



# **“INTRODUCCIÓN DEL PAPEL HIGIÉNICO HÚMEDO SCOTT COMPLETE CARE EN EL MERCADO PANAMEÑO” (Parte I)**

**PLAN DE MARKETING PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN MARKETING**

**Alumno: María Fernanda López Merchán  
Profesor Guía: Eduardo Torres M.**

**Panamá, 13 de Enero de 2020**

## Índice

<b>1. Resumen Ejecutivo</b> .....	3
<b>2. Análisis Situacional</b> .....	4
A. Medio Ambiente .....	4
i. Económico .....	4
ii. Social y Cultural .....	5
iii. Tecnológico .....	6
B. Análisis de la Industria .....	8
C. Análisis de la competencia .....	10
D. Análisis del Consumidor .....	15
<b>4. Análisis FODA</b> .....	23
<b>5. Conclusiones</b> .....	25
<b>6. Bibliografía</b> .....	26

## 1. Resumen Ejecutivo

Kimberly Clark es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de una serie de productos hechos a base de fibras naturales o sintéticas. La Compañía cuenta con las siguientes divisiones: Cuidado Personal, K-C Profesional y Corporativo, Tejido de Consumo y Otros. La División de Cuidado Personal brinda diversas soluciones y productos tales como toallitas húmedas, pañales desechables, productos para el cuidado de la incontinencia y femeninos, pantalones de entrenamiento y juveniles, pantalones de baño y otros productos afines. La División K-C Professional ofrece soluciones y productos de apoyo como pañuelos, toallas, ropa, limpiadores, jabones y desinfectantes. Kimberly Clark vende sus productos a comerciantes masivos, supermercados, farmacias, almacenes y otros puntos de venta. Por su parte, la división de tejidos de consumo brinda productos tales como toallas de papel, pañuelos faciales y de baño, servilletas, entre otros productos relacionados.

Después de un análisis de la industria y de los consumidores, observamos que existe un negocio potencial para desarrollar en el mercado panameño, el cual es la fabricación y comercialización de papel higiénico húmedo como complemento de la higiene personal, generando un valor agregado a la experiencia del consumidor.

Se consideran ciertas oportunidades dentro de la Categoría de Papel Higiénico Seco ya que, realizando cambios dentro de la categoría, es posible mejorar la experiencia de compra y los resultados financieros de los retailers. A su vez se identificaron problemas tales como que el 50% de los consumidores siente que podría haber un mejor producto para el baño en comparación al que usan actualmente, 86% afirma su disposición a gastar más para obtener beneficios adicionales, y el 86% de los consumidores están abiertos al papel higiénico húmedo.

Es por esto, que en el siguiente trabajo analizamos los datos recopilado sobre los intereses, preferencias y posibles hábitos de uso del público objetivo para la introducción por primera vez del papel higiénico húmedo “Scott Complete Care” en el mercado panameño.

## 2. Análisis Situacional

### A. Medio Ambiente

#### i. Económico

Durante la última década, el crecimiento económico de Panamá ha estado entre los mayores a nivel mundial, muy por encima de los niveles alcanzados por los países del entorno americano, superior al crecimiento registrado por las economías emergentes del sureste asiático y en línea de proximidad con el comportamiento superlativo de China.

Gracias a que esta tendencia ha sido sostenida a lo largo del tiempo, los niveles de renta per cápita de la población panameña, que han estado históricamente por debajo de la media de los países de Centro y Sur América, han superado a la misma durante la segunda mitad de la década anterior, y se han distanciado rápidamente de ella gracias al dinamismo presentado durante los últimos años. Este fenómeno de rápido crecimiento ha convertido a Panamá en un país que capta atención y atracción de la economía a nivel mundial.

Uno de los grandes dinamizadores de la economía del país ha sido el Canal de Panamá y recientemente la entrada en servicio del tercer juego de esclusas, lo cual ha permitido la ampliación de los flujos comerciales y la recuperación de su protagonismo en relación a rutas y tipos de cargas que no se podían atender en plenitud con la capacidad de servicio previamente disponible.

La habilitación de la nueva capacidad del Canal constituye a su vez un contexto apropiado para el lanzamiento de iniciativas públicas y privadas para el desarrollo de las actividades logísticas en torno a los servicios del Canal, y de las nuevas capacidades portuarias, aeroportuarias y de servicios que en su articulación permiten Panamá la posibilidad de dar un salto de importancia como centro logístico a escala mundial.

