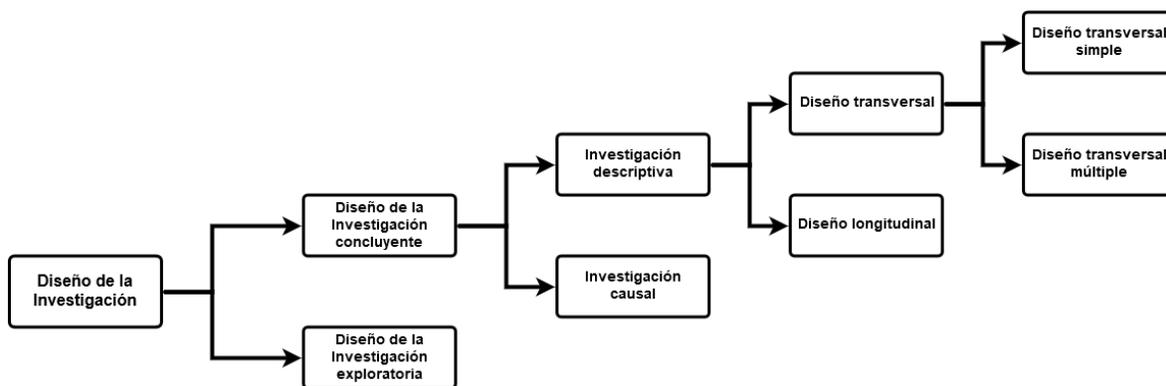
**3.3.6.2.2 Investigación causal:** Se utiliza para obtener evidencia de relaciones causales (causa-efecto). Los administradores de marketing continuamente toman decisiones basadas en supuestas relaciones causales. Sin embargo, quizá esas suposiciones no estén justificadas, por lo que la validez de las relaciones causales debería examinarse mediante una investigación formal.

La investigación causal es adecuada para los siguientes propósitos:

- Entender qué variables son la causa (variables independientes) y cuáles son el efecto (variables dependientes) de un fenómeno.
- Determinar la naturaleza de la relación entre las variables causales y el efecto que se va a predecir.

Al igual que la investigación descriptiva, la investigación causal requiere un diseño planeado y estructurado donde se manipulen las variables causales o independientes en un ambiente relativamente controlado. La principal técnica que utiliza la investigación causal es la experimentación.

#### Ilustración 4. Diseño de la investigación



Fuente: Malhotra, 2008, p. 117.

#### 3.3.7 Proceso de medición de las variables

Medición significa establecer números o símbolos a rasgos específicos de objetos de acuerdo con determinadas reglas predeterminadas. Es por esto por lo que decimos que no medimos al público, sino sus gustos y preferencias, actitudes y percepciones. En la investigación de mercados los números suelen asignarse por dos razones.

- Permiten realizar un análisis estadístico
- Facilitan la comunicación de las reglas y los resultados de la medición.

La característica más importante de la medición es la descripción de las reglas para la asignación de números a determinadas características. En el proceso de asignación debe haber una relación 1:1 entre los números y las características medidas.

Existen cuatro escalas de medición básicas: nominal, ordinal, de intervalo y de razón, las cuales se definen a continuación:

### Ilustración 5. Escala básica de medición

Escalas básicas de medición					
Escala	Características básicas	Ejemplos comunes	Ejemplos de marketing	Estadísticas Permitidas	
				Descriptiva	Inferencial
Nominal	Los números identifican y clasifican objetos.	Números de seguridad social, números de jugadores de fútbol.	Números de marcas, tipos de tiendas, clasificación por sexo.	Porcentajes, moda.	Chi cuadrada, prueba binomial.
Ordinal	Los números indican la posición relativa de los objetos, pero no la magnitud de las diferencias entre ellos.	Clasificación de calidad, clasificación de los equipos en un torneo.	Clasificación de preferencias, posición del mercado, clase social.	Percentil, mediana.	Correlación de rangos ordenados, ANOVA de Friedman.
Interval	Pueden compararse las diferencias entre los objetos; el punto cero es arbitrario.	Temperatura (Fahrenheit, celsius).	Actitudes, opciones, números de índice.	Rango, media, desviación estándar.	Correlación producto-momento, pruebas t, ANOVA, regresión, análisis factorial.
De razón	El punto cero es fijo, pueden calcularse los valores de la razón de la escala.	Longitud, peso.	Edad, ingreso, costos, ventas, participación en el mercado.	Media geométrica, media armónica.	Coefficiente de variación.

Fuente: Malhotra, 2008, p. 291

En la investigación de mercados se utilizan técnicas comparativas y no comparativas como técnicas de escalamiento.

**3.3.7.1 Escalas comparativas:** implican la comparación directa de los objetos y su ventaja principal es que permite detectar diferencias pequeñas entre los objetos estímulo. Estas escalas implican menos suposiciones teóricas. Las principales desventajas de las escalas comparativas

incluyen la naturaleza ordinal de los datos y la imposibilidad de generalizar más allá de los objetos estímulo escalados.

**3.3.7.2 Escalas no comparativas:** Cada objeto se escala independientemente del resto de objetos del conjunto de estímulos. Por lo general, los datos resultantes corresponden a una escala del intervalo o de razón.

El escalamiento no comparativo es la técnica más utilizada en la investigación de mercados.

### **3.3.8 Elaboración del instrumento de medición**

La encuesta y la observación son las dos principales técnicas para obtener datos cuantitativos primarios en la investigación descriptiva. Ambas técnicas requieren algún procedimiento para estandarizar el proceso de recolección de datos, de manera que los datos obtenidos muestren consistencia interna y puedan analizarse de una manera uniforme y coherente. Un formato o un cuestionario estandarizado asegurarán que los datos sean comparables, hará más rápido y preciso el registro, y facilitará el procesamiento de los datos.

Un cuestionario, ya sea que se llame programa, formato para entrevista o instrumento de medición, es un conjunto formalizado de preguntas para obtener información de los encuestados.

Todo cuestionario tiene tres objetivos específicos:

- Debe traducir la información requerida en un conjunto de preguntas específicas que los encuestados puedan responder. Dos formas aparentemente similares de plantear una

pregunta pueden obtener información diferente. Por lo tanto, este objetivo es todo un reto.

- El cuestionario debe animar, motivar y alentar al encuestado para que participe activamente en la entrevista, colabore y concluya el proceso. Un cuestionario bien diseñado puede incrementar la tasa de respuestas de los encuestados
- El cuestionario debe minimizar el error de respuesta, se registran o se analizan mal. El cuestionario puede ser una fuente importante de error de respuesta. Minimizarlo es un objetivo importante en el diseño del cuestionario.

El diseño de cuestionarios es una habilidad que se logra con la experiencia. Las características del grupo de encuestados tienen una gran peso en el diseño del cuestionario por lo que es transcendental tener una idea clara de la población objetivo ya que cuanto más heterogéneo sea el grupo de encuestados, más difícil resultará diseñar un solo cuestionario que sea adecuado para todo el grupo.

Su gran debilidad es la ausencia de una teoría, ya que se carece de principios científicos que garanticen un cuestionario óptimo o ideal.

Se tomaron 10 pasos para el diseño del cuestionario Malhotra (2008):

1. Definir la información que necesita
2. Explicar el tipo de entrevista
3. Diseño de las preguntas individuales
4. Diseñar las preguntas de tal forma que el encuestado no presente dificultades o no tenga disposición para responderlas.

5. Establecer la estructura de las preguntas
6. Determinar la redacción de las preguntas
7. Organizar las preguntas en el orden correspondiente
8. Establecer el formato y diseño
9. Replicar el cuestionario
10. Realizar pruebas previamente con el cuestionario.

Dependiendo de la manera como se aplican las entrevistas se hace viable evaluar cómo afecta el método de la entrevista en el diseño y desarrollo del cuestionario. Por ejemplo: en las entrevistas personales, los participantes analizan el cuestionario e los encuestados observan el cuestionario e interactúan cara a cara con la persona que realiza la entrevista, lo que facilita realizar preguntas de mayor variedad y complejidad. En las que se realizan por teléfono, los entrevistados tienen una relación más limitada ya que no ven el cuestionario por lo que el entrevistador solo hace preguntas más sencillas y cortas.

Los cuestionarios que se realizan por correo se auto aplican, por lo que las preguntas son mucho más sencillas y en algunas ocasiones se deben dar instrucciones para el correcto diligenciamiento.

Luego de identificar la información necesaria para el diseño del cuestionario y de seleccionar el tipo de entrevista, el paso a seguir es definir el contexto de cada una de las preguntas, la cuales deben permitir obtener la información suficiente en caso de que los datos resultantes en una pregunta no logren satisfacer las necesidades, por lo que esa pregunta debe ser eliminada

Los investigadores no deben asumir que los encuestados pueden dar respuestas correctas o razonables a todas sus preguntas. Ciertos factores limitan la capacidad de los encuestados para brindar la información deseada. Quizá no estén informados, no recuerden o no sean capaces de expresar cierto tipo de respuestas.

Hay que evaluar muy bien la utilización de las preguntas dentro de un cuestionario ya que puede haber preguntas indicadas en determinados contextos, pero no serlo para otros.

Una pregunta puede ser estructurada o no estructurada. Las preguntas no estructuradas son preguntas abiertas que los encuestados responden con sus propias palabras. También se conocen como preguntas de respuesta libre. Las preguntas abiertas se recomiendan como preguntas iniciales sobre un tema. Permiten a los encuestados expresar actitudes y opiniones generales que ayudan al investigador a interpretar sus respuestas a las preguntas estructuradas. Las preguntas no estructuradas tienden a sesgar menos la respuesta que las preguntas estructuradas. Los encuestados tienen la libertad de expresar cualquier punto de vista. Sus comentarios y explicaciones pueden ofrecer al investigador información importante. Por lo tanto, las preguntas no estructuradas son útiles en una investigación exploratoria (Malhotra, 2008).

Un inconveniente de las preguntas no estructuradas es que la probabilidad de sesgo que presenta el entrevistador es elevada. Otra desventaja es que la codificación de las respuestas es costosa y consume mucho tiempo.

**Preguntas dicotómicas.** Es aquella que sólo tiene dos alternativas de respuesta: sí o no, de acuerdo o en desacuerdo y así sucesivamente. En ocasiones a las alternativas expuestas se les adiciona otra alternativa neutra, Como por ejemplo: “sin opinión”, “no lo sé”, “ambas” o “ninguna”. Estas preguntas son las más sencillas de tabular y analizar, pero presentan un gran

inconveniente y es que la respuesta puede verse afectada por la estructura y contexto de la pregunta (Malhotra, 2008).

Decidir la redacción de una pregunta puede ser la tarea más difícil e importante en el desarrollo de un cuestionario, Si una pregunta no está redactada adecuadamente, es posible que los encuestados se nieguen a responderla o lo hagan de forma incorrecta.

Para evitar esos problemas, se pueden tener en cuenta los siguiente pasos: determinar el tema a tratar, usar palabras sencillas, no hacer suposiciones implícitas, procurar no generaliza ni hacer uso de enunciados positivos ni negativos.

### **3.3.9 Proceso de muestreo**

El diseño del muestreo comienza con la especificación de la población meta y debe definirse en términos de los elementos, las unidades de muestreo, la extensión y el tiempo. El investigador debe decidir si usará una técnica de muestreo tradicional o la bayesiano, si obtendrá la muestra con o sin reemplazo y si utilizará un muestreo probabilístico o no probabilístico.

**3.3.9.1 Clasificación de las técnicas de muestreo:** Malhotra define algunas técnicas de muestreo descritas en su libro de investigación de mercados:

**Técnica Bayesiana:** Elección secuencial de los datos, los cuales se agregan a la muestra y se reúnen para luego realizar los cálculos estadísticos y determinar los costos referentes al muestreo. Esta técnica incluye previamente datos sobre población, costos, y tiene en cuenta la probabilidad de las decisiones equivocadas. El método resulta atractivo aunque comúnmente no

se aplica en la investigación de mercados ya que no encuentra información suficiente referente a los costos y probabilidades (Malhotra, 2008).

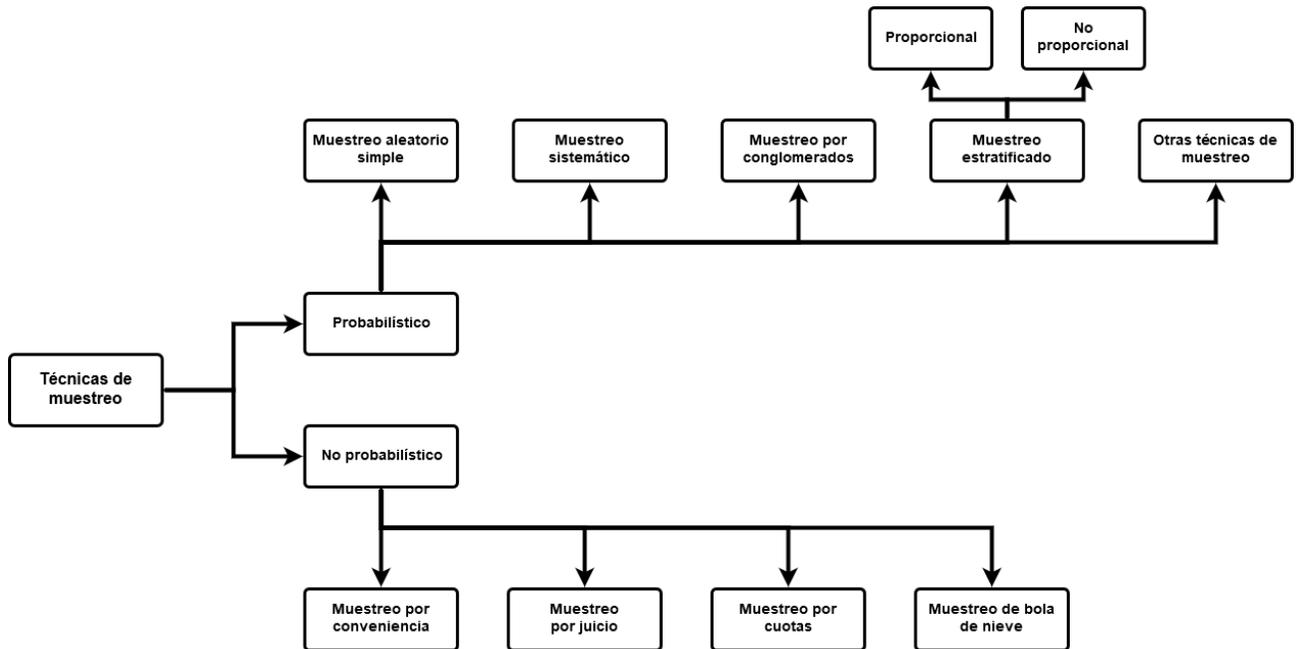
**Muestreo tradicional:** Antes de dar inicio a la recolección de los datos, se realiza una selección de la muestra. Es el método usado con mayor frecuencia.

**Muestreo con reemplazo:** Se escoge un elemento del marco de muestreo y se obtienen los datos correspondientes de ese elemento. Se reintegra nuevamente el elemento al marco de muestreo permitiendo que esté se adiciones a la muestra más de una vez,

**Muestreo sin reemplazo:** luego de marcar un elemento para adicionarlo a la muestra, se elimina del marco de muestreo, por tal motivo no permite nuevamente ser elegido. Para llevar a cabo los cálculos estadísticos se hace de manera diferente a los demás, sólo si el marco de muestreo no es grande en comparación con el tamaño total de la muestra.

La elección de que técnica de muestreo se debe utilizar es la más importante ya que depende si el uso es probabilístico o no probabilístico.

## Ilustración 6. Diseño de muestreo



Fuente: Malhotra, 2008, p. 374.

**Muestreo no probabilístico:** se basa en el juicio del investigador para seleccionar a los elementos de la muestra. El investigador puede decidir de manera arbitraria o consciente qué elementos incluirá en la muestra. En el muestreo probabilístico pueden dar buenas estimaciones de las características de la población; sin embargo, no permiten evaluar objetivamente la precisión de los resultados de la muestra. Como no hay forma de determinar la probabilidad de que cualquier elemento particular quede seleccionado para incluirse en la muestra, no es posible hacer una extrapolación estadística de las estimaciones obtenidas a la población. Las técnicas de muestreo no probabilístico más comunes incluyen el muestreo por conveniencia, muestreo por juicio, muestreo por cuotas y muestreo de bola de nieve.

**Muestreo probabilístico:** las unidades del muestreo se seleccionan al azar. Es posible especificar de antemano cada muestra potencial de un determinado tamaño que puede extraerse de la población, así como la probabilidad de seleccionar cada muestra. Permitiendo hacer extrapolaciones sobre la población objetivo. Estas técnicas se clasifican con base en:

- Muestreo por elemento o por conglomerados.
- Probabilidad igual de la unidad o probabilidades desiguales.
- Selección no estratificada o estratificada.
- Selección aleatoria o sistemática.
- Técnicas de una sola etapa o de etapas múltiples.

De los cinco aspectos relacionados anteriormente resultan 32 combinaciones traducidas en técnicas de muestreo probabilístico diferentes, de las cuales se revisarán el muestreo aleatorio simple, muestreo sistemático, muestreo estratificado y por conglomerados.

## Ilustración 7. Virtudes y defectos de las técnicas básicas de muestreo

Virtudes y defectos de las técnicas básicas de muestreo		
Técnica	Virtudes	Defectos
<b>Muestreo no probabilístico</b>		
<b>Muestreo por conveniencia</b>	Menor costo, menor consumo de tiempo; mayor conveniencia.	Sesgo de selección, muestra no representativa; no se recomienda para la investigación descriptiva o causal.
<b>Muestreo por juicio</b>	Menor costo; conveniencia, no consume tiempo.	No permite generalizar; es subjetivo.
<b>Muestreo por cuotas</b>	Pueden controlarse ciertas características de la muestra.	Sesgo de selección; la representatividad no es segura.
<b>Muestreo de bola de nieve</b>	Puede estimar características poco comunes.	Consume mucho tiempo.
<b>Muestreo probabilístico</b>		
<b>Muestreo aleatorio simple (MAS)</b>	Es fácil de entender; resultados extrapolables.	Es difícil construir el marco de muestreo; costoso; menor precisión; la representatividad no es segura.
<b>Muestreo sistemático</b>	Puede incrementar la representatividad; es más fácil de poner en práctica que el MAS; no se requiere el marco de muestreo.	Puede disminuir la representatividad.
<b>Muestreo estratificado</b>	Incluye todas las subpoblaciones importantes; precisión.	Es difícil elegir las variables de estratificación relevantes; no es factible estratificar con muchas variables; es costoso.
<b>Muestreo por conglomerados</b>	Es económico y fácil de poner en práctica.	Poco preciso; es difícil calcular e interpretar los resultados.

Fuente: Malhotra, 2008, p. 390.

Además de las cuatro técnicas básicas de muestreo probabilístico hay otras técnicas que son consideradas como extensión y fueron diseñadas para intervenir en problemas de muestreo mas complejos. Para la investigación de mercados hay dos técnicas de mayor interés y son el muestreo por secuencia y el muestreo doble.

### 3.3.9.2 Elección del muestreo probabilístico o no probabilístico

Para decidir cual técnica aplicar si el muestreo probabilístico o el no probabilístico de debe considerar el tipo de investigación, la magnitud de los errores de muestreo y los que no

corresponden al muestreo, la diversidad de la población y otros factores estadísticos y de operación

**Ilustración 8. Elección del muestreo probabilístico frente al no probabilístico.**

Elección del muestreo probabilístico frente al no probabilístico		
Factores	Condiciones que favorecen el uso de	
	Muestro no probabilístico	Muestreo probabilístico
Naturaleza de la investigación	Exploratoria	Concluyente
Magnitud relativa de los errores de muestreo y de los errores que no son de muestreo	Los errores que no son de muestreo son mayores	Los errores de muestreo son mayores
Variabilidad de la población	Homogénea (baja)	Heterogénea (alta)
Consideraciones estadísticas	Desfavorables	Favorables
Consideraciones operacionales	Favorables	Desfavorables

Fuente: Malhotra, 2008, p. 393.

**El tamaño de la muestra:** es el número de elementos que se deben incluir en el estudio. Determinar el tamaño de la muestra es complicado e implica varias consideraciones tanto cualitativas como cuantitativas. La naturaleza de la investigación de mercados afecta el tamaño de la muestra. En el caso de la investigación exploratoria como en la investigación cualitativa el tamaño de la muestra normalmente es pequeño. En las encuestas descriptivas utilizadas en la investigación concluyente, la muestra a utilizar debe ser grande, con lo cual se disminuyen los efectos del error de muestreo entre las diferentes variables al igual que si se desea realizar un análisis mas complejo de los datos usando una técnica multivariada.

Por último, para determinar el tamaño de la muestra a utilizar se debe considerar la restricción que se tenga de los recursos.

En todo proyecto de investigación de mercados hay limitantes no sólo de tiempo y dinero sino también de disponibilidad y disposición de personal idóneo para realizar la recolección de la información.

## 4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

### 4.1. Determinación de los factores claves de éxito

El punto de partida para determinar los factores claves de éxito de la compañía fueron los hábitos y preferencias de consumo de los clientes finales. Basados en el estudio realizado por (Nielsen, 2016), en el que indican que la calidad/efectividad, un buen balance precio/valor y alguna experiencia previa con la marca/producto son los principales factores de elección en estos productos, se detectaron dentro de la compañía Aseo Integral los siguientes factores, que directa o indirectamente apuntan al cumplimiento de los factores antes mencionados:

- Participación en el mercado – Reconocimiento de marca: Con más de 35 años en el mercado, la marca BRIO ha logrado ubicarse entre las más reconocidas en su rubro y esto obedece a su estrategia de presentación en puntos de venta, pues cuentan con un plan de exhibición, cuyo objetivo es unificar criterios de exhibición para atraer la atención del cliente y por ende incrementar ventas. Este plan se evidencia en los puntos de venta, especialmente entre sus clientes *pareto*, donde ocupa grandes espacios entre los lineales, tiene más 3 caras de exhibición en los entrepaños, logra el nivel de altura más conveniente, lleva una planimetría constante y con el trabajo día a día de las

mercaderistas siempre mantiene llenos los lineales, igualmente siempre busca ubicarse a la par de las marcas más reconocida como lo son *Scotch Brite* y *Bom Bril*.

También es importante mencionar que la empresa gana participación en el mercado de una manera indirecta al fabricar 13 marcas propias a diferentes superetes, supermercados, grandes superficies, como lo son el Éxito, Mercaderías (Justo y Bueno), Supermercados Euro, Colsubsidio, entre otras.

- **Competitividad en precios:** Frente a sus principales competidores, Aseo Integral es el más económico, siendo coherentes con su calidad; de hecho, uno de sus argumentos de venta se basa en la alta duración de sus productos, lo que representa mayor economía para el consumidor final. En parte, esto se debe a la integración que tiene con sus maquiladores, pues ha desarrollado 9 talleres satélites, responsables de los procesos productivos, incluso algunos de ellos trabajando exclusivamente para la compañía, lo que representa una ventaja competitiva en costos claramente reflejados en el precio de venta.
- **Calidad de producto:** Con su proveedor de espuma ha desarrollado una fórmula química, que hace que la espuma de sus esponjas sea más duradera, la cual es de suministro exclusivo para Aseo Integral. En el último año ha estado trabajando en el posicionamiento de su marca con el slogan “Calidad Brio = mayor duración, mayor economía”.
- **Distribución y/o Logística:** Aseo Integral tiene como política despachar los pedidos el mismo día que ingresan, garantizando así la entrega oportuna del pedido, evitando

rupturas de inventarios en los puntos de venta, presionando a una mayor rotación y manteniendo siempre producto disponible para conservar las góndolas llenas.

- **Fortaleza Comercial:** Aseo Integral cubre la totalidad del territorio nacional, además de tener presencia en algunos países de Centro América; atendiendo todos los canales de venta del mercado desde un TaT hasta grandes superficies. Cuenta con un equipo comercial compuesto por 3 jefes regionales, 33 asesores de ventas, 60 mercaderistas e impulsadoras ubicadas a lo largo y ancho del país, para así llegar a todos los rincones del mismo. Capacitadas constantemente para acompañar y asesorar al cliente en cualquier requerimiento que se le presente. Además, tienen representantes de venta en el exterior.

La siguiente tabla se presenta con el fin de identificar y analizar el entorno en el cual se desenvolverá la compañía, en la cual se evalúan las diferentes variables y de esta manera comprender como se comportará el mercado en un futuro cercano y como pueden llegar a afectar el proceso y de esta forma actuar estratégicamente. Esta técnica de análisis consiste en describir el entorno externo a través de factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales, se evalúa el impacto para la compañía, teniendo en cuenta la criticidad de la afectación bien sea positiva o negativamente.

## 4.2. Análisis de las fuerzas del entorno externo

**Tabla 4. Análisis de las fuerzas del entorno externo**

PESTEL	FACTOR DE ANALISIS	ASEO INTEGRAL	IMPACTO	IMPLICACIONES E IMPORTANCIA		
				TIPO	TENDENCIA	CATEGORIA
POLÍTICO	Firmas TLC	Con miras a una expansión internacional, Aseo Integral tiene claro que sus mercados potenciales son los países de centro y sur América, con quienes en el gobierno antecesor se consolidaron varios acuerdos comerciales.	Medio	Positivo	Creciente	Importante
	Situación política en Venezuela	Venezuela era uno de los principales mercados para Aseo Integral, hasta el 2013 se exportaba mensualmente un contenedor con productos y claramente debido a la situación actual de ese país esas exportaciones se cancelaron viéndose afectada de manera negativa.	Alto	Negativo	Creciente	Critico
ECONÓMICO	Ley de Financiamiento	De los 19 billones de pesos que se espera recaudar con la ley de financiamiento, más de 11 billones provienen de ampliar la base de productos, especialmente los que hacen parte de la canasta familiar entre ellos los productos de aseo del hogar, actualmente gravados con un 19 %.	Alto	Negativo	Creciente	Critico
	Nivel de negociación con grandes superficies	Los industriales están cada vez más reacios a aceptar las duras condiciones que les imponen las grandes superficies ya que están siempre presionados desde todos los frentes para reducir sus márgenes de operación. Aseo Integral por estrategia comercial se ve obligado a hacer uso de este canal de distribución como medio de exhibición de sus productos, aunque ello implique una disminución en el margen de rentabilidad.	Medio	Negativo	Sin cambios	Importante

<b>SOCIAL</b>	Generación de empleo a población vulnerable	Aseo Integral tomó a mujeres cabeza de familia y a la población de mayor vulnerabilidad de la ciudad y formó empresas las cuales le sirven de <i>outsourcing</i> de su sistema productivo y bajo esta figura la compañía tiene 6 talleres que benefician a 40 personas y por ende a muchas familias de escasos recursos.	Alto	Positivo	Sin cambios	Importante
<b>TECNOLÓGICO</b>	E-commerce	El comercio electrónico trae grandes oportunidades. Brinda la oportunidad de poder vender en todo el país con una operación centralizada y ampliar sus canales de venta a otros espacios como redes sociales y tienda virtual, en las cuales Aseo Integral mantiene actividad permanente.	Medio	Positivo	Sin cambios	Importante
	Investigación y desarrollo de nuevas tecnologías en productos	Las tendencias en el mercado de aseo para el hogar requieren de la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías que apunten al cuidado del medio ambiente por lo que es importante para Aseo Integral estar a la vanguardia de las tecnologías en el sector. Principalmente con la tendencia de productos Biodegradables, que requieren un desarrollo específico.	Alto	Positivo	Creciente	Importante
<b>ECOLÓGICO</b>	Tendencia de Productos Ambientalmente Amigables/ Biodegradables	Pensando en el cuidado del medio ambiente Aseo Integral tiene dentro de su portafolio productos elaborados con materiales biodegradables, como las bolsas y crema quitamanchas diseñadas con características propias para estar a la vanguardia del sector aseo del hogar	Alto	Positivo	Creciente	Importante
<b>LEGAL</b>	Registros Sanitarios ante INVIMA	Es claro que, si la compañía tiene la necesidad de completar su portafolio con líquidos para el aseo, debe conocer y gestionar todos los permisos y registros que el INVIMA exige para este tipo de productos. Cabe mencionar que Aseo Integral, en ciertos momentos, ha tenido dificultades con este requisito para su línea de Insecticidas DETIL, lo que les ha impedido la comercialización de estos productos.	Alto	-	Creciente	Crítico

Fuente: elaboración propia

### 4.3. Análisis DOFA

Para el análisis de la Matriz DOFA se listan ciertos factores críticos del ámbito interno y externo de la compañía. Estos factores se determinaron a partir del conocimiento previo que se tiene sobre los procesos de la compañía, tendiendo como soporte los procedimientos detallados de cada área, documentados desde el área de calidad. Adicional se tuvo en cuenta aportes y retroalimentación del equipo comercial, desde el gerente comercial hasta la fuerza de ventas, pues son estas personas quienes reciben de primera mano del mercado los comentarios y la percepción que tiene el cliente sobre la empresa y/o marca.

También es importante mencionar que en la compañía existe el comité técnico primario, conformado por los coordinadores de cada área junto con el gerente general y comercial, donde se detectan aquellos factores críticos internos y externos que pueden llegar a afectar el buen funcionamiento de la empresa y por ende las ventas, lo que impulsa a desarrollar un plan de acción que le permita a la compañía resolver dichas situaciones en los momentos precisos.

#### 4.3.1 Matriz MEFI

**Tabla 5. Matriz MEFI**

FACTORES CRITICOS	PESO	PUNTAJE	PONDERADO
<u>FORTALEZAS</u>			
Calidad de sus productos	10%	4	0,4
Reconocimiento de marca en el mercado	10%	3	0,3
Articulación de talleres satélites (Maquiladores) para su producción	6%	3	0,18
Atención en todos los canales de venta del mercado	8%	4	0,32
Equipo comercial consolidado, vinculación en las actividades comerciales de los clientes	10%	4	0,4
Tienda virtual estructurada y activo en redes sociales	7%	3	0,24
Resultado de evaluación de clima organizacional superior	5%	3	0,15
Capacidad de ampliar la gama de productos	10%	3	0,3



<b>DEBILIDADES</b>			
Retrasos en entregas a causa del transportador, no se tiene un control absoluto sobre esta gestión	10%	1	0,1
No cuenta con un plan de mercadeo ni comunicacional para con sus clientes internos y externos	5%	2	0,1
No tiene un portafolio complementario en líquidos para aseo hogar	10%	1	0,1
Poco desarrollo de proveedores sustitutos de sus materias primas	8%	1	0,08
<b>TOTAL</b>			<b>2,67</b>

Fuente: elaboración propia

Donde: 1 = Debilidad mayor

2 = Debilidad menor

3 = Fuerza menor

4 = Fuerza mayor

De acuerdo al material proporcionado en asesoría, se considera que calificaciones globales menores de 2.5 caracterizan organizaciones débiles en lo interno y mayores, desde luego, organizaciones con posición interna fuerte. Partiendo de esto, se evidencia que Aseo Integral es una compañía fuerte en el ámbito interno, se detecta que es una empresa con muchas fortalezas comerciales, lo que se convierte en el ancla para soportar todos los demás procesos internos.

#### **4.3.2 Matriz MEFE**

A continuación, se listan los factores externos que la empresa debe tener en su radar de operaciones y diseño de estrategias. El objetivo es evaluar la respuesta estratégica de la organización.

**Tabla 6. Matriz MEFE**

FACTORES CRITICOS	PESO	PUNTAJE	PONDERADO
<u>OPORTUNIDADES</u>			
Expansión del mercado internacional: Crecimiento de la industria y exportaciones del sector aseo	8%	1	0,08
Creciente tendencia en productos de aseo biodegradables	12%	2	0,24
Los nuevos formatos Hard Discount están en la búsqueda de proveedores estables para consolidarse en el mercado	10%	4	0,4
Colombia puede ser una potencia del comercio electrónico	10%	3	0,3
En el mercado se encuentra una amplia oferta de proveedores para su materia prima	6%	2	0,12
<u>AMENAZAS</u>			
El cambio generacional trae consigo cambios en el formato tradicional de compra del consumidor	8%	2	0,16
Aparición de nuevos formatos de distribución como los Hard Discount, quienes han desplazado al canal tradicional como superetes y presionan los precios de venta a la baja	12%	3	0,36
Situación política en Venezuela, principal aliado de Colombia	10%	1	0,1
Llegada de nuevos competidores en el mercado, especialmente los que se dan por el comercio electrónico desde Asia.	6%	2	0,12
La competencia tiene oferta completa con líquidos para el aseo	12%	1	0,12
Difícil diferenciación en el mercado de los productos por su naturaleza de consumo masivo	6%	4	0,24
<b>TOTAL</b>			<b>2,24</b>

Fuente: elaboración propia

Donde: 1. Respuesta mala

2. Respuesta media

3. Respuesta por encima de la media

4. Respuesta superior

Calificaciones globales por encima de 2.5 indican que la organización está respondiendo eficaz y eficientemente a las oportunidades existentes y minimizando los efectos de las amenazas. Por el contrario del ámbito interno, en lo que respecta a los factores externos, a Aseo Integral le falta mayor capacidad de respuesta y/o reacción para aprovechar las oportunidades del mercado y minimizar aquellas amenazas.