Por su parte, el índice de confianza del consumidor ha revertido su tendencia hacia la baja y actualmente registra un significativo incremento de 26 puntos respecto a la lectura de julio del año pasado ubicándose en niveles similares a los alcanzados a principios del 2016, esto indica que el cambio de gobierno imprime en la población un nuevo clima de confianza.

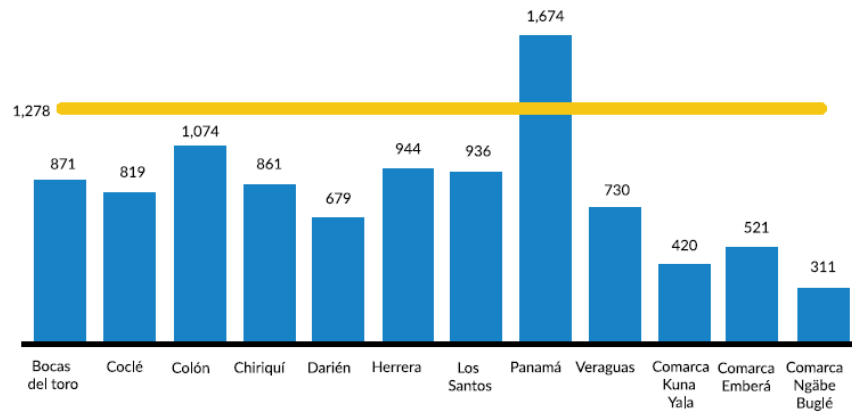
Finalmente, desde el año 2000 hasta el presente, Panamá ha logrado un crecimiento económico sin comparaciones anteriores mostrando una significativa reducción de la tasa de desempleo y el mantenimiento de una tasa de inflación relativamente baja. El promedio anual de crecimiento fue de 7.1%, la tasa de desempleo pasó de 13.5% a 4.8%, y la tasa de inflación promedió 3.1%. Si se consideran las evaluaciones del Banco Mundial, el porcentaje de la población pobre se habría reducido durante la última década del 37% al 27.4%, aproximadamente.

## ii. Social y Cultural

La participación de la población panameña en los beneficios del progreso social es muy desigual. Esta condición está fundamentalmente asociada a la desigualdad en los niveles de desarrollo y de la productividad en los distintos ámbitos de la geografía nacional, al grado de formalidad e informalidad en el mercado de trabajo existente en los mismos y, asociado a ello, a los niveles de pobreza. El acceso a servicios de salud, educación y a la satisfacción de necesidades básicas se relaciona estrechamente con los niveles de ingresos y pobreza.

Según el índice de Desarrollo Humano (IDH) publicado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Panamá se ubica entre los países con Desarrollo Humano Alto. En 2013 se colocó en el puesto 65 de 187 países y entre los países con mejor índice de América Latina, 0,765. Su progresión ha sido positiva, a pesar de que el IDH rural continúa siendo más bajo que el urbano, el crecimiento del primero ha sido superior, por lo que la situación de la población rural tiende a mejorar relativamente en mayor medida que la del área urbana, habilitando una reducción de la brecha de desarrollo existente entre ambas. Las Comarcas Indígenas Emberá y Ngäbe Buglé, son los espacios que han experimentado un mejor desempeño en la progresión del IDH, siendo muy superior a la media nacional, en contraste con la Comarca Guna Yala, cuyo crecimiento es inferior a la media del país.

Ingreso mensual promedio de hogares por Provincias y Comarcas Indígenas. Agosto 2013, Balboas.



Fuente: Distribución del ingreso de los hogares, MEF, 2013.

La desigualdad en los niveles de productividad y rentas está en la base de las diferencias en los niveles de bienestar y desarrollo social.

El progreso económico del país ha permitido reducir los niveles de pobreza (general y extrema) y las activas políticas sociales han logrado disminuir la brecha existente entre los espacios urbanos y rurales y entre las provincias y comarcas indígenas; sin embargo, estas brechas son aún muy acentuadas y requieren un esfuerzo continuo para lograr una reducción mayor de estos desequilibrios.

### iii. Tecnológico

- Infraestructura en el sector logístico

El país dispone de una buena dotación de infraestructuras, no obstante, el país enfrenta distintos desafíos en orden a desarrollar su pleno potencial como centro logístico, y en particular en su sistema de transporte.