### 4.3.3 Matriz DOFA

Ahora, luego de ponderar la relevancia que tiene los factores antes mencionados en las matrices de planeación estratégica presentadas anteriormente, se diseña la matriz DOFA para proponer estrategias acordes a las necesidades de la compañía.

**Tabla 7. Matriz DOFA**

<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
Calidad de los productos: alta duración de sus productos	La entrega de sus pedidos depende de empresas transportadoras tercerizadas, ya que no cuentan con flota de transporte propia, lo que puede generar retrasos en entregas.
Trayectoria y reconocimiento de marca tanto en el canal de distribución como entre los consumidores	No cuenta con un plan de mercadeo ni comunicacional para con sus clientes internos y externos
Articulación de talleres satélites (Maquiladores) para su producción	No tiene un portafolio complementario en líquidos para aseo hogar
Amplia cobertura y atención en todos los canales de distribución del mercado	Poco desarrollo de proveedores sustitutos de sus materias primas
Equipo comercial consolidado y vinculación en las actividades comerciales de los clientes	
Cuenta con tienda virtual y activo en redes sociales	
Resultado de evaluación de clima organizacional superior	
Capacidad de ampliar la gama de productos	
<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
Expansión del mercado internacional: Crecimiento de la industria y exportaciones del sector aseo	El cambio generacional trae consigo cambios en el formato tradicional de compra del consumidor
Creciente tendencia en productos de aseo biodegradables	Aparición de nuevos formatos de distribución como los Hard Discount, quienes han desplazado al canal tradicional como superetes y presionan los precios de venta a la baja
Los nuevos formatos Hard Discount están en la búsqueda de proveedores estables para consolidarse en el mercado	Situación política en Venezuela, principal aliado de Colombia
Colombia puede ser una potencia del comercio electrónico	Llegada de nuevos competidores en el mercado, especialmente los que se dan por el comercio electrónico desde Asia.
En el mercado se encuentra una amplia oferta de	La competencia tiene oferta completa con líquidos

proveedores para su materia prima	para el aseo
	Difícil diferenciación en el mercado de los productos por su naturaleza de consumo masivo

Fuente: elaboración propia

#### 4.3.4 Estrategias DOFA

David (2003) define ciertas estrategias que las empresas pueden adoptar para mejorar su competitividad, clasificándolas de la siguiente manera:

Integración hacia adelante: Obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas.

Integración hacia atrás: Búsqueda de la propiedad o del aumento del control sobre los proveedores de una empresa

Integración horizontal: Búsqueda de la propiedad o del aumento del control sobre los competidores

Penetración en el mercado: Búsqueda del aumento de la participación en el mercado de los productos o servicios actuales a través de importantes esfuerzos de mercadotecnia.

Desarrollo del mercado: Introducción de los productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas.

Desarrollo de productos: Búsqueda del incremento de las ventas por medio del mejoramiento de los productos o servicios actuales, o del desarrollo de nuevos productos.

Diversificación concéntrica: Adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados.

Diversificación horizontal: Adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados para los clientes actuales.

Recorte de gastos: Reagrupación por medio de costos y activos para revertir la disminución de las ventas y utilidades.

Enajenación: Venta de una división o parte de una empresa

Liquidación: Venta de los activos de una empresa, en partes, por su valor tangible (David, 2003).

Partiendo de lo anterior, se proponen las siguientes estrategias para Aseo Integral:

### **Estrategias FO:**

- Desarrollo de mercados: Aprovechar el crecimiento de la industria y las exportaciones de productos de aseo para expandir su mercado a otros países, apalancados en su fortaleza comercial y conocimiento del mercado. Diseñar un plan exportador y empoderar a su mejor vendedor para que sea responsable de la ejecución de dicho plan.
- Desarrollo de productos: Explotar la capacidad de la compañía en ampliar su gama de productos con artículos biodegradables, para así aprovechar esta tendencia de consumo.
- Penetración de mercado: Apalancarse de su amplia cobertura y atención en todos los canales de distribución para aprovechar la búsqueda de proveedores estables por parte de los *Hard Discount* y así convertirse en uno de ellos.
- Diseñar y ejecutar un programa de activación de su tienda virtual para consolidar este canal.

### **Estrategias FA:**

Estas estrategias se pueden dar como consecuencia o resultado de las estrategias FO

- Desarrollo de productos: Si tiene capacidad para crear una nueva gama de productos que sea en líquidos biodegradables para el aseo, así puede competir en el mercado con un portafolio más completo y, por ende, añadirles valor agregado a sus productos para lograr la diferenciación en el mercado.

- Integración hacia adelante: Al convertirse en uno de los proveedores de los *Hard Discount* pueden compensar el deterioro del canal superetes.
- Desarrollo de mercados: Reemplazar el mercado venezolano perdido con la apertura de nuevos mercados internacionales como resultado de la ejecución del plan exportador por parte de su equipo comercial designado.

#### **Estrategias DA:**

- Integración hacia atrás: Desarrollar proveedores sustitutos para tener capacidad de respuesta inmediata frente al mercado en caso de alguna eventualidad con sus actuales y únicos proveedores. Así mismo esto preparará a la empresa para competir más agresivamente frente a la amenaza de sus competidores actuales y de los entrantes.
- Penetración de mercado: Si se desarrolla un plan comunicacional con los clientes, se logra atrapar a la nueva generación para mitigar el efecto del cambio en las formas de compra.

#### **Estrategias DO:**

- Diversificación horizontal: El comercio electrónico no solo permite vender *on line*, también es un medio para ejecutar un plan comunicacional con sus clientes y así dar a conocer sus novedades de marca, productos y demás.
- Aprovechar la amplia oferta de proveedores para desarrollar proveedores sustitutos.

#### **4.4 Análisis al interior del sector industrial**

Un análisis de la categoría artículos de aseo para el hogar clasificado dentro del sector manufacturas, nos deja ver que es una industria muy extensa, representado en la variedad de marcas, oferentes y la amplia gama de productos para el aseo que se pueden encontrar, desde un paño, una esponja, hasta productos que pertenecen a una industria más compleja de químicos como lo son los líquidos para el aseo hogar; esta industria se consolida como una de las categorías de mayor dinamismo en el país (Dinero, 2018).

Datos de la Cámara de la Industria Cosmética y Aseo de la ANDI indican que en el 2017 los productos de cuidado y aseo para el hogar alcanzaron ventas por US\$954 millones, basado en cifras de consultora Euromotor. Cuidado para el hogar mostró un crecimiento del 4% en valores y 7% en volumen entre los meses de enero y marzo analizando todos los canales e incluyendo los discounters e hiper-bodegas, siendo estos dos últimos los que sostienen el consumo.

Por otro lado, el análisis de Nielsen evidencia que el mayor consumo de este tipo de productos se registra en supermercados de cadena, esto debido a reducción en los precios, cosa que no ocurre en los independientes a pesar de la baja de estos (Dinero, 2018).

Según “El Periódico de las Oportunidades” del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, publicado en el 2012, el Programa de Transformación Productiva (PTP), alianza público-privada que promueve la productividad y la competitividad de varios de los sectores de importancia a nivel mundial, con el fin de fortalecer sus exportaciones y la generación de empleo trabaja para que Colombia en el 2032 sea reconocida como líder mundial en producción y exportación de productos de aseo para el hogar de alta calidad con base en ingredientes naturales, autóctonos de la biodiversidad colombiana. En los últimos seis años este sector duplicó su producción y las exportaciones aumentaron significativamente hasta en seis veces respecto a los

últimos 10 años. Esto hace que el sector de aseo para el hogar en Colombia sea atractivo para el inversionista, tanto nacional como internacional.

Un estudio global de cuidado del hogar que se realizó en el 2015 por Nielsen, donde se realizaron más de 30.000 encuestas a consumidores en 61 países de Europa, Asia, Pacífico, Medio Oriente, África, América Latina y América del Norte y donde también se incluyeron usuarios de internet determinó que, para cumplir con las necesidades básicas de eficacia y precio, se deben generar estrategias competitivas impulsadas por el desarrollo de nuevos productos diferenciadores con atributos que se encuentren a la vanguardia de las tendencias mundiales como son los productos hechos a partir de productos naturales o que respondan al cuidado del medio ambiente, así como también que se comercialicen en presentaciones cómodas preferiblemente en empaques individuales atendiendo las necesidades del mercado.

En términos generales podemos decir que las nuevas tecnologías aplicadas en investigación y desarrollo podrán traer casos de éxito al sector de productos de aseo para el hogar, lo cual mantendrá a la industria con un buen posicionamiento a nivel mundial y por tanto de interés para inversionistas permitiendo el crecimiento continuo en términos de rentabilidad y de portafolio.

#### **4.4.1. Estructura del mercado en que se compete**

Según la competencia establecida y la forma de mercadear los productos de consumo masivo, se puede definir un mercado de competencia perfecta, el cual se caracteriza principalmente porque los bienes y servicios ofrecidos por las diferentes marcas difícilmente se diferencian unos de otros, además cuenta con un gran número de compradores y vendedores a tal punto que no pueden influir en el precio del mercado (Kotler & Hall, 1997).

Como ya se mencionó previamente, el mercado en el que Aseo Integral desarrolla su operación comercial es el de consumo masivo, conformado por diferentes canales de distribución como lo son: Tiendas, supermercados independientes, cadenas, distribuidores, mayoristas, entre otros, que atienden diferente tipo de público de acuerdo a la necesidad del cliente y que se organiza por categorías de productos de acuerdo a la naturaleza de los mismos.

El mercado de consumo masivo se caracteriza por los siguientes aspectos (Tun, 2019):

- Creador de la demanda primaria y/o directa del consumidor final.
- Mantiene una amplia oferta de productos dentro de una misma categoría.
- Alto nivel de competitividad entre marcas.
- Niveles altos de inventarios.
- Alta rotación de productos.
- Susceptibilidad hacia estrategias de marketing y/o comunicación en medios.

Marcas como BRIO de Aseo Integral, Scotch Brite de 3M, Eterna y Bom Bril claramente entienden esta estructura de mercado y reaccionan con diferentes estrategias que les han otorgado un reconocimiento de marca a lo largo de su trayectoria. Para lograr su posicionamiento es importante que tengan claro que el canal de distribución debe convertirse en su principal aliado, pues en cada uno de ellos es donde se compite por lograr tener los mejores espacios en puntos de venta, la mejor ubicación en góndolas y la mejor exhibición para captar la atención del consumidor y así hacer efectiva la compra.

#### 4.4.2. Análisis de los competidores

**Tabla 8. Análisis de los competidores**

FACTORES CRITICOS DE EXITO	PESO	ASEO INTEGRAL		3M		ETERNA		BOM BRIL	
		Cal.	Peso Ponderado	Cal.	Peso pond.	Cal.	Peso pond.	Cal.	Peso pond.
Participación en el mercado	0.15	4	0.60	5	0.75	4	0.60	4.5	0.68
Competitividad en precios	0.25	4	1	2.5	0.63	3.5	0.88	3	0.75
Calidad de producto	0.30	4.3	1.29	5	1.50	4	1.20	4.5	1.35
Distribución y/o Logística	0.15	4	0.60	5	0.75	4	0.60	4.5	0.68
Fortaleza Comercial	0.15	4	0.60	5	0.75	4	0.60	4.3	0.65
<b>TOTAL</b>			<b>4.09</b>		<b>4.4</b>		<b>3.8</b>		<b>4.11</b>

Fuente: elaboración propia

A continuación, se presenta el análisis de competencia directa para Aseo Integral:

**3M – SCOTCH BRITE:** Sin lugar a duda, la compañía 3M, específicamente con su marca Scotch Brite para productos de aseo hogar, es el rival más competente con el que se encuentra BRIO, la marca de Aseo Integral. Es claro que esta compañía estadounidense lleva una gran trayectoria en el mercado, más de 100 años de historia lo confirman, y esto mismo le ha otorgado un gran reconocimiento y tradición a nivel mundial.

Acorde a lo publicado por (Chica, 2008) la estrategia de 3M se ha basado en la prestación y ofrecimiento de servicios para todos los públicos objetivos de forma personalizada, pues cuenta

con un portafolio completo en soluciones tanto para el hogar como la industria, lo que le ha dado una visión globalizada y un sin límites de oportunidades de negocios.

Ahora bien, en lo que respecta al aseo hogar, a diferencia de BRIO presenta su portafolio sectorizado de acuerdo a los diferentes espacios del hogar. Sin embargo, al igual que BRIO ofrece solo productos en seco, no complementa su portafolio con líquidos para el aseo. En cuanto a la calidad de sus productos, la marca Scotch Brite posee la mejor reputación en este sentido, y no en vano, pues se destaca como un caso de éxito en la búsqueda de la calidad al destinar un porcentaje considerable de su presupuesto a la Innovación, la Investigación y desarrollo haciéndola parte de su cultura organizacional y de todos sus procesos en general como pilares fundamentales que le dan mayor soporte a la empresa y le ha permitido estar vigente a lo largo de los años. La identidad de marca, innovación, I+D le otorga grandes ventajas a 3M sobre Aseo Integral, quién aún no le apuesta a estructurar ni invertir en investigación y desarrollo.

Scotch Brite, ocupa los mejores espacios en exhibición de sus productos, gracias al músculo financiero que apalanca estas posiciones, sin embargo es importante destacar que BRIO siempre se encuentra al lado de esta marca y en cuanto a la competitividad en precios, un aspecto que representa ventaja para Aseo Integral, ya que sus productos, aunque no llegan a la calidad de los de 3M sí se acercan en un 90% aproximadamente, y en temas de precios están por debajo un 40% aproximadamente.

**BOM BRIL:** Compañía brasileña líder en artículos de aseo para el hogar en este país, con 60 años en el mercado, catalogada también como una marca de tradición en los hogares colombianos, especialmente con su esponjilla de brillo.

Aunque el portafolio de Bom Bril sí lo complementa una marca de líquidos para el aseo hogar, ésta aún no tiene presencia en el mercado colombiano, pero sí participa en gran medida con la esponjilla de brillo, como ya se mencionó y con el resto de su portafolio en esponjas. Sin embargo, este puede ser un punto débil de esta empresa, ya que la tendencia de esta esponjilla es a desaparecer al verse reemplazado por otro tipo de productos más especializados.

El gran posicionamiento de su marca lo convierte en uno del *top of mind* de los consumidores. Gracias a la larga duración de su esponjilla, el consumidor automáticamente lo asume con todo su portafolio, y aunque sí son de excelente calidad, cambiar este pensamiento en los consumidores se convierte en el reto de Aseo Integral, demostrar que su calidad es igual a la de Bom Bril, incluso su duración es mayor en el resto de sus esponjas.

También cabe mencionar, que Aseo Integral es mucho más cercano al canal de distribución que Bom Bril, brindando más apoyo al cliente en todas las actividades propuestas por él, lo que se ve reflejado en la exhibición de los puntos de venta, donde la marca BRIO es superior en espacios y ubicaciones a Bom Bril.