El sector portuario se ha venido desarrollando, en gran medida, gracias a la inversión privada, sin que existan instrumentos de planificación claros que establezcan el rumbo que se desea dar al sistema portuario como un todo, que regulen adecuadamente las concesiones portuarias. El diagnóstico realizado señala distintos aspectos que condicionan la competitividad del sistema portuario del país, entre los cuales se destacan los siguientes: la Ley de Puertos está desactualizada y hace falta reglamentarla adecuadamente, existe un insuficiente uso de herramientas tecnológicas que agilicen la prestación de los diferentes

servicios de puertos e industrias marítimas auxiliares, no existe una planeación estratégica que determine las áreas potenciales de desarrollo portuario o de concesión y finalmente no existen parámetros que determinen qué otro tipo de servicios marítimos se podrían ofrecer.

- Tecnologías de información.

Los datos referidos al grado de adopción y cobertura de banda ancha fija en Panamá son de un 7.9% permitiendo ubicar a Panamá en el puesto 81 de 195 países analizados por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT). Estos datos son inferiores a los de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (10.68%) y superiores a la media de Latinoamérica (6.48%) y Centroamérica (5.3%). En banda ancha móvil, el país registra 25,2 suscripciones por cada 100 habitantes, lo que lo sitúa en el puesto 73 de los 195 países analizados. En otros indicadores de adopción de tecnologías tales como usuarios de internet, Panamá con un 42% presenta valores muy cercanos a la OCDE (43.43%) y muy superiores a la media latinoamericana.

La penetración de banda ancha móvil en Panamá, abre oportunidades para el desarrollo de un ecosistema que estimule demanda por servicios públicos y privados a la población permitiendo mejorar la eficiencia de los servicios y acceso a aplicaciones y contenidos digitales.

- Investigación y Desarrollo

En los últimos 10 años el país no ha aumentado sus inversiones en investigación, por el contrario, en relación al PIB, las ha reducido. En 1990 la inversión era 0.4% del PIB y en 2012 había bajado al 0.2%. Actualmente no existe un sistema financiero adecuado para emprendimientos tecnológicos y de innovación. Esta situación contrasta con muchos países de la región latino americana que han aumentado su inversión sistemáticamente y creado múltiples instrumentos fiscales y no fiscales para promover la inversión en investigación, desarrollo tecnológico e innovación.

Se advierte también que las empresas que constituyen el elemento central de un sistema de innovación, se encuentran fuertemente rezagadas en la realización de esfuerzos de investigación e innovación. El aporte del sector privado a la I+D sigue prácticamente nulo del orden del 0.2% o 0.3% del total de la inversión en I+D, y el Estado no logra incentivar de manera efectiva su participación. La poca capacidad del sector productivo para innovar y mejorar procesos y productos tecnológicos, se refleja entre otros, por el bajo nivel de registro

de la propiedad intelectual, por ejemplo, en 2012 no se otorgaron patentes a residentes y en 2011 el número fue menor a 10.

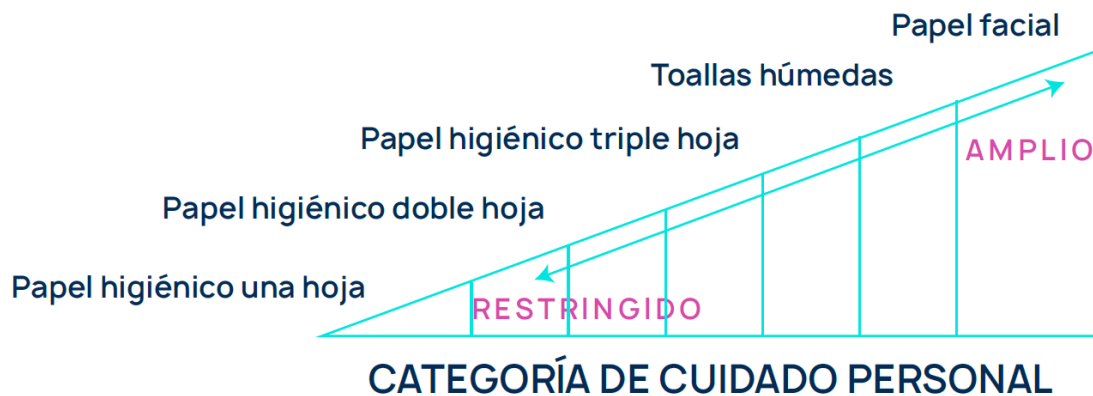
## **B. Análisis de la Industria**

Alrededor del siglo VI a.C., se empezaron a usar materiales para hacerse la limpieza en las zonas íntimas del cuerpo, como la lechuga con agua o las mazorcas de maíz. Años después, en el siglo XVIII, surgió el interés por crear algo más práctico y así fue como se inventó el papel y sus derivados. En sus inicios, los habitantes de las zonas rurales utilizaban hojas de libros y revistas para su aseo personal. Luego, en el año 1857 el empresario Joseph Gayetty creó el papel terapéutico que llevaba su nombre: "Gayetty", el cual consistía en paquetes de 500 hojas especiales de papel para baño acondicionadas con un humectante, cuyo precio de venta era 50 centavos cada uno. En el año 1939, la marca Charmin introdujo el paquete económico de 4 rollos. Sin embargo, con el objetivo de mejorar la calidad del papel y su utilidad, la empresa Kimberly-Clark desarrolló una versión mejorada para suministrarla a los combatientes de la Segunda Guerra Mundial, convirtiendo al papel higiénico en un producto de necesidad primaria por su utilidad e importancia en la higiene y aseo personal.

El papel higiénico (denominado también rollo higiénico, papel de baño, papel sanitario o papel toilette) es un tipo de papel fino que se usa para la limpieza íntima. Puede estar perfumado o no. Su formato más común es el de rollo de papel, pero también es posible encontrarlo en paquetes. Se suele vender en mercados, supermercados y farmacias en paquetes de varias unidades. El papel suele estar diseñado para que se descomponga en contacto con el agua, al contrario de las toallas de papel para las manos. En algunos casos se elaboran papeles especiales para no dañar o atascar los pozos sépticos. Existen diferentes tipos de papel higiénico, estos varían en cantidad de hojas que los componen, denominadas "ply". En ese sentido existen papeles hoja simple, doble hoja y triple hoja.

Siendo la categoría de cuidado personal amplia partiendo de papel higiénico simple pasando por toallas húmedas hasta considerar el papel facial.





A pesar de que el mercado comercial de Panamá sea pequeño, este ofrece un gran potencial de negocio debido a su poder adquisitivo y apertura a nuevos productos. En él se observan dos

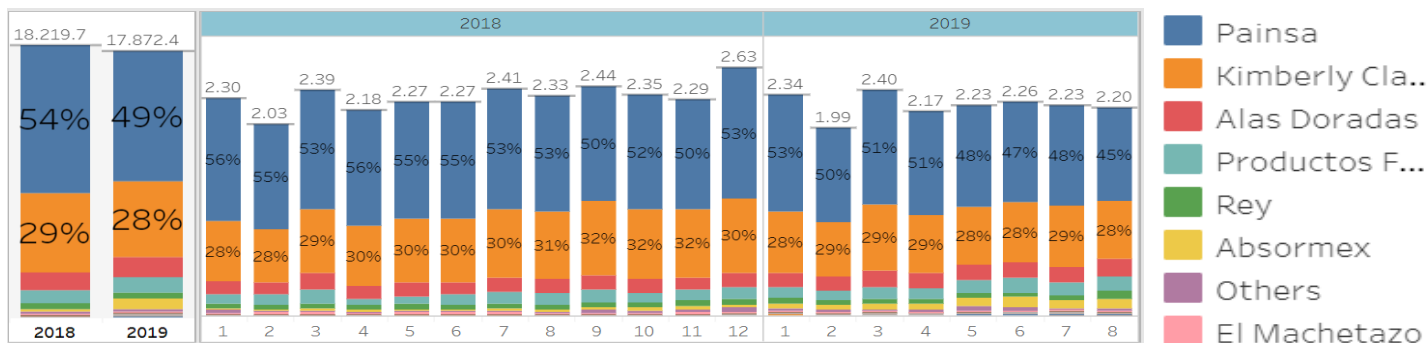
segmentos socioeconómicos muy marcados: la clase alta y la clase media-baja. La clase alta prefiere las grandes marcas internacionales reconocidas y le da más importancia a la calidad que al precio, tiene gran influencia de las costumbres y tendencias provenientes de Estados Unidos y Europa, por lo que suele comprar en centros comerciales exclusivos. La clase media-baja, cuya adquisición de productos está más influenciada por el precio que por la calidad, realiza sus compras en centros comerciales de precios bajos y en grandes tiendas populares por departamento. El mercado de venta en este segmento está dominado por los comerciantes hebreos, y se observa una fuerte presencia de productos chinos.