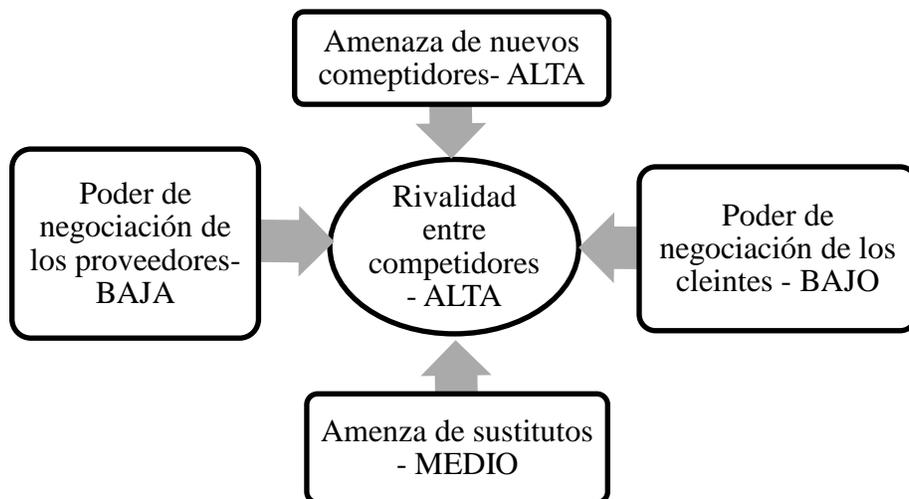
**ETERNA:** Empresa colombiana con más de 60 años en el mercado, es la marca con quien Aseo Integral compite a la par en cuanto a la categoría aseo hogar, pues esta compañía también cuenta con unidades de negocio como medicina, industria y una línea infantil.

El hecho de tener un portafolio integrado y/o completo con líquidos para el aseo hogar representa una fuerte ventaja sobre Aseo Integral, pues este tipo de productos le dan peso a su oferta comercial a la hora de presentarla ante un canal de comercialización. En cuanto al resto de su portafolio se encuentran grandes similitudes entre ambas compañías, como lo es la forma de categorizar sus productos de acuerdo a la naturaleza y función de los mismos.

Actualmente Eterna, al igual que Aseo Integral, le están apostando a la renovación de su imagen, con activaciones de marca en redes sociales y puntos de venta, pero siendo una empresa más robusta y de mayor soporte financiero, la marca de Aseo Integral se ve con mejores ubicaciones y exhibiciones en el mercado, gracias su fortaleza comercial.

#### 4.4.3. Análisis de las fuerzas competitivas

**Ilustración 9. Análisis de las fuerzas competitivas**



Fuente: elaboración propia

- Rivalidad entre competidores: El grado de influencia de los principales competidores de la compañía es alto, ya que tienen un buen posicionamiento y reconocimiento de marca, además de un gran músculo financiero. Por otro lado, no se puede perder de vista que en el mercado existe un sin número de marcas blancas o simplemente productos sin etiqueta de ningún tipo que pueden presionar más el mercado y volver la competencia más agresiva, a pesar de que compiten en menor medida en temas de volumen, sus

precios son muy tentativos para un público que no le interesa adquirir un valor agregado en este tipo de artículos, sino que busca simplemente suplir la necesidad básica.

Actualmente existe un nuevo actor en el mercado que, aunque no es competencia directa de fabricación para Aseo Integral, ha logrado desplazar del mercado a los clientes directos de la compañía; los Hard Discount quienes se han convertido en la principal competencia de los supermercados tradicionales, quienes desde que llegaron a Colombia han logrado una alta penetración de mercado y un crecimiento imparable, Pues según Benavides, (2018) 8 de cada 10 hogares colombianos compran en este tipo de tiendas, las cuales lograron un crecimiento del 17% en el 2017, aumentando cada vez más la frecuencia de compra en un 27%, principalmente en la categoría aseo hogar. Todo esto ha llevado al cierre de muchos de negocios como supermercados y mercados menores (muchos de ellos clientes de Aseo Integral), pues muchos de ellos no han tenido suficiente músculo financiero para competir contra su concepto de precios bajos.

- Amenaza de nuevos competidores: En este tipo de industria las barreras de entrada no son tan fuertes, pues los niveles de inversión requeridos son relativamente bajos, no hay requerimientos de permisos sanitarios, de INVIMA u otros, además el tipo de producto es muy estándar; lo que hace difícil la diferenciación. Así las cosas, se facilita entrar a un mercado con algo simple, pero que aparentemente se puede ver igual a los productos ya existentes. Ahora bien, lo que si puede convertirse en una barrera de entrada son los canales de comercialización, el tema de una obtener buena exhibición sólo se logra con reconocimiento, apoyo a los canales y un buen producto.
- Poder de negociación de los proveedores: En este punto se puede decir que el poder de negociación con los proveedores el bajo, gracias a la amplia oferta de proveedores que

existe en el mercado para sus materiales, teniendo en cuenta que el grado de transformación de materias primas a producto terminado no es de mayor complejidad. En el caso específico de Aseo Integral, cabe resaltar la integración hacia adelante con sus talleres satélites y/o maquiladores, que se convierte en una gran ventaja para ellos en su proceso de producción.

- Amenaza de sustitutos: A pesar de que el mercado existe gran oferta de esponjas y demás artículos de este tipo, la función con que cumplen no ha logrado ser tan reemplazada, pues aun existiendo las máquinas lavadoras automáticas de loza, éstas no cuentan con una participación considerable en el mercado, en los hogares tradicionales aún consumen la típica esponja y menos en el mercado colombiano, donde esta tecnología aún no ha logrado penetración alguna. Ahora bien, hay cierto tipo de productos en esta categoría que presentan características añadidas de ser biodegradables o amigables con el medio ambiente, lo que sí puede representar una amenaza a la hora de que el consumidor elija entre uno u otro.
- Aseo integral ha venido trabajando en este concepto Biodegradable, por lo que actualmente cuenta con una marca Biobrio, con producto biodegradables como bolsas de basura y crema quitamanchas, sin embargo, debe desarrollar más esta marca para mitigar el riesgo latente de esos productos sustitutos amigables con el medio ambiente, que es la tendencia en artículos de aseo hogar.
- Poder de negociación de los compradores: El cliente final de la categoría en que se desenvuelve Aseo Integral, tiene un bajo poder de negociación debido a la baja sensibilidad al precio con este tipo de artículos, por lo general son de bajo precio y asequibles, además de su estandarización. Sin embargo, si pueden tener un alto poder de

cambio al momento de elegir entre una marca y otra. La poca fidelización del cliente hacia la marca es un factor altamente peligroso para la compañía, trabajar el posicionamiento de marca por atributos del producto como calidad, funcionabilidad, empaque y demás ya no es suficiente para el consumidor final, pues la tendencia de compra hoy en día es el ahorro.

#### 4.5 Estructura comercial y de mercadeo participantes del sector

Actualmente Aseo Integral maneja una distribución multicanal, es decir, llega a los consumidores finales a través de varios canales de distribución como lo son: Grandes superficies, superetes y/o independientes, distribuidores TaT e institucionales y está en la tarea de consolidar su propia tienda virtual. Todos estos canales son atendidos directamente por el departamento y la fuerza comercial de la compañía, la cual está organizada así:

**Tabla 9. Fuerza Comercial**

<b>ZONA</b>	<b>JEFE REGIONAL</b>	<b>VENDEDORA</b>	<b>MRCADERISTA</b>
Regional Atlántico	1	8	10
Regional Centro oriente	1	10	12
Regional Antioquia	1	7	8
Resto país		6	11
Subgerente Comercial	1		
Gerente comercial	1		
Asistente Comercial	1		
<b>Total país</b>	6	31	41
<b>Total grupo comercial</b>	78		

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, la empresa no cuenta con un departamento de mercadeo independiente, las estrategias nacen y son analizadas por el mismo departamento comercial de acuerdo a la estrategia de cada canal de distribución, sin embargo, cuenta con una *community manager* externa, la cual se encarga de la administración de redes sociales y página web, además de los diseños solicitados por la empresa para publicaciones, material POP, diseño de empaques y demás.

#### 4.6 Mapa de productos y precios

Los precios son determinados de acuerdo al canal de distribución y región geográfica. Entre sus variadas listas de precios la más genérica es la de Superetes Medellín:

**Tabla 10. Lista de Precios**

CATEGORIA	PRODUCTO	PR. UNIT.
ESPONJAS MULTIUSOS	Esponja Piurex Paño*2	1.960
	Esponja Piurex*3	2.321
	Esponja Multiusos Brio*1 Económica	668
	Esponja Multiusos Brio*1	888
	Esponja Multiusos Brio*2	1.624
	Esponja Colores Brio*1	1.684
	Esponja Oro Plata Brio*1	2.070
	Kit Esponjas Oro Plata Y Colores Brio	2.814
	Kit Esponjas Oro Y Plata Brio	3.105
	Kit Oro Plata Rulo Brio	2.140
	Kit Oro Plata Multiusos Brio	2.334
	Kit Oro Plata D. Uso Brio	2.254
ESPONJAS DOBLE USO Y ABRASIVOS	Doble uso Brio*1	947
	Esponja Doble Uso Brio*2	1.840
	Esponja Doble Uso Brio*24	17.646
	Esponja Doble Uso Brio*24 Super Económica	10.356
	Esponja Salva Uñas Brio*1	1.268
	Esponja Doble Uso Junior Brio*1	799

	Paño Abrasivo Brio*3 Económico	1.567
	Paño Abrasivo Brio*1 14*10 S. Eco	365
	Paño Abrasivo Brio*2 14*10 S. Eco	673
	Paño Abrasivo Brio*24 Económico	6.892
	Paño Abrasivo Brio*36 Super Económico 12*9	7.063
	Paño Super Abrasivo Brio*2	1.647
PAÑOS ABSORBENTES	Paño Absorbente Brio*1	2.000
	Paño Absorbente Brio*2	3.358
HOGAR	Bolsa Lavadora Ropa Delicada Mully	4.467
	Canastilla Lavaplatos Brio*1	5.783
	Crema Multiusos Biobrio*500	6.360
	Goticas De Aroma Oseaan X 10 MI	7.826
ESPONJAS METÁLICAS	Esponjilla En Acero Inoxidable Brio*1	1.460
	Esponjilla En Acero Inoxidable Brio Tarjeta*12	9.494
	Esponjilla En Bronce Inoxidable Brio*1	2.102
	Esponjilla Lana De Acero Brio*	190
	Esponjilla Lana De Acero Brio*6	946
	Esponjilla Lana De Acero Brio*12	1.872
	Esponja Metalizada Brio*1	1.550
GUANTES	Guante Látex Domestico Brio Par T-7	2.657
	Guante Látex Domestico Brio Par T-8	
	Guante Látex Domestico Brio Par T-9	
	Guante Látex Ind. Cal 25 Brio Par T-7	3.799
	Guante Látex Ind. Cal 25 Brio Par T-8	
	Guante Látex Ind. Cal 25 Brio Par T-9	
	Guante Látex Ind. Cal 25 Brio Par T-10	
BOLSAS DE BASURA	Bolsa Basura Biobrio*10 45 X 55 Papelera	1.227
	Bolsa Basura Biobrio*10 65 X 80 Extra	3.161
	Bolsa Basura Biobrio*10 50 X 75 Residencia Verde	1.809
	Bolsa Basura Biobrio*10 50 X 75 Residencia Roja	1.809
	Bolsa Basura Biobrio*10 50 X 75 Residencia Gris	1.809

Fuente: elaboración propia

#### 4.7 Análisis del cliente y del consumidor

Para Aseo integral se detectan dos tipos de clientes: el canal de distribución y el consumidor final.

**Canal de Distribución:** El consumidor colombiano encuentra en el mercado múltiples opciones para realizar su proceso de compra como las grandes superficies, cadenas, supermercados, tiendas de conveniencia, hipermercados, entre otras, siendo parte fundamental de la economía del país debido a la gran participación en el mercado. En la revista P&M cuentan como la incursión de la tecnología en la vida diaria no ha logrado separar al consumidor colombiano de las vitrinas, los centros comerciales y las tiendas de barrio, así lo evidencia Infocomercio en su sexta versión, censo comercial que realiza Servinformación.

El censo realizado en las principales ciudades de Colombia encontró que entre el 63 y 65% de los alimentos que compran se hace en tiendas de barrio superando a grandes superficies y almacenes de cadena.

Según Fenalco hay más de 215.000 tiendas tradicionales que manejan diferentes productos de la canasta básica, dulces y bebidas (Arenas, 2018).

Aseo Integral enfoca su distribución en los siguientes canales:

**Distribuidores TaT o Tradicional:** La distribución tienda a tienda es uno de los canales de venta más eficientes para llegar directamente al consumidor de barrio (Camara de Comercio de Cali, 2012).

Según Clavijo & Pinedo (2016) en Colombia el comportamiento del consumidor está influenciado por los hábitos de compra en las tiendas de barrio, caracterizadas por ofrecer productos de consumo masivo, de fácil acceso y sobre todo con precios bajos.

Ahora bien, este canal representa el 15% de participación en las ventas de Aseo Integral, aunque no tiene una alta participación le permite a la empresa tener una mayor cobertura al llegar

a todos aquellos negocios pequeños que nos alcanzaría a atender con su propia fuerza de ventas, le facilita la logística de distribución y agiliza el recaudo.

**Superetes:** Término francés que se refiere a los minimercados, según la definición de la Federación Nacional de Comerciantes. Estos puntos de venta son muy cercanos al consumidor del barrio que, por ser organizado, con buena apariencia y con gran variedad de productos básicos, permite por medio del autoservicio hacer lo que la gente popularmente llama mercado grande o mercado de reposición (El Tiempo, 2004).

Fenalco presentó un reporte estimado frente a las compras de los estratos 2 y 3, las cuales las realizan en un 77% en superetes o minimercados de proximidad. Los superetes impiden que los grandes comerciantes les reduzcan demasiado los márgenes a sus proveedores y ofrecen condiciones de compra favorables para las grandes compañías, ya que compran sin intermediarios, estableciendo promociones de beneficio directo con el cliente.

Por su parte, este canal es el de mayor importancia para Aseo Integral, pues representa el 32% de sus ventas, es el que atiende directamente la fuerza de ventas, los cuales se convierten en el campo de batalla contra la competencia por lograr mejores espacios, ubicación, exhibiciones y así lograr un mejor posicionamiento de marca. Aunque es importante nombrar nuevamente, que este canal se ha visto altamente afectado a raíz de la aparición de los nuevos formatos Hard Discount, ya que esto, con su concepto de cercanía y precios bajos han logrado desplazar las compras de los supermercados tradicionales a estas nuevas tiendas.

**Grandes Superficies:** Se refiere a los retailers que venden una gran variedad de productos. El punto de venta tiene una extensión entre los 2500 m<sup>2</sup> y los 10000 m<sup>2</sup>. Los productos que se venden incluyen alimentos, ropa y hasta electrodomésticos. Hay quienes afirman que en este

canal están incluidos los denominados super, hiper y mega mercados, mientras que otros consideran que solo están incluidos los dos últimos (Ramírez, 2017).

Este canal de distribución participa con el 10% de las ventas totales de la compañía, atienden directamente a almacenes de cadena como El Éxito y Olímpica.

**Institucionales:** Segmento de clientes del orden gubernamental, privados y en general todas aquellas instituciones donde por invitación directa o licitación requieren de todo nuestro portafolio de productos. Este canal participa en menor proporción para Aseo Integral con un 3% de las ventas.

**Tabla 11. Consumidor Final**

<b>Edad</b>	El segmento más relevante en este factor son personas entre los 25 y 45 años pues representan un 32% del mercado consumidor. Por su parte, personas entre los 18 y 24 años representan el 4% y entre los 45 a 54 un 4%.
<b>Género</b>	Principalmente mujeres amas de casa, las cuales representan más del 75% de los consumidores de la marca.
<b>Formato de tienda utilizado</b>	Grandes superficies, supermercados y tiendas de barrio.
<b>Estratos</b>	Principalmente estratos socioeconómicos entre 2 y 4
<b>Hogares</b>	Unifamiliares con hijos.
<b>Frecuencia de Compra</b>	Mensual.

Fuente: elaboración propia

## 5. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN

### 5.1 Ficha técnica

**Tabla 12. Ficha técnica**

<b>Objetivo de la investigación</b>	Conocer los factores que están influyendo en la decisión de compra de los consumidores que han dejado de comprar en los supermercados independientes tradicionales.
<b>Enfoque de la investigación</b>	Cualitativo
<b>Diseño de la investigación</b>	Exploratorio
<b>Técnica de muestreo</b>	No probabilístico, por juicio de expertos
<b>Técnica de captura de información</b>	Investigación documental y Entrevista
<b>Unidad muestral</b>	Expertos en mercado de consumo masivo
<b>Tamaño muestral</b>	10 entrevistas
<b>Nivel de confianza</b>	N/A dado el tipo de muestreo
<b>Margen de error</b>	N/A dado el tipo de muestreo
<b>Periodo de recolección de la información</b>	Marzo 2019

Fuente: elaboración propia

### 5.2 Resumen ejecutivo de la investigación

Inversiones Aseo Integral S.A.S es una empresa productora y comercializadora de artículos de aseo para el hogar, instituciones e industrias a nivel nacional e internacional dentro de los que se encuentran las esponjas, bastante competidas por otras marcas y por sustitutos que se encuentran actualmente en el mercado.