La industria de papel higiénico en Panamá representa al año una venta aproximada de \$28 millones compuesta por más de 25 fabricantes de los cuales 6 son los principales dentro del mercado:

- Absormex
  - Elite
  - Premier
- Kimberly Clark
  - Scott
- Procter & Gamble
  - Charmin

- Productos Familia
  - Familia
- Alas Doradas
  - Encanto
- Papelera Istmeña
  - Único
  - Rosal
  - Tender
  - Suave Gold

Siendo Papelera istmeña quienes representan el 50% del mercado seguidos de Kimberly Clark con 28% y en tercera posición Alas Doradas con un 12% de market share. Siendo las marcas de papelera istmeñas las más relevantes en el mercado panameño.



A nivel de ventas, al comparar 2018 vs 2019 se refleja un decrecimiento importante de un 1.9% total categoría, lo cual se refleja en \$347 mil menos contra el mismo periodo del 2018. Afectados principalmente por los líderes de la categoría (Papelera Istmeña) quienes decrecen contra el 2018 en un 12%.

	2019		
	YTD Sales ₡	VAR % YTD	VAR ABS \$ YTD
Total general	17.872.415	-1,9%	-347.328

### C. Análisis de la competencia

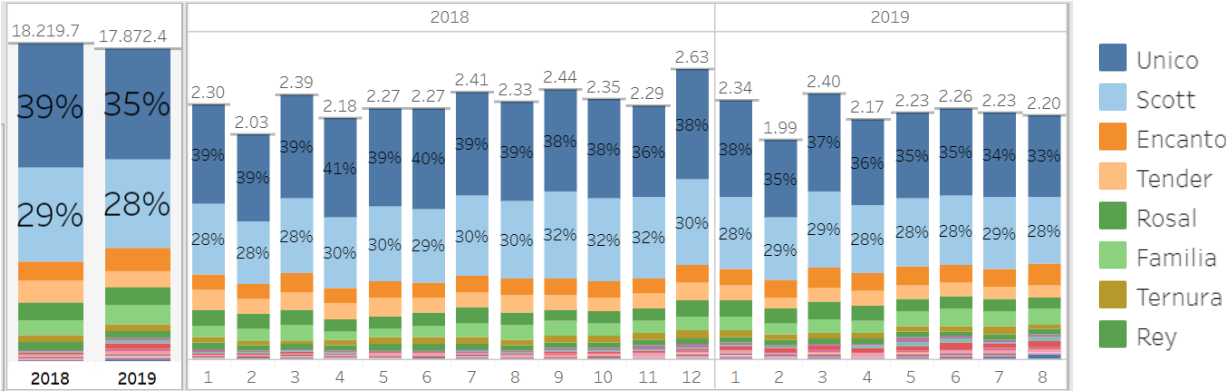
La competencia en Panamá ha crecido de manera significativa en los últimos años, siendo cada vez más común encontrar una gran variedad de marcas de papel higiénico en los

distintos tipos de retail del país. Actualmente, la introducción de marcas importadas de papel higiénico del medio oriente y Centroamérica son con frecuencias las opciones de menor precio en el mercado. En el primer trimestre de 2019 las importaciones centroamericanas de papel higiénico ascendieron a \$68 millones, monto que supera en 3% a lo reportado en igual período de 2018. Dicho incremento en marcas importadas ha generado una desvalorización dentro de la categoría donde el factor de precios bajos y descuentos es el driver para la toma de decisión de compra.

Dentro del mercado podemos definir que la competencia directa de Kimberly Clark para la marca de papel higiénico Scott, es la empresa Papelera Istmeña la cual conforma sus cuatro marcas de principales de papel higiénico: Único, Rosal, Tender y Suave Gold.

Siendo la marca, Único, el líder del mercado con una participación del 35%, seguido por Scott (marca de Kimberly Clark) con un 29% de participación del mercado siendo el segundo en el mercado dentro de la categoría de papel higiénico. Además de mantener participación relevante marcas como: Tender, Rosal, Familia entre otras.

A continuación, detallamos las marcas más reconocidas que compiten directamente con el papel higiénico Scott.



**Papel Higiénico Único:**



<b>Producto</b>	Marca de papel higiénico seco en los segmentos de hoja simple y doble para los conteos de 1, 2, 4 y 6 rollos.
<b>Precio</b>	Hoja Simple: 1 rollo – 4 rollos: \$0.79 - \$2.21. Hoja Doble: 2 rollos – 6 rollos: \$1.50 - \$3.61
<b>Plaza</b>	Se encuentra a la venta en todos los supermercados a nivel nacional, minisúper y abarrotería.
<b>Promoción</b>	Su comunicación es manejada a nivel digital a través de sus redes sociales (Instagram), plan de medios tradicionales (televisión y radio) y BTL a nivel de marketing en punto de venta (Sampling, Asesoras y material P.O.P).

**Papel Higiénico Rosal:**



<b>Producto</b>	Marca de papel higiénico seco en los segmentos de doble hoja en conteos de 2, 4, 6 y 12 además de triple hoja en conteos de 4 y 9 rollos.
<b>Precio</b>	Hoja Doble: 2 rollos – 12 rollos: \$1.55 - \$9.07 Hoja Triple: 4 rollos – 9 rollos: \$2.70 - \$4.50
<b>Plaza</b>	Se encuentra a la venta en todos los supermercados a nivel nacional, minisúper y abarrotería.
<b>Promoción</b>	Su comunicación es manejada a nivel digital a través de sus redes sociales (Instagram), plan de medios tradicionales (televisión y radio) y BTL a nivel de marketing en punto de venta (Sampling, Asesoras y material P.O.P).

**Papel Higiénico Tender:**

# Tender

<b>Producto</b>	Marca de papel higiénico seco en los segmentos de simple y doble hoja en conteos de 2 y 4 rollos.
<b>Precio</b>	Hoja Simple: 2 rollos – 4 rollos: \$2.07 - \$4.09 Hoja Doble: 2 rollos – 4 rollos: \$1.58 - \$3.08
<b>Plaza</b>	Se encuentra a la venta en todos los supermercados a nivel nacional, minisúper y abarrotería.
<b>Promoción</b>	Su comunicación es manejada a nivel digital a través de sus redes sociales (Instagram), plan de medios tradicionales (televisión y radio) y BTL a nivel de marketing en punto de venta (Sampling, Asesoras y material P.O.P).

## **Papel Higiénico Suave Gold:**



<b>Producto</b>	Marca de papel higiénico seco en el segmento de triple hoja en los conteos de 4 y 12 rollos.
<b>Precio</b>	Triple Hoja 4 rollos – 12 rollos: \$3.97 – \$10.68
<b>Plaza</b>	Se encuentra a la venta en todos los supermercados a nivel nacional, minisúper y abarrotería.
<b>Promoción</b>	Su comunicación es manejada a nivel digital a través de sus redes sociales (Instagram), plan de medios tradicionales (televisión y radio) y BTL a nivel de marketing en punto de venta (Sampling, Asesoras y material P.O.P).

#### D. Análisis del Consumidor

Entendiendo que, para conocer al consumidor, se debe analizar sus preferencias, necesidades, sus características y su estilo de vida, realizamos un estudio cuantitativo exploratorio a través de la aplicación de encuestas, a una muestra de 51 personas seleccionadas aleatoriamente dentro de nuestro segmento objetivo en donde pudimos conocer ciertos aspectos relevantes sobre el uso del papel higiénico húmedo. Al conocer la categoría de papel higiénico seco, donde las necesidades del shopper se resumen principalmente en que el producto esté disponible con el surtido adecuado en el punto de venta.



**84%** de las compras de la categoría son planeadas



**83%** de los shoppers conocen el pasillo de TP



**40%** de las compras son con promoción.

El consumidor, está dispuesto a recibir más que los atributos básicos: ellos consideran que el papel higiénico tiene un rol importante en el cuidado personal, y por ende es crucial para cubrir una necesidad básica: La fisiológica



91%



Considera que el papel higiénico juega un rol en el cuidado de sus partes íntimas.