Cuenta con tres grandes competidores:

**Scotch-Brite**, marca comercial de la compañía estadounidense 3M, con más de 100 años de historia, destinada a la fabricación de productos de aseo hogar dentro de los que se encuentran las esponjas y estropajos para el lavado de cocinas y baños.

Por otro lado, está **Bon-Bril**, otra de las marcas líderes en artículos de aseo para el hogar, es una compañía brasileña, con 60 años en el mercado conocida por sus esponjillas de brillo, cuya tendencia es a desaparecerla del mercado al verse reemplazado por otro tipo de productos más especializados.

Y **Eterna**, empresa colombiana con más de 60 años en el mercado, es la marca con quien Aseo Integral compite a la par en cuanto a la categoría aseo hogar. Esta compañía también cuenta con unidades de negocio como medicina, industria y una línea infantil. El hecho de tener un portafolio integrado y completo con líquidos para el aseo hogar representa una fuerte ventaja sobre Aseo Integral, pues este tipo de productos le dan peso a su oferta comercial a la hora de presentarla ante un canal de comercialización.

Frente a sus tres grandes competidores Aseo Integral es el más económico siendo coherentes con su calidad; de hecho, uno de sus argumentos de venta se basa en la alta duración de sus productos, lo que representa mayor economía para el consumidor final.

Los productos de Aseo Integral se pueden categorizar dentro de los productos de consumo de conveniencia, pues son artículos de compra frecuente, donde el consumidor no se interesa mucho por la marca, son de precios bajos y distribución masiva, fácil de encontrar desde una tienda de barrio hasta un almacén de grande superficie; y es precisamente en este sector, donde Colombia está presentado un cambio en la participación de los canales de distribución del mercado de consumo masivo, dado principalmente por el poder de decisión de compra del

consumidor, donde el factor principal ya no es la calidad, sino que se ha vuelto más importante el precio, la comodidad y cercanía para adquirir un producto. Además, las condiciones socioeconómicas han llevado al fortalecimiento de los *Hard Discount* como son D1, ARA y Justo & Bueno.

En vista de lo anterior la compañía pretende por medio de este estudio diseñar un plan estratégico de mercadeo que le permita recuperar la participación de sus productos en el canal superretes y/o captar nuevamente aquellos consumidores finales que han desplazado sus compras a otro tipo de negocios del mercado.

Así pues, la tendencia de la compañía está orientada a llegarle directamente al consumidor final con la búsqueda y desarrollo de nuevos productos innovadores que permitan ser competitivos en el mercado actual y por supuesto rentable, lo cual nos garantice sostenibilidad en este mercado cambiante. Algunas estrategias que se están analizando implementar son la utilización del comercio electrónico, producción de marca propia a compañías de ventas por catálogo.

Para cumplir con lo anterior y el objetivo de esta investigación se llevaron a cabo los siguientes pasos en el proceso de investigación:

- Establecer el objetivo general de la investigación
- Definición del diseño y metodología de la investigación
- Selección de técnicas de captura de información

- Investigación de datos secundarios sobre el comportamiento del mercado de consumo masivo en los últimos años, con énfasis en artículos de aseo para el hogar, sus principales cambios, factores influyentes y tendencias.
- Selección del perfil de las personas a entrevistar, con miras a que la información arrojada permita el cumplimiento de los objetivos propuestos
- Diseño de la entrevista
- Entrevistas: algunas de forma personal y otras enviadas por los entrevistados a través de email.

### **5.3 Definición del problema/oportunidad**

Como se mencionó al inicio del este plan de mercadeo, para la empresa Aseo Integral la disminución tanto en ventas como en número de clientes en su canal de distribución superetes ha sido evidente en los últimos 5 años, a tal punto que la empresa se ha visto obligada a prescindir de personal en la fuerza comercial. Los superetes han sufrido una disminución de la participación de sus clientes desde el 2013 al 2017 con un % de variación del 35% pasando de 586 clientes en 2013 a 382 en 2017, además de presentarse unas cifras de venta con bajos crecimientos, los cuales pasaron del 35% en el 2014 en valores a 8,1% en 2017 y de 25% al 7.0% en unidades en los mismos años respectivamente.

A pesar de que se han implementado estrategias de activaciones en los puntos de venta, actividades de impulso, promociones y alianzas con algunos clientes, el canal no ha reaccionado de la manera que se esperaba, aún la deserción de consumidores en este tipo de negocios es constante. Dada esta situación, la empresa ha abierto el camino para realizar una distribución

directa, es decir, acortar la cadena de distribución para llegar directamente al consumidor y recuperar de alguna manera el desplazamiento de compras del consumidor en sus canales de distribución.

Pero finalmente, para entender este problema y poder emprender un plan de acción que ataque las verdaderas causas del problema, es importante investigar y conocer ¿Qué factores están llevando al consumidor a dejar de comprar en los supermercados independientes tradicionales o superetes? para que esté canal presente un bajo rendimiento en los últimos años en la empresa Aseo Integral.

#### **5.4 Objetivos de la investigación de mercados**

- Identificar qué hábitos de compra y consumo han cambiado en el consumidor, específicamente en artículos de aseo para el hogar.
- Determinar las nuevas tendencias en el mercado que afecten el nivel de compra de artículos de aseo para el hogar en supermercados tradicionales.
- Saber cuáles son los factores de mayor importancia y determinación a la hora de hacer efectiva la compra.
- Señalar cuáles son los lugares y/o medios de compra del consumidor actual.
- Conocer el comportamiento de los actuales canales de compra del mercado.
- Detectar que le hace falta al canal tradicional con miras al fortalecimiento de los productos de Aseo Integral.

## 5.5 Metodología aplicada

La metodología aplicada al estudio realizado corresponde al de una investigación exploratoria, que por su versatilidad y flexibilidad en los métodos que contempla, no incluye protocolos ni procedimientos formales de investigación, sino que permite que en el transcurrir de la investigación se generen nuevas ideas que permitan reorientar la investigación, acorde a los resultados o percepciones que se vayan adquiriendo del objeto de estudio.

Este tipo de investigación por lo general no incluye cuestionarios estructurados, muestras grandes o planes de muestreo probabilístico (Malhotra, 2008). Siendo acordes con esto, la técnica de muestreo para esta investigación es no probabilístico por juicio de expertos. Es una técnica que, a pesar de su connotación en el nombre, no usa procedimientos de selección al azar, sino que se basa en el juicio del investigador al interpretar una información hallada o dicha por un experto y da como resultado buenas estimaciones de las características de un comportamiento poblacional.

Partiendo de los conceptos anteriores se determinan para la presente investigación dos técnicas de captura de información:

Antes de reunir datos primarios arrojados por las entrevistas y para analizar esos resultados, es importante realizar una investigación de datos secundarios, que permita tener un conocimiento previo a lo que probablemente se encuentre en las entrevistas y que brinde argumentos y soportes para el desarrollo de la misma y así poder llevarla de manera fluida mediante preguntas abiertas que pueden cambiar en el transcurso de la conversación y no sesgar la entrevista simplemente a un número de preguntas establecidas.

La segunda técnica consta de entrevistas a profundidad. Malhotra (2008) la define como “una entrevista no estructurada, directa y personal, en la cual un entrevistador altamente capacitado interroga a un solo encuestado, para descubrir motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos subyacentes sobre un tema” (p. 158).

Estas entrevistas se realizan a expertos en el área comercial y de mercadeo que se hayan desenvuelto en el sector de consumo masivo y también se entrevistan a personas involucradas directamente en los supermercados tradicionales, es decir jefes de compra, administradores y/o personal de aquellos supermercados que tengan larga trayectoria y que gracias a sus vivencias diarias en los puntos de ventas pueden brindar información sobre cómo ha cambiado el comportamiento de los consumidores en los últimos años.

## **5.6 Limitaciones**

Una vez definidas las personas a entrevistar, que cumplieran con el perfil definido, se presentaron dificultades en concretar las citas para la entrevista, básicamente por tema de tiempo, al tratarse de personas con bastantes ocupaciones en su labor diaria, a tal punto que inicialmente se tenía planeado hacer 12 entrevistas, de las cuales sólo fue posible concretar 10 entrevistados.

## **5.7 Resultados de la investigación**

Esta investigación consta de dos momentos y/o se basa en dos fuentes: el primero parte de una investigación documental basado principalmente en un estudio realizado por Nielsen Holdings plc, (2016), (una firma global que estudia el comportamiento del mercado de consumo

masivo y los consumidores en más de 100 países), llamado “Así son los hábitos de limpieza en los hogares colombianos” en el que se brinda una amplia información sobre los hábitos de compra, consumo y uso para productos de limpieza.

Para entender principalmente a quién se deben dirigir todos los esfuerzos de comunicación de esta categoría es importante mencionar que la compra de productos de aseo del hogar está a cargo principalmente de las mujeres, quienes, según el estudio, representan el 49% de los encuestados y el 33% indican realizar esta compra de manera compartida entre las dos cabezas del hogar, por su parte sólo un 14% está a cargo de los hombres.

En los años 2015-2016 el 78% de las compras de este tipo de productos se realizaron en cadenas de retail o tiendas grandes, el 42% se realizan en tiendas de barrio; sin embargo, actualmente estos datos han cambiado, ya que es evidente la tendencia de crecimiento de un nuevo canal en el mercado colombiano conocido como tiendas de descuento o Hard Discount, donde de cada \$100 que un hogar gasta \$14 de ellos los destina a este tipo de tiendas, tienen un constante crecimiento al igual que las hiperbodegas que son canales que venden formatos grandes para abastecimiento (De la Torre, 2018). Este tipo de negocios tienen un formato sencillo, sin valor agregado en el servicio (que históricamente el consumidor era lo que buscaba), así ahorran costos y a esto se suma sus grandes y constantes aperturas, que en economía de escala les permite jugar con el precio aún más.

Ahora bien, a la hora de elegir un canal de compra el consumidor principalmente se deja llevar por dos factores: Precio y Promoción, el primero de ellos es el más determinante al momento de efectuar la compra con un 54% de participación, seguido por las promociones buscadas por el consumidor con un 48%. También se destaca el hecho de encontrar un amplio

surtido y que la ubicación de la tienda sea conveniente, a lo que actualmente le apuestas las tiendas de descuento: a ofrecer cercanía al consumidor y facilidad en desplazamientos ahorrando tiempo y evitando molestias de movilidad. Todo esto conlleva a una pérdida de fidelidad a la marca o a un supermercado que ha sido el lugar de compra preferido anteriormente.

Al hablar de una constante búsqueda de mejorar el precio en cada compra por parte del consumidor, el ahorro se vuelve determinante al hacer efectiva la compra, los hogares están optando por comparar precios y se mueven entre diferentes canales, según De la Torre, (2018) un hogar en el 2015 visitaba 12 canales al año y ahora visitan 14 canales, dentro de los dos nuevos las tiendas de descuento se posicionan como la mejor opción para ahorrar. Esto se convierte en un gran reto para la industria, quienes deben entender la nueva dinámica y saber dónde está su comprador y dónde poner su marca.

Respecto a la elección de los productos, los consumidores siguen buscando efectividad en los mismos, la elección se basa en encontrar un buen balance de precio/valor, dentro del mismo estudio de Nielsen se presentan los siguientes factores que tienen en cuenta los consumidores en su elección para este tipo de productos así: Eficacia con el 26%, propiedades desinfectantes 22%, multipropósito 15%, sólo precio bajo 11% y amigables con el medio ambiente 9%

La siguiente imagen, representa una visión global de la dinámica que están planteando los nuevos canales de compra:

## Ilustración 10. Dinámica de los nuevos canales de compra

### DRIVERS DE CRECIMIENTO



#### APERTURAS

**436** aperturas a Noviembre de 2018. Cundinamarca zona de más aperturas.



#### SURTIDO

Enfocado principalmente en **PGC (productos de gran consumo)** con estrategia de precios bajos, manejo de 1000 SKU en promedio.



### IMPORTANCIA % TICKET



Carritos de compra de mayor gasto ganando importancia en el canal

### PERCEPCIÓN DEL SHOPPER DEL CANAL

- Ocupa la 3ra posición en \*Top of Mind
- Precios Bajos
- Cercanía
- Locales limpios e higiénicos

### ¿QUÉ PODEMOS ESPERAR DEL FORMATO EN EL FUTURO?



#### +COMUNICACIÓN

Mayores esfuerzos en publicidad y actividad en redes sociales.



#### +APERTURAS

Se proyecta la apertura de 539 Puntos de Venta (PDV) nuevos en 2019.



#### +SURTIDO

Expansión a más categorías perecederas y de impulso.

Fuente: Canasta Nielsen Retail, Nielsen Homescan (Panel de Hogares), Shopper Trends, Discounters TL Nielsen 2018, PIB Dane, IPC Dane.

Para reforzar la información anterior se realizan entrevistas a expertos en el mercado de consumo masivo relacionados principalmente con la categoría aseo hogar, arrojando los siguientes resultados:

## **Formato Entrevista:**

Fecha:

Nombre entrevistado:

Profesión:

Ocupación:

Los cambios en el mercado, en las necesidades y exigencias de los consumidores y la nueva competencia, han llevado a que las empresas asuman nuevos retos y transformen sus estrategias de mercadeo. Por esto, y para optar por la mejor estrategia de mercadeo para Aseo Integral y cumplir con el objetivo propuesto de esta investigación, se realiza la siguiente entrevista, con el fin de conocer los factores que están influyendo en la decisión de compra de aquellos consumidores que han dejado de comprar en los supermercados independientes tradicionales:

1. ¿Qué hábitos de compra y consumo han cambiado en el consumidor, específicamente en artículos de aseo para el hogar?
2. Actualmente, ¿Cuáles son los factores de mayor importancia y determinación a la hora de un consumidor hacer efectiva la compra?
3. El consumidor ha desplazado sus compras de los supermercados tradicionales a otros formatos de venta, ¿cuáles son los lugares y/o medios de compra del consumidor actual?
4. ¿Cómo funcionan los nuevos canales de compra en el mercado?
5. ¿Qué les hace falta a los supermercados tradicionales para que sus consumidores no cambien el lugar de compra? ¿Qué ventajas tiene los nuevos formatos sobre estos?
6. ¿Cuáles son las nuevas tendencias en el mercado a la hora de realizar el mercado del hogar, especialmente en productos aseo hogar? ¿Qué tipo de productos está buscando el consumidor para el aseo del hogar?