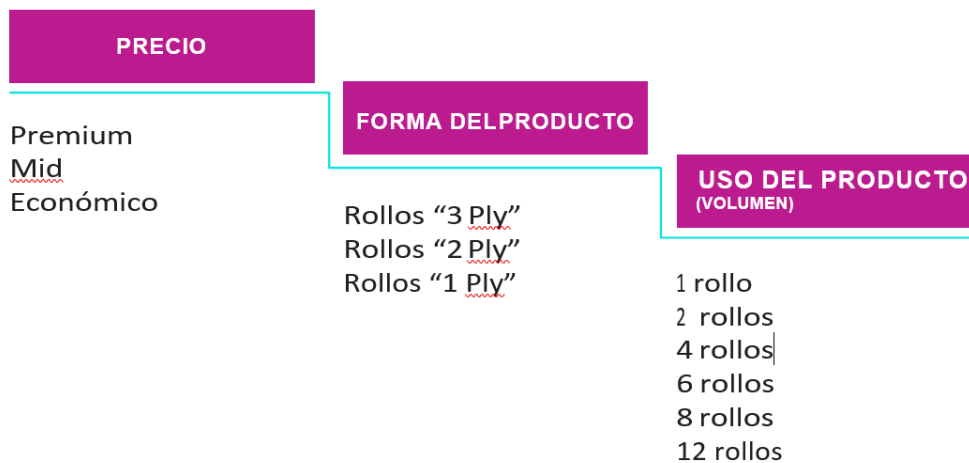
75%

Una buena marca papel higiénico puede hacerte sentir renovado

## Jerarquización de la variable en la decisión de compra en la categoría de Papel Higiénico seco

### Árbol de decisiones

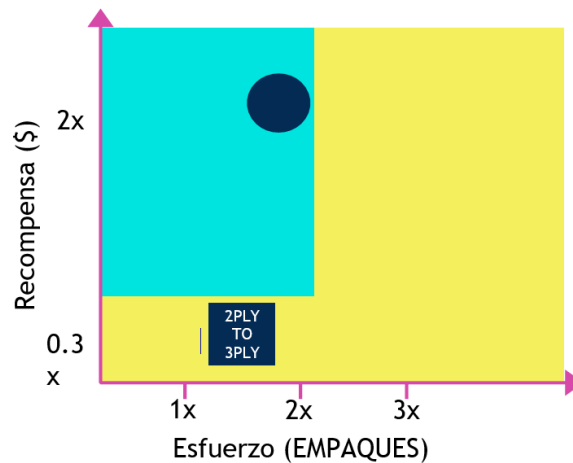
De las variables más importantes a las menos importantes. Siendo la variable Precio la de mayor influencia en la toma de decisión de compra, seguido del formato del producto el mismo definido por hoja simple, doble o triple que representa la suavidad del producto.



## Rol de la Categoría y Racional para la elección (Destino-Rutina-Ocasional-Conveniencia)

El rol de la categoría es de rutina ya que la compra se hace de manera habitual y es altamente sensible al precio. Requiere tener un buen surtido y disponibilidad del producto, a razón, que el comprador puede adquirirlo en distintos puntos de venta.

## Táctica de la categoría de papel higiénico seco



1.

La táctica de la categoría es enfocada en una migración del segmento 1ply al segmento 2ply, donde adquieres el doble de la venta por cada 1.7 rollos vendidos, ya que en cada rollo de 2 ply hay menos cantidad de hojas que en el segmento 1 ply.

Sin embargo, se brinda una mejor calidad del producto en el segmento a apostar.

2.