**Tabla 13. Resultados Entrevistas**

	<b>Pregunta N°1</b>	<b>Pregunta N°2</b>	<b>Pregunta N°3</b>	<b>Pregunta N°4</b>	<b>Pregunta N°5</b>	<b>Pregunta N°6</b>
<p>Nombre entrevistado: Yudy Alvarez Vélez Profesión: Auxiliar administrativa Ocupación: Auxiliar Administrativa D1</p>	<p>Teniendo en cuenta la competencia y las exigencias de los consumidores, cada día innovan con mayor calidad, por eso crean productos como desengrasantes, lavalozas líquidos, detergentes líquidos y jabones para usar en cada una de las prendas según el tipo</p>	<p>Una de las cosas más efectivas, es que consigan todo lo que necesitan en un solo lugar, sin tener que desplazarse a varios sitios a conseguir los que necesitan</p>	<p>Los formatos como el que tiene D1 y Justo y Bueno</p>	<p>Nuestro formato es tener los precios bajos todo el año, por eso sacamos nuestras marcas propias para poder brindar un mejor precio cada día</p>	<p>Los clientes están buscando productos específicos para cada cosa que necesitan y que sea fácil a la hora de usarlos y con un precio asequible</p>	<p>Los clientes están buscando: Detergentes para ropa delicada, para ropa oscura, para ropa de bebé, detergentes en microcápsulas que no daña la lavadora, límpido ropa color, quitamanchas ropa blanca, cera auto brillante para la cerámica y mármol, limpia juntas y citronela</p>
<p>Nombre entrevistado: Lizeth Monsalve Profesión: Administradora de Empresas Ocupación: Administradora de categoría de aseo Todo Hogar</p>	<p>Lo partimos en dos momentos, primero el consumidor busca productos muy específicos para esas necesidades que tienen de aseo en el hogar, ejm: usan limpia pisos solo para pisos, un</p>	<p>Hay múltiples factores. Hay que tener en cuenta que estos productos no son de impulso, son más racionales a la hora de comprarlos, porque cuando uno busca un producto de</p>	<p>El consumidor ha desplazado la compra a los discounters, los clientes se fijan mucho en el precio, lo comparan, miran los componentes, miran que</p>	<p>Los canales de compra nuevos se enfocan en que el consumidor se gaste el menor tiempo posible durante la compra, por ejemplo: el canal virtual, medio de</p>	<p>A los supermercados les hace falta espacios más interactivos, mayor innovación, porque los clientes prefieren compras por internet, o métodos de compras diferentes</p>	<p>Podemos hablar de una tendencia global que es la tendencia a comprar productos que sean amigables con el medio ambiente. Los productos de aseo específicamente tienen componentes</p>

	<p>producto para limpiar el baño, es decir para cada zona del hogar buscan productos que sean específicos, buscan más diversificación en productos que sean para el hogar. Otro hábito que ha cambiado es que los clientes ya no son fieles a las marcas, acá es donde los <i>discounter</i> han impactado ya que ellos ofrecen productos similares, aunque no con la misma calidad, pero ofrecen un precio muy bajo con un volumen o cantidad mayor que hace que el consumidor ahorre un poco así sacrifiquen la calidad o la durabilidad de los</p>	<p>aseo busca algo para la casa que sea funcional y definitivamente el precio juega un papel muy importante al momento de tomar la decisión de compra. Considero que estos dos factores son lo que determino como influyentes: los beneficios y el precio porque los clientes dependiendo del precio miran si pueden sacrificar otro tipo de compra para poderla hacer.</p>	<p>contenido tienen, miran beneficios, sacrificando calidad por un mejor precio además porque ven que pueden comprar mayor cantidad de productos, y esto hace en el tiempo que ahorren más, esto es lo que ha hecho que los clientes compren más en los <i>discounters</i> y esto ha afectado los <i>retail</i></p>	<p>intermediación de compra como <i>Uber eat</i> o <i>Rappi</i>, haciendo que la persona evite el desplazamiento, evite hacer filas, a esto apunta el nuevo consumo. También se evita que haya alguien presionando para la venta por lo que se empieza a ver la disminución de impulsores y asesores. Por todo esto es que las empresas están buscando estar en la mayoría de estos canales posibles porque el público se está dispersando o se están dividiendo a múltiples canales disponibles en el mercado</p>	<p>a hacer filas. Hablando de las ventajas que tienen los nuevos formatos, rapidez en el caso de los <i>discounters</i>, la gente sabe a lo que va, en un tiempo corto merca rápido y salen, esa es una de las ventajas además que sus productos tienen un precio bajo, es una compra rápida el cliente no se va a demorar horas haciendo un mercado como lo haría en una gran superficie mientras recorre todos los espacios y todas las góndolas para encontrar los productos</p>	<p>que son abrasivos o que son dañinos cuando llegan a la zona de desechos en la tierra o en el agua, por lo que la tendencia es que estos productos de aseo sean ecológicos, que no contaminen el medio ambiente y que tengan la posibilidad de comprar repuestos para que no sean plásticos de un solo uso como generalmente lo son. Esta tendencia se da más que todo en estratos socioeconómicos más altos donde pueden pagar un poco más del precio tradicional. Los estratos más bajos no se preocupan por cuidar el medio</p>
--	---	---	---	--	---	--

	productos					ambiente pero también tiene una tendencia a usar productos más específicos, anteriormente usaban un producto para varias cosas (multiusos) pero ahora ya están dispuestos a desembolsar un poco más de dinero para comprar productos que solucionen cada necesidad
Nombre entrevistado: Jorge Mario Toro M. Profesión: Administrador de empresas Ocupación: Gerente comercial Aseo Integral	Con base en las necesidades y preferencias del consumidor, la oferta de productos para el aseo se ha segmentado por, presentaciones (contenido), calidad y precio. La connotación de las presentaciones de	La constante es, búsqueda de ofertas agresivas y precios bajos como factor determinante de decisión de lugar de compra. La información promocional está disponible en tiempo real, dando la posibilidad de	La aparición de los formatos D1, Justo & Bueno y Ara, con ofertas de producto de sus marcas propias, caracterizadas por el precio más bajo del mercado y calidad aceptable y con	Apertura de almacenes con áreas promedio de 400 metros cuadrados, alta densidad en cobertura geográfica en las grandes y medianas ciudades del país, buscando más cercanía al	Los canales tradicionales están reaccionando, con ofertas continuas, rebajas de precios permanentes, ofreciendo mayor comodidad y mejor experiencia de compra, pero aún no logran recuperar el tráfico perdido;	

	<p>alto contenido de producto y calidad, es economía y eficiencia en el desempeño. La connotación de las presentaciones de bajo contenido de producto y calidad, es posibilidad de compra con base en el dinero disponible. Por lo general las grandes presentaciones de contenido se encuentran en las grandes superficies y suplidores institucionales. Las de bajo contenido en las tiendas de barrio, supermercados independientes y Hard Discount.</p>	<p>comparar y planear los desplazamientos a los diferentes puntos de venta, ya no se compra todo en el mismo lugar.</p>	<p>gran énfasis en los productos de aseo hogar, ha originado un cambio en el tráfico de los consumidores hacia estos. Lo que no encuentran allí, lo complementan en su canal habitual de compra.</p>	<p>consumidor mitigando el problema de la movilidad. Poco personal atendiendo, promedio de dos personas por almacén. La oferta de productos dirigida hacia la cesta básica en las categorías de alimentos procesados, granos, aceites, lácteos, bebidas no alcohólicas, aseo hogar, aseo personal. Procuran los posibles mejores precios del mercado. Como medio de pago, efectivo (D1) y tarjetas débito o efectivo en Gusto</p>	<p>algunos están disponiendo en sus locales una sección especial simulando el <i>lay out</i> del <i>Hard Discount</i>, con excelentes resultados, no pierden y aumentan el tráfico de clientes. Básicamente, los nuevos formatos además de precios bajos, ofrecen cercanía con la connotación de mejorar la calidad de vida de sus usuarios.</p>	
--	---	---	--	---	--	--

				& bueno. Cobran las bolsas para empacar las compras		
<p>Nombre entrevistado: Nelson Dairo Sierra Vélez</p> <p>Profesión: Administrador de Empresas</p> <p>Ocupación: Gerente de Mercadeo Cacharrería Mundial</p>	<p>Realmente los hábitos de compra son los que han cambiado, la llegada de los <i>Hard Discount</i> ha revolucionado especialmente esta categoría, dando la oportunidad a nuevos actores de mercado, ofreciendo productos de calidad respetable a muy bajos precios, lo que ha obligado a las marcas más fuertes a replantear sus estrategias de mercadeo. Además de lo anterior ya se ven algunas tendencias de compra a granel, con un componente</p>	<p>En el caso de los elementos de aseo, el precio tiene un gran peso en la decisión de compra, los beneficios funcionales como aromas, colores, ingredientes activos y demás, se ha venido reemplazando por cuestiones netamente de desembolso, lo que ha llevado a que la categoría se desvalorice.</p>	<p>El consumidor en general a fraccionado sus compras de canasta básica, se dice que hoy puede fraccionarla hasta en más de 3 canales, entre tiendas de barrio, autoservicios, cadenas, supermercados y tiendas <i>hard discount</i>, siendo precisamente la categoría de aseo integral la que todos han establecido como ancla de tráfico, incrementando la competencia y proliferación de</p>	<p>Se ve una tendencia a comprar esta categoría a granel, especialmente en los limpiadores, basado en lo que ambientalmente es beneficioso para el medio ambiente, y el ahorro para el consumidor por su forma de compra “<i>refill</i>”. Seguramente puede que tome tiempo a que el consumidor actual lo adopte, pero para las nuevas generaciones puede tener una alta atracción.</p>	<p>Posiblemente deben de buscarse estrategias donde otras categorías, diferentes a las de aseo integral, sean las que lleven el tráfico a sus espacios, y entender que el fraccionamiento de las compras es algo que el consumidor adopto, y se debe convivir con ello.</p>	<p>Puede decirse la tendencia digital lo abarca todo, incluyendo esta categoría, donde el consumidor usara aplicaciones y formas en la nube para el pedido de su canasta básica, así como productos que le garanticen la funcionalidad de los mismos a un precio razonable.</p>

	ecológico y de economía para consumidor, lo que puede ser una traza de lo que pudiera poder convertirse esta categoría en un <i>commodity</i> .		marcas especialmente de bajo costo.			
Nombre entrevistado: Erika Susana Henao Profesión: Master en Mercadeo Ocupación: Gerente de Mercadeo/ producto Humax	La oferta es mayor, casi que, para cada necesidad, la distribución es más amplia. Productos con costo/ beneficio	Calidad, publicidad, distribución (acceso) y valor agregado	Grandes superficies, internet, sitios que ofrecen domicilios, Supermercados como D1 y Justo y bueno (precio)	La tendencia es costo/beneficio, calidad y buen precio.	Competitividad en precio y variedad. Servicios y/o valor agregado como domicilios y promoción de sus productos y servicios.	
Nombre entrevistado: Luis Berrio Acosta Profesión: Auxiliar Administrativo Ocupación: Auxiliar Administrativo	Tenemos dos tipos de clientes: los de compra diaria que son los que buscan los productos más económicos y los que compra para el mes son aquellos que buscan estar	La calidad y eficiencia en un buen servicio para que el cliente pueda regresar	Están migrando a partes con mayor disponibilidad digital, existen aliados como Rappi que permiten entregar de manera inmediata los	Digital	Mucha disponibilidad, atención al cliente, Servicio a domicilio o aliados que presten el servicio, calidad exclusiva en los productos	Productos con gran imagen o marketing que sean llamativos para el consumidor (empaque). Los consumidores buscan productos en recipientes más pequeños y que sean

Surtimax	actualizados con marcas nuevas, y se dejan llevar más que todo por el empaque del artículo		productos adquiridos, mediante un canal virtual			más económicos. Por ej. los dos tipos de consumidores cuando visitan nuestro almacén los días de promociones prefieren llevar jabones en barra y en crema ya que tiene una buena calidad y está a buen precio.
Nombre entrevistado: Omar Giraldo Vélez Profesión: Administrador de Empresa Ocupación: Administrador Supermercados La Vaquita	La mayoría de clientes, no buscan marca, buscan cantidad, tamaño y promociones. Ej.: jabón 2x1	Que el producto tenga descuento o promoción, precio y volumen.	Los clientes han migrado a superficies como D1, Justo y Bueno y Ara, compra por catálogo y algunas ocasiones por internet.	Los nuevos canales como los catálogos o internet funcionan con la voz a voz y asesorías personalizadas, facilitando la adquisición de los productos evitando desplazamientos a tiendas.	En los tradicionales deben tener variedad de marcas, precios bajos, promociones y varias formas de pago. Las ventajas de los nuevos formatos radican en la facilidad de adquisición, menos tiempo en tiendas, más marcas	Buscar marcas propias del almacén ya que son más económicas. Detergentes, jabón desengrasante, jabones líquidos, jabones de baño, suavizantes para ropa.
Nombre entrevistado: Juliana Arteaga	•El consumidor ya no busca marcas, es más relevante el tema de precio /	En su orden: •Precio •Beneficios vs valor	•Mini mercados de Barrio •D1- Justo y Bueno- Ara ( <i>har</i>	•Facilitan la compra por tema cercanía y desplazamiento	•Precio •Actividades de mercadeo •Servicio	•Productos que sean multiusos, sirvan para varias cosas. •Productos con

<p>Profesión: Administradora de Empresas/ Especialista en Gerencia de Mercadeo Ocupación: Subgerente Comercial</p>	<p>beneficio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Existe gran variedad de productos, específicos para cada necesidad en el hogar.</li> <li>•Preferencias por marcas propias.</li> <li>•Los compradores de grandes superficies, migraron al canal tradiciones o a los formatos de descuento duro.</li> <li>•Nuevos estilos de vida</li> <li>•Familias poco numerosas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Durabilidad y efectividad en el uso</li> <li>•Cantidad de productos vs precio</li> <li>•Servicio</li> <li>•Calidad</li> <li>•Marca</li> </ul>	<p><i>discount</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•<i>E-commerce</i> (comercio electrónico)</li> <li>•Plataformas digitales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Las compras se pueden realizar sin salir de casa</li> <li>•Los costos son bajos, debido a que ahorran en logística y servicio.</li> <li>•Inversión en publicidad y promoción a través de redes sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Mayor información en internet</li> </ul>	<p>presentaciones pequeñas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Productos con beneficios en precios vs calidad</li> <li>•Productos biodegradables y amigables con el medio ambiente.</li> <li>•Un consumidor más informado, lo que exige productos con todas las especificaciones y detalles</li> <li>•Consumo sostenible y responsable</li> </ul>
<p>Nombre entrevistado: Elizabeth Amaya Restrepo Profesión: administradora de ventas</p>	<p>Debido a la economía actual las amas de casa ya buscan productos de aseo para el hogar más económicos, además que los productos de aseo son sustitutos, de hecho, son</p>	<p>Actualmente el consumidor busca un producto que satisfaga su necesidad, que sea practico, por el tema del tiempo, pero sobre todo que sea económico.</p>	<p>Los otros formatos a los que los consumidores han emigrado es principalmente a la cadena <i>har discount</i>, los medios de compra son por</p>	<p>Funcionan con practicidad es decir estanterías prácticas con sus bodegas en la parte superior, esto les ahorra bodegas y pueden dar mejores precios para el consumidor,</p>	<p>Les hace falta en las categorías como aseo hogar, aseo personal y granos tener productos de calidad, pero con precios cómodos, no ofertas, ni descuentos</p>	<p>Las amas de casa buscan mayor economía, esto hace que el mercado lo realicen en varios lugares, es decir, el aseo en un formato de supermercado, las legumbres en otro y así sucesivamente.</p>

<p>Ocupación: directora de ventas</p>	<p>comprados en las grandes cadenas como las de <i>har discount</i>, por esto han tomado mucha fuerza estas cadenas y se han vuelto fuertes en la categoría de aseo. También ha surgido gran variedad de productos en esta categoría.</p>		<p>medio de tarjetas de crédito, de hecho, los supermercados D1 ya están manejando datafonos porque el mercado los llevo a esto y otro medio de compra es online.</p>	<p>Manejan menos personal, menos servicio, pero más economía.</p>	<p>temporales, si no precios cómodos para la economía actual. Que realmente el ganador sea el consumidor final.</p>	<p>Además, aprovechan los descuentos ejemplo, el día del descuento de las carnes, el día del descuento de las verduras, etc. Productos que buscan para el aseo del hogar: Detergentes líquidos, jabones de barra, limpiavidrios, bolsas de basura, guantes, limpiador de fundas, esponjas, limpiones, blanqueadores y desinfectantes.</p>
---------------------------------------	---	--	---	---	---	---

Fuente: elaboración propia.

### 5.7.1. Hallazgos

- Los hábitos de compra actuales en productos de aseo para el hogar están influenciados por los nuevos estilos de vida y las familias poco numerosas, quienes buscan productos costo/ beneficio, es decir, a bajos precios con una calidad relativa, con tendencia a la compra de productos ecológicos, además estos nuevos estilos de vida traen consigo la pérdida de fidelización a la marca. También se evidencia en el nuevo consumidor, la compra aumentada de productos específicos para cada uso o cada espacio del hogar eligiendo presentaciones acordes al poder adquisitivo.
- Definitivamente la variable precio es determinante a la hora de hacer efectiva la compra de productos de aseo para el hogar, así como las promociones y/o descuentos que se ofrezcan.
- El común denominador de las entrevistas indica que los Hard Discount es el principal canal al que han migrado los consumidores, por lo que han ganado una participación importante en el mercado actual. Sin dejar a un lado la participación de las compras por plataformas digitales, así como de los catálogos de venta directa.
- Acordes con los nuevos canales de compra mencionados en el punto anterior, estos funcionan de manera individual, en el caso de los Hard Discount, tienen una oferta básica de la canasta, precios bajos todo el año, manejan marcas propias, cuentan con poco personal en los puntos de venta y trasladan costos logísticos y de almacenamiento al proveedor. Este formato, además, ofrece cercanía al consumidor, gracias a su alta cobertura geográfica que evita tiempos de desplazamiento. Por otra parte, las plataformas digitales hacen grandes inversiones en publicidad y buscan principalmente

masificar la imagen de su oferta y evitar tiempos de desplazamiento a través del servicio de domicilio. Los catálogos de venta directa funcionan con el voz a voz y asesorías personalizadas; el fin común de estos canales de venta es evitar tiempos de desplazamiento al consumidor final.

- Los espacios físicos de los supermercados tradicionales juegan un papel relevante al momento de decidir hacer la compra en un lugar o en otro, ya que el consumidor busca menos tiempo en tienda para la compra y no hacer largas filas para hacer más eficiente la experiencia de compra. Otro aspecto que se vuelve importante, dado los nuevos hábitos de compra, son los domicilios que cada vez son más requeridos por los consumidores, obligando a los supermercados tradicionales a asociarse con plataformas digitales que presenten este servicio y por ende se involucren en el juego actual de compra digital.
- La tendencia global de compra en artículos de aseo para el hogar son productos amigables con el medio ambiente, específicos que solucionen cada necesidad, preferiblemente en repuesto para que el plástico no sea de un solo uso, a un precio razonable, con presentaciones económicas y en empaques llamativos.

### 5.7.2. Informaciones variables de clasificación

**Tabla 14. Variables de clasificación**

<b>Variable</b>	<b>Información</b>	<b>Tipo de Variable</b>
Hábitos de compra y consumo	Poca fidelización a la marca, nuevos estilos de vida	Cualitativa
Factores determinantes de compra	Precio, cercanía, efectividad	Cualitativa
Canales de compra del consumidor actual	Hard Dicount, Plataformas digitales	Cualitativa
Falencias de los canales tradicionales	Largos desplazamientos dentro del almacén, altos precios.	Cualitativa
Tendencias de compra de productos de aseo para el hogar.	Productos para uso específico, amigables con el medio ambiente, eficientes.	Cualitativa

Fuente: elaboración propia

### 5.8 Conclusiones de la investigación de mercados

En concreto, la nueva dinámica del mercado está siendo determinada por la aparición de nuevos canales de compra, que están forzando a los supermercados tradicionales o superretes a cambiar su funcionamiento, el precio, la cercanía, la eficiencia se están convirtiendo en los factores claves que están influyendo en la decisión de compra de los consumidores y tal vez por ello se ha presentado el desplazamiento de sus compras hacia esos nuevos canales.

Es importante resaltar la tendencia actual de los consumidores para adquirir productos que conserven el medio ambiente, en los cuales su contenido esté disponible en empaques de repuesto y así evitar los empaques de un solo uso. Esto sirve para evaluar nuevos productos y sus empaques primarios para la ampliación del portafolio de la compañía.

Además, el mercado de productos de aseo para el hogar se ha expandido a todos los rincones del hogar, para lo cual no es raro identificar una gran variedad de productos disponibles en las tiendas con una respuesta positiva por parte de los consumidores, por lo que Aseo Integral debe evaluar e incluir los productos de su interés pensando en refrescar su portafolio.

## **5.9 Recomendaciones de la investigación de mercados**

- Los productos amigables con el medio ambiente de Aseo Integral son una gran oportunidad para impulsar la marca. Gracias a las entrevistas realizadas se puede decir, que las tendencias en conservación del medio ambiente están llevando a que los consumidores busquen en las tiendas cada vez más productos que cumplan con estas características y que satisfagan sus deseos de calidad, efectividad y conservación del medio ambiente. La tendencia en este tipo de productos es clara, y debe estar presente como marca en las nuevas generaciones al adaptarse a los nuevos estilos de vida. Dentro del plan estratégico de Aseo Integral se debe impactar en este tipo de productos principalmente.
- Se detectó que los productos específicos para cada uso o espacio en el hogar son el bum actual en cuanto a productos para el aseo, por lo que la cercanía de la marca con el consumidor en exhibiciones en punto de venta sería oportuna para dar a conocer los beneficios, cualidades y diferenciales de los productos del portafolio con los demás competidores del mercado.
- La empresa Aseo integral debe tener claro que completar su catálogo con productos para otro tipo de espacios en el hogar y usos específicos le permitirá ampliar su

participación en los supermercados, atraer mayor público y por ende contrarrestar la pérdida que ha presentado el canal superetes.

- Las nuevas generaciones y los nuevos estilos de vida obligan a las empresas comerciales a tener presencia en un mercado digital. Vender a través de plataformas digitales y tener presencia en redes sociales, les permitirá llegar a nuevos consumidores de manera directa.
- No se puede perder de vista los nuevos canales de compra como los Hard Discount, que se han convertido en el principal canal de compra de los consumidores y donde Aseo Integral debe aplicar todas las fuerzas comerciales y de mercadeo para entrar donde antes no había sido posible o permanecer en los que ya estamos presentes, con una estrategia de mercadeo que impacte en la recordación de marca.

## **6. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

### **6.1 Objetivos del plan de mercadeo**

#### **6.1.1 Objetivo General**

- Proporcionar a la empresa Aseo Integral estrategias y acciones que le permita recuperar la participación perdida en ventas del canal superetes de la compañía.

#### **6.1.2 Objetivos Específicos**

- Aumentar la participación en ventas del canal superetes un 10%, pasando de un 30% en 2018 a un 40% para el 2020.
- Ampliar el portafolio de la compañía, con una línea de productos líquidos que incluya una oferta completa para el aseo de cada espacio del hogar como: lavaplatos, desengrasante, limpia vidrios, entre otros; que convierta la marca BRIO en una propuesta integral para el aseo del hogar.
- Consolidar el canal virtual de la compañía, para que en el 2020 comience con una participación del 5% del total de las ventas de la compañía
- Diseñar un plan comunicacional en medios digitales y material POP en el que se resalte el valor agregado de los productos de la marca BRIO
- Mantener relación comercial activa y con crecimiento permanente en los Hard Discount
- Incursionar en otros canales de distribución que permitan llegar a nuevos consumidores

## 6.2 Presupuesto de ventas

Tabla 15. Presupuesto de ventas

CANAL	VENTA UNIDADES		% PART		% INCR
	2018	2019	2018	2019	
SUPERETES	3.114.118	3.264.756	26%	22%	5%
DISTRIBUIDORES	1.890.041	1.963.907	16%	13%	4%
JERONIMO MARTINS	852.564	1.140.512	7%	8%	34%
MERCADERIA	5.172.388	7.453.577	43%	50%	44%
GRANDES SUPERFICIES	1.025.722	1.129.957	9%	8%	10%
<b>TOTAL</b>	<b>12.054.833</b>	<b>14.952.708</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>24%</b>

Fuente: elaboración propia

La empresa Aseo Integral para la definición de su presupuesto se basa en las ventas históricas del año inmediatamente anterior, es decir, aplican un método de extrapolación de la tendencia histórica, que consiste en obtener unas cifras de ventas para años futuros suponiendo que la tendencia en las ventas históricas se mantendrá. También aplican un criterio de crecimiento con base en el comportamiento del mercado, crecimiento de los clientes, inflación y experiencia del gerente comercial.

## 6.3 Formulación estrategias

- Penetración de mercado con descuentos, actividades promocionales y participación en puntos de exhibición y con esto aumentar la participación en ventas en un 10% respecto al año anterior.

- Renovación del portafolio por medio del desarrollo de productos con características biodegradables además del desarrollo de una gran variedad de productos para el aseo del hogar, generando una propuesta integral que ofrezca mayores ventajas a los clientes a través de una integración hacia atrás con maquiladores especializados en la producción de este tipo de productos.
- Desarrollo del mercado con la consolidación de un canal de distribución virtual, que permita llegar a un nuevo público y estar presentes en las compras de la nueva generación del mercado, para que en el 2020 se alcance el 5% de participación de las ventas de la compañía.
- Penetración del mercado utilizando actividades de mercadeo que impacten los clientes como utilización de material POP y despliegue de un plan comunicacional en medios digitales, en el que se resalten las bondades de los productos de la marca BRIO.
- Penetración de mercado por medio de estrategias de fidelización que permitan mantener una relación comercial activa, asegurando el crecimiento permanente de las ventas y por ende de participación en los HD, lo que garantice la permanencia en el canal.
- Desarrollo del mercado con otros canales de distribución de la misma categoría como ventas por catálogo, e-commerce o aplicaciones digitales que permitan llegar a nuevos consumidores.

#### **6.4 Formulación del plan táctico**

- Otorgar descuentos del 20% en ventas POS los fines de semana de quincena, a los principales clientes del canal superetes de la compañía, con el fin de aumentar en un 10% la participación en ventas de este canal respecto al año anterior.
- Vincularse a las actividades promocionales que realizan los clientes, como aniversarios y demás y de esta manera crecer en participación en el canal superetes en relación con el año 2019.
- Asegurar espacios de exhibición estratégicos y exclusivos mediante negociaciones comerciales con el canal superetes que permitan lograr un incremento en ventas en el 2020.
- Implementar programa de incentivos a comerciales y compradores a través de evacuadores por impacto o monto de compra, lo que permitirá mejorar la rotación de los productos en el canal y por tanto disminuir los días de inventario, garantizando el abastecimiento y flujo constante de los productos BRIO.
- Realizar el perfil de los nuevos productos a incluir en el portafolio, con características acordes a las tendencias y necesidades del mercado actual, con el fin de convertir a la marca BRIO en una propuesta integral para el aseo del hogar.
- Consolidar relación con maquiladores para la producción de los productos líquidos biodegradables y de esta manera poder ampliar el portafolio de la compañía.
- Diseñar y desarrollar productos líquidos biodegradables para con ellos robustecer el portafolio con productos acorde a las necesidades de los clientes.

- Incluir productos pensando en el aseo específico de cada espacio del hogar como propuesta integral del nuevo portafolio institucional.
- Diseñar kits con productos complementarios y prácticos para el aseo, de venta exclusiva en el canal virtual, con precios competitivos en comparación del canal tradicional, lo que impulse las ventas en ese canal.
- Promocionar la tienda virtual a través de las redes sociales para llegar a las nuevas generaciones, consolidando el canal y así alcanzar en el 2020 el porcentaje de participación esperado.
- Crear contenido comunicacional con un mensaje emocional enfocado al ahorro del tiempo durante las actividades de aseo del hogar, resaltando la eficiencia de los productos Brio.
- Diseñar y reproducir material POP en el cual se resalte las características positivas que hacen los productos Brio más duraderos y de mayor calidad.
- Implementar actividades de muestreo en los puntos de venta principales, para dar a conocer la alta duración de las esponjas BRIO en comparación con otras marcas.
- Incluir pautas publicitarias en separatas de los principales superetes y medios de comunicación donde se expresen los beneficios y propiedades de los productos de la marca BRIO.
- Proponer a los clientes actuales de este canal un programa de fidelización comercial mediante acciones de mercadeo que les permita crecimiento en ventas y permanencia con la marca, lo cual esté enfocado en lograr el crecimiento constante de los HD.

- Concretar negociaciones con otros canales de distribución de compañías de ventas por catálogo que tengan la categoría de aseo hogar, como lo es Todo Hogar, que permitan llegar a nuevos consumidores.
- Ingresar al negocio de las plataformas digitales como merqueo.com para explorar otros canales que capten nuevos consumidores para la marca BRIO.

## 6.5 Presupuesto del plan de mercadeo

**Tabla 16. Presupuesto del plan de mercadeo**

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PLAN TÁCTICO	PRESUPUESTO
<p>Aumentar la participación en ventas del canal superetes un 10%, pasando de un 30% en 2018 a un 40% para el 2020.</p>	<p>Penetración del mercado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otorgar descuentos del 20% en ventas POS los fines de semana de quincena, a los principales clientes del canal superetes de la compañía.</li> <li>• Vincularse a las actividades promocionales que realizan los clientes, como aniversarios y demás.</li> <li>• Asegurar espacios de exhibición estratégicos y exclusivos mediante negociaciones comerciales con el canal superetes.</li> <li>• Implementar programa de incentivos a comerciales y compradores a través de evacuadores por impacto o monto de compra.</li> </ul>	<p>\$39.840.000</p>
<p>Ampliar el portafolio de la compañía, con una línea de productos líquidos que incluya una oferta completa para el aseo de cada espacio del hogar como: lavaplatos, desengrasante, limpia vidrios, entre otros; que convierta la marca BRIO</p>	<p>Desarrollo de productos Integración hacia atrás</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el perfil de los nuevos productos a incluir en el portafolio, con características acordes a las tendencias y necesidades del mercado actual.</li> <li>• Consolidar relación con maquiladores para la producción de los productos líquidos biodegradables.</li> <li>• Diseñar y desarrollar productos líquidos biodegradables para con ellos robustecer el portafolio con productos acorde a las necesidades de los clientes.</li> <li>• Incluir productos pensando en el aseo específico de cada espacio del hogar como propuesta integral del nuevo portafolio institucional.</li> </ul>	<p>\$45.000.000</p>

en una propuesta integral para el aseo del hogar.			
Consolidar el canal virtual de la compañía, para que en el 2020 comience con una participación del 5% del total de las ventas de la compañía	Desarrollo del mercado Integración hacia adelante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar kits con productos complementarios y prácticos para el aseo, de venta exclusiva en el canal virtual, con precios competitivos en comparación del canal tradicional.</li> <li>• Promocionar la tienda virtual a través de las redes sociales para llegar a las nuevas generaciones.</li> </ul>	\$15.000.000
Diseñar un plan comunicacional en medios digitales y material POP, en el que se resalte el valor agregado de los productos de la marca BRIO	Penetración del mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear contenido comunicacional con un mensaje emocional enfocado al ahorro del tiempo durante las actividades de aseo del hogar, resaltando la eficiencia de los productos Brio.</li> <li>• Diseñar y reproducir material POP en el cual se resalte las características positivas que hacen los productos Brio más duraderos y de mayor calidad.</li> <li>• Implementar actividades de muestreo en los puntos de venta principales, para dar a conocer la alta duración de las esponjas BRIO en comparación con otras marcas.</li> <li>• Incluir pautas publicitarias en separatas de los principales superetes y medios de comunicación donde se expresen los beneficios y propiedades de los productos de la marca BRIO.</li> </ul>	\$84.000.000
Mantener relación	Penetración de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer a los clientes actuales de este canal un programa de</li> </ul>	\$24.000.000

comercial activa y con crecimiento permanente en los Hard Discount	mercado	fidelización comercial mediante acciones de mercadeo que les permita crecimiento en ventas y permanencia con la marca.	
IncurSIONAR en otros canales de distribución que permitan llegar a nuevos consumidores	Desarrollo del mercado Integración hacia adelante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concretar negociaciones con otros canales de distribución de compañías de ventas por catálogo que tengan la categoría de aseo hogar, como lo es Todo Hogar, que permitan llegar a nuevos consumidores.</li> <li>• Ingresar al negocio de las plataformas digitales como merqueo.com para explorar otros canales que capten nuevos consumidores para la marca BRIO.</li> </ul>	\$8.000.000

Fuente: elaboración propia

## 6.6 Cálculo del punto de equilibrio del plan de mercadeo

**Tabla 17. Punto de equilibrio del plan de mercadeo**

CFT	\$ 7.062.370.000
COSTOS VARIABLES	\$ 2.824.948.000
PPTO UNIDADES	14.952.708
COSTO VARIABLE UNITARIO	\$ 189
PRECIO UNITARIO	\$ 3.150
PTO EQUILIBRIO UND	2.384.997

Fuente: elaboración propia

## 7. IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA E INDICADORES DE GESTIÓN

### 7.1 Requerimientos para la implementación del plan

**Tabla 18. Requerimientos para la implementación del plan**

PLAN TÁCTICO	RECURSO HUMANO	RECURSO TECNOLÓGICO	RECURSO FINANCIERO
<ul style="list-style-type: none"> <li>Otorgar descuentos del 20% en ventas POS los fines de semana de quincena, a los principales clientes del canal superetes de la compañía.</li> </ul>	Departamento de mercadeo y ventas de la empresa para presentar la oferta y ubicar en punto de venta.	Material POP para ubicar en punto de venta.	\$ 10,000,000
<ul style="list-style-type: none"> <li>Vincularse a las actividades promocionales que realizan los clientes, como aniversarios y demás.</li> </ul>	Área de mercadeo para diseñar, direccionar e implementar la estrategia a utilizar.	Material POP para ubicar en punto de venta.	\$ 9,530,000
<ul style="list-style-type: none"> <li>Asegurar espacios de exhibición estratégicos y exclusivos mediante negociaciones comerciales con el canal superetes.</li> </ul>	<p>Ejecutivo de ventas para realizar negociación comercial para exhibición de los productos.</p> <p>Área de mercadeo para diseñar la estrategia de exhibición de los productos en el punto de venta.</p>	Equipos de cómputo para el diseñar de stickers y habladores para ubicarlos en las estanterías asignadas.	\$ 7,310,000
<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar programa de incentivos a comerciales y compradores a través de evacuadores por impacto o monto de compra.</li> </ul>	<p>Área financiera, de ventas y de mercadeo para diseñar el programa de incentivos a comerciales y compradores.</p> <p>Personal de ventas para la promoción de los productos.</p>	Equipo de computo	\$ 13,000,000

<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar el perfil de los nuevos productos a incluir en el portafolio, con características acordes a las tendencias y necesidades del mercado actual.</li> </ul>	<p>Área de mercadeo y ventas para determinar por medio de investigación de mercados y comportamiento del consumidor cuales son los productos requeridos por los clientes y que fortalezcan el portafolio.</p>	<p>Equipos de cómputo. Internet.</p>	<p>\$ 5,000,000</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidar relación con maquiladores para la producción de los productos líquidos biodegradables.</li> </ul>	<p>Personal de producción de la empresa maquiladora para la elaboración de los productos.</p>	<p>Equipo de computo</p>	<p>\$ 10,000,000</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar y desarrollar productos líquidos biodegradables para con ellos robustecer el portafolio con productos acorde a las necesidades de los clientes.</li> </ul>	<p>Personal de investigación y desarrollo de la empresa maquiladora para el diseño y desarrollo de productos requeridos para ampliar el portafolio de la empresa.</p>	<p>Equipos de cómputo. Internet. Acceso a páginas técnicas y científica requeridas para el diseño de los nuevos productos.</p>	<p>\$ 25,000,000</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Incluir productos pensando en el aseo específico de cada espacio del hogar como propuesta integral del nuevo portafolio institucional.</li> </ul>	<p>Área de mercadeo y ventas para determinar por medio de investigación de mercados y comportamiento del consumidor cuales son los productos requeridos por los clientes y que fortalezcan el portafolio.</p>	<p>Equipo de cómputo. Internet.</p>	<p>\$ 5,000,000</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar kits con productos complementarios y prácticos para el aseo, de venta exclusiva en el canal virtual, con precios competitivos en comparación del canal tradicional.</li> </ul>	<p>Área de mercadeo para el diseño del kit según las necesidades del mercado y de las estrategias de mercadeo.</p> <p>Equipo de producción para el diseño y desarrollo del kit propuesto.</p>	<p>Equipos de cómputo.</p> <p>Software para diseño gráfico.</p>	\$ 5,000,000
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promocionar la tienda virtual a través de las redes sociales para llegar a las nuevas generaciones.</li> </ul>	<p>Personal de mercadeo o publicidad.</p>	<p>Equipo de cómputo.</p> <p>Internet.</p> <p>Software para diseño gráfico.</p>	\$ 10,000,000
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear contenido comunicacional con un mensaje emocional enfocado al ahorro del tiempo durante las actividades de aseo del hogar, resaltando la eficiencia de los productos Brio.</li> </ul>	<p>Personal de mercadeo y publicidad.</p>	<p>Equipo de cómputo.</p> <p>Internet.</p> <p>Software para diseño gráfico.</p>	\$ 25,000,000
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar y reproducir material POP en el cual se resalte las características positivas que hacen los productos Brio más duraderos y de mayor calidad.</li> </ul>	<p>Agencia de publicidad para el diseño de volantes y demás material POP.</p> <p>Personal de ventas para la entrega del material POP en los puntos de venta.</p>	<p>Equipos de cómputo.</p> <p>Software para el diseño gráfico.</p> <p>Maquinaria requerida para la elaboración o impresión del material publicitario.</p>	\$ 10,000,000
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar actividades de muestreo en los puntos de venta principales, para dar a conocer la alta duración de las esponjas BRIO en comparación con otras marcas.</li> </ul>	<p>Personal de ventas para la entrega de las muestras en los principales puntos de venta.</p>	<p>Equipos de la planta de producción para la elaboración de las muestras.</p>	\$ 16,000,000

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir pautas publicitarias en separatas de los principales superetes y medios de comunicación donde se expresen los beneficios y propiedades de los productos de la marca BRIO.</li> </ul>	Personal de mercadeo y publicidad quienes realizarán el diseño de la pauta a presentar en la separata según la estrategia de mercadeo.	Equipo de cómputo.  Internet.  Software para diseño gráfico.	\$ 33,000,000
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer a los clientes actuales de este canal un programa de fidelización comercial mediante acciones de mercadeo que les permita crecimiento en ventas y permanencia con la marca.</li> </ul>	Personal de mercadeo y ventas quienes diseñarán un programa de fidelización, estructurado con el fin de proponer atractivos beneficios para los clientes.	Equipos de cómputo.	\$ 24,000,000
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concretar negociaciones con otros canales de distribución de compañías de ventas por catálogo que tengan la categoría de aseo hogar, como lo es Todo Hogar, que permitan llegar a nuevos consumidores.</li> </ul>	Ejecutivo de ventas para realizar negociación comercial.	Equipo de cómputo.	\$ 4,000,000
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresar al negocio de las plataformas digitales como merqueo.com para explorar otros canales que capten nuevos consumidores para la marca BRIO.</li> </ul>	Ejecutivo de ventas para realizar negociación comercial.	Equipo de cómputo.	\$ 4,000,000

Fuente: elaboración propia

## 7.2 Formulación de indicadores de gestión del plan de mercadeo

**Tabla 19. Indicadores de gestión del plan de mercadeo**

OBJETIVOS	PLAN TÁCTICO	INDICADOR
<p>Aumentar la participación en ventas del canal superetes un 10%, pasando de un 30% en 2018 a un 40% para el 2020.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Otorgar descuentos del 20% en ventas POS los fines de semana de quincena, a los principales clientes del canal superetes de la compañía.</li> </ul>	<p>Rotación: ventas/ promedio ventas(unidades) de la oferta</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vincularse a las actividades promocionales que realizan los clientes, como aniversarios y demás.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asegurar espacios de exhibición estratégicos y exclusivos mediante negociaciones comerciales con el canal superetes.</li> </ul>	<p>Rotación: ventas/ promedio ventas(unidades)</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar programa de incentivos a comerciales y compradores a través de evacuadores por impacto o monto de compra.</li> </ul>	
<p>Ampliar el portafolio de la compañía, con una línea de productos líquidos que incluya una oferta completa para el aseo de cada espacio del hogar como: lavaplatos, desengrasante, limpia vidrios, entre otros; que convierta la marca BRIO en una propuesta</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar el perfil de los nuevos productos a incluir en el portafolio, con características acordes a las tendencias y necesidades del mercado actual.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidar relación con maquiladores para la producción de los productos líquidos biodegradables.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar y desarrollar productos líquidos biodegradables para con ellos robustecer el portafolio con productos acorde a las necesidades de los clientes.</li> </ul>	<p>Aumento de portafolio: # de productos nuevos/ Total de productos</p>

<p>integral para el aseo del hogar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir productos pensando en el aseo específico de cada espacio del hogar como propuesta integral del nuevo portafolio institucional.</li> </ul>	
<p>Consolidar el canal virtual de la compañía, para que en el 2020 comience con una participación del 5% del total de las ventas de la compañía</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar kits con productos complementarios y prácticos para el aseo, de venta exclusiva en el canal virtual, con precios competitivos en comparación del canal tradicional.</li> </ul>	<p>Participación de la tienda virtual: Ventas tienda virtual/ ventas totales</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promocionar la tienda virtual a través de las redes sociales para llegar a las nuevas generaciones.</li> </ul>	<p>Eficiencia: Publicaciones vistas / publicaciones realizadas</p>
<p>Diseñar un plan comunicacional en medios digitales y material POP, en el que se resalte el valor agregado de los productos de la marca BRIO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear contenido comunicacional con un mensaje emocional enfocado al ahorro del tiempo durante las actividades de aseo del hogar, resaltando la eficiencia de los productos Brio.</li> <li>• Diseñar y reproducir material POP en el cual se resalte las características positivas que hacen los productos Brio más duraderos y de mayor calidad.</li> </ul>	<p>Efectividad: Desprendibles recopilados / volantes ubicados.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar actividades de muestreo en los puntos de venta principales, para dar a conocer la alta duración de las esponjas BRIO en comparación con otras marcas.</li> </ul>	<p>Crecimiento de ventas: (ventas actuales – ventas periodo anterior) -1*100</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir pautas publicitarias en separatas de los principales superetes y medios de comunicación donde se expresen los beneficios y propiedades de los productos</li> </ul>	

	de la marca BRIO.	
Mantener relación comercial activa y con crecimiento permanente en los Hard Discount	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer a los clientes actuales de este canal un programa de fidelización comercial mediante acciones de mercadeo que les permita crecimiento en ventas y permanencia con la marca.</li> </ul>	Crecimiento de ventas canal Hard discount: (ventas actuales – ventas periodo anterior) -1*100
IncurSIONAR en otros canales de distribución que permitan llegar a nuevos consumidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concretar negociaciones con otros canales de distribución de compañías de ventas por catálogo que tengan la categoría de aseo hogar, como lo es Todo Hogar, que permitan llegar a nuevos consumidores.</li> </ul>	Participación en ventas nuevos canales de distribución: Ventas por canal/ ventas totales
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresar al negocio de las plataformas digitales como merqueo.com para explorar otros canales que capten nuevos consumidores para la marca BRIO.</li> </ul>	

Fuente: elaboración propia

## 8. CONCLUSIONES

Inicialmente este trabajo de grado deja un conocimiento profundo sobre cómo realizar investigaciones de mercado y en general, planes estratégicos de mercadeo para conseguir un objetivo propuesto y/o resolver una problemática que se presente en el campo laboral. Pues presenta una metodología apropiada que recopila etapas útiles que les permitirá a las compañías entender la dinámica del mercado en el que se desenvuelven y descubrir cambios y/o nuevos aspectos importantes como sucedió con la empresa objeto de este estudio: Aseo Integral.

Dado el tipo de investigación exploratoria aplicada en este trabajo, los conceptos recopilados de los expertos entrevistados permitieron conocer los cambios que han presentado los consumidores en los últimos años a la hora de comprar artículos de aseo para el hogar y así mismo se descubrieron nuevas tendencias de mercado en dicho sector. Con esto se obtiene información verídica para proponer estrategias de mercado adecuadas y enfocadas a lo que el consumidor está buscando actualmente en este tipo de productos, con esto brindar a la empresa Aseo Integral las herramientas y tácticas acertadas para resolver la problemática inicial del decrecimiento de sus ventas en el canal superetes.

Cumpliendo con el objetivo planteado en la investigación, se logró conocer que una de las principales causas de las pérdidas en ventas de los superetes se debe al desplazamiento de las compras del consumidor hacia otros canales de distribución del mercado, como lo son los Hard Discount principalmente y el comercio electrónico. Adicional, que la compra de este tipo de productos está siendo marcada por la tendencia de lo amigable con el medio ambiente, es decir, el consumidor actual busca productos biodegradables, además de una oferta integral y

multifuncional que le permita ahorrar tiempo a la hora de hacer el aseo de cada espacio en su hogar.

Finalmente, con la elaboración de este plan estratégico de mercadeo se logra evidenciar la importancia de estudiar y conocer la dinámica actual del mercado y del consumidor, entender que éste no es estático y que indiscutiblemente hay un cambio generacional que trae consigo nuevas tendencias, hábitos y medios de compra, incluso para el sector de consumo masivo que es tan tradicional.

## 9. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa Aseo Integral llevar a cabo este plan de mercadeo propuesto para implementar nuevos medios de distribución y mejorar su oferta, que le permita lograr captar nuevamente el público y las ventas que ha perdido en el canal de distribución superetes.

Acordes a los resultados de la investigación, se recomienda en primera instancia realizar un constante estudio del comportamiento del consumidor y un monitoreo del mercado, deben entender los cambios y las nuevas tendencias de este, para dirigir asertivamente su oferta.

Por otro lado, indudablemente Aseo Integral cuenta con una herramienta muy valiosa, que están menospreciando en este momento y es su tienda virtual. Deben centrar sus esfuerzos en reactivar este canal de venta mediante el desarrollo de un plan comunicacional en redes sociales y demás medios de comunicación, con inversión en publicidad en puntos ventas actuales lograrían dar a conocer este medio y las ventajas que representa para el consumidor.

Claro está, es importante aclarar que para volver atractiva su tienda virtual se hace necesario tener una oferta integral y/o complementaria, y esta otra de las recomendaciones que deja este trabajo para la empresa: complementar el portafolio con productos líquidos biodegradables y multifuncionales para el aseo de cada espacio del hogar.

## 10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arenas, L. (2018). Cómo está el panorama del consumidor colombiano. *Revista P&M*. Obtenido de <https://www.revistapym.com.co/consumidor/panorama-del-consumidor-colombiano>
- Aseo Integral. (2017). *Participación de ventas por canal*. Medellín.
- Benavides, L. M. (2018). Ocho de cada 10 hogares colombianos compran en hard discount. *La República*.
- Camara de Comercio de Cali. (11 de 04 de 2012). *Camara de Comercio de Cali*. Obtenido de <https://www.ccc.org.co/llegar-a-la-tienda-mas-que-armar-un-equipo-de-preventistas/>
- Chica, B. (14 de Septiembre de 2008). *Análisis de la empresa 3M*. Obtenido de <http://bibianaechica.blogspot.com/2008/09/analisis-de-la-empresa-3m.html>
- Clavijo, P. A., & Pinedo, A. I. (2016). *Comportamiento y características del canal tienda a tienda*. Santiago de Cali, Colombia.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson Education .
- De la Torre, M. (31 de 08 de 2018). *El desarrollo del consumo masivo en 2018*. (N. RCN, Entrevistador)
- El Tiempo. (2004). *Minimercados, la clase media en el comercio*. Bogotá.
- Fenalco. (2015). *Los Superetes se fortalecen*. Obtenido de <http://www.fenalco.com.co/contenido/2923/Los%20Superetes%20se%20fortalecen%20por%20s>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing* . Mexico: Pearson Education.
- Kotler, P. (1997). *Dirección de Mercadotecnia*. Prentice Hall.
- Lambin, J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de Marketing*. Mexico: Mc Graw Hil.

- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Education.
- Nielsen. (16 de 05 de 2016). *Así son los hábitos de limpieza en los hogares colombianos*.  
Obtenido de <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2016/Asi-son-los-habitos-de-limpieza-en-los-hogares-colombianos.html>.
- Portafolio. (9 de 07 de 2018). *Las tiendas 'Cash & Carry': las oportunidades al por mayor*.  
Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/las-tiendas-cash-carry-las-oportunidades-al-por-mayor-518902>
- Ramírez, A. (2017). *¿Qué son las grandes superficies y cómo funcionan? Informa BTL*. Obtenido de <https://www.informabtl.com/una-gran-superficie-funciona/>
- Revista Dinero (2010). *Revista Dinero*.
- Revista Semana (1994). *Revista Semana*.
- Toro, J. M. (9 de Agosto de 2018). *Reseña Histórica Aseo integral*. (Y. Ceballos, Entrevistador)
- Tun, J. L. (2019). *El Mercado de Consumo Masivo*. Obtenido de [https://es.scribd.com/doc/112816662/El-Mercado-de-Consumo-Masivo?secret\\_password=uodapzx9ex5efygh71k](https://es.scribd.com/doc/112816662/El-Mercado-de-Consumo-Masivo?secret_password=uodapzx9ex5efygh71k)
- Zapata, C. M. (2018). *Estudio sobre Bioeconomía: Análisis sector cosmético y aseo*.  
Corporación Biointropic.