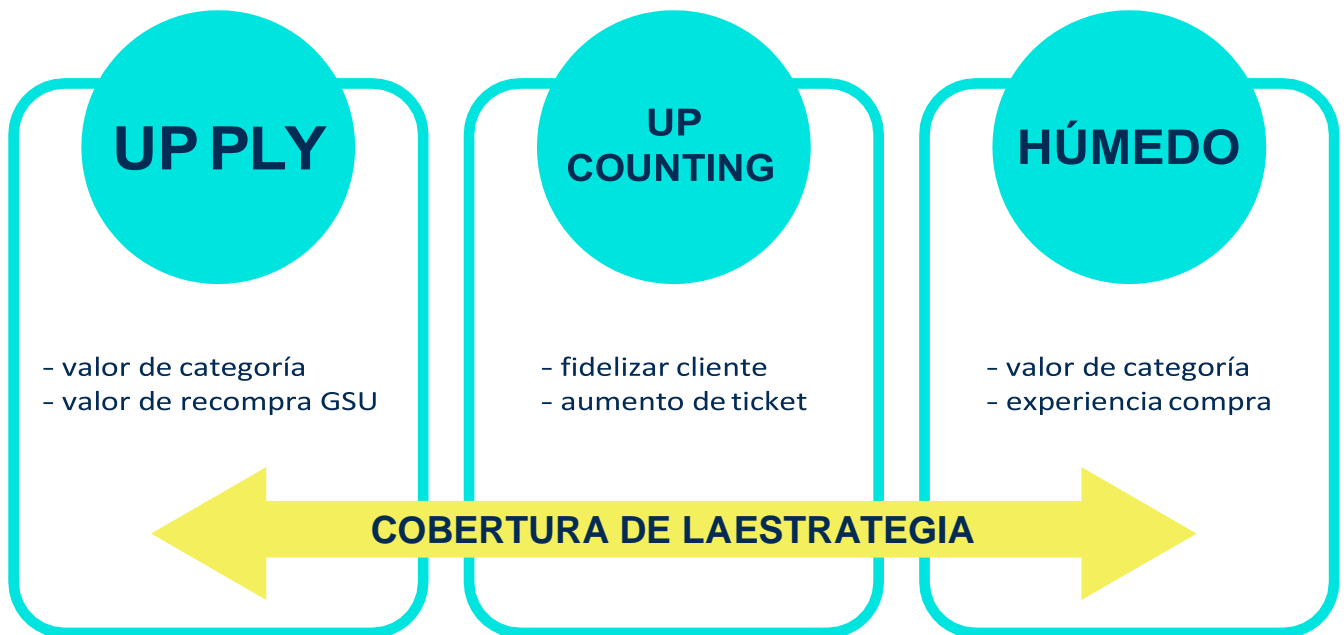
Enfocarnos en migrar del segmento 2 ply a 3ply no sería una oportunidad. A pesar de que obtendríamos un poco más del doble de la recompensa (\$), requeriría de una venta por volumen incremental, es decir, mayores empaques vendidos. El segmento de 3ply sería un player importante en ventas por volúmenes ocasionales, como promocionales o descuentos puntuales.

3.

Para llevar esta estrategia de migración, el posicionamiento en góndola debe ir enfocado a un mayor espacio del segmento a desarrollar que en este caso sería 2ply, apostando a los conteos altos de rollos.

## Estrategias y tácticas de precio de la categoría de papel higiénico seco

## Category Growth Drivers



### ¿Qué es un GSU (Global Standard Unit)?

La unidad estándar que es semejante entre todos los SKU'S de la categoría de papel higiénico son las hojitas.

Un GSU de papel higiénico es 10,000 hojitas.

Si calculamos el precio de una hojita de un paquete de papel higiénico, nos dará un valor con muchos decimales, es por eso que, se debe llevar a GSU multiplicando por 10,000 para facilitar la lectura.

Ejemplo:  
\$3.50



Precio x Hojitas = \$3.50 / (6 \* 275)  
 Precio x Hojitas = \$ 0.002121  
 Precio x GSU = \$ 0.002121 \* 10,000  
 Precio x GSU = \$ 21.21

Ejemplo:  
\$3.00



Precio x Hojitas = \$3.15 / (4 \* 420)  
 Precio x Hojitas = \$ 0.0018  
 Precio x GSU = \$ 0.0018 \* 10,000  
 Precio x GSU = \$ 18.75

La fórmula que se utiliza para establecer el precio ideal de los empaques de papel higiénico es la siguiente:

$$\text{\$Empaque} = \frac{[\#de Hojas * \#de Rollos] * \$GSU(PLY)}{10000}$$

La única variable desconocida en la ecuación es el precio por GSU, dato que se puede obtener determinando el precio promedio por GSU de cada ply en el país:



PLY	2017	2018	2019	AVE
1 PLY	6.37	6.60	6.58	6.52
2 PLY	15.50	15.43	15.69	15.54
3 PLY	23.69	21.73	21.96	22.46

Intervalos de \$ GSU por PLY

PLY	\$ GSU
1 PLY	5 - 9
2 PLY	14 - 19
3 PLY	20 - 25

Ejemplo de cómo establecer el precio correcto para un empaque/ply específico:



$$x = \frac{[h \cdot r] \cdot \$GSU(PLY)}{10000}$$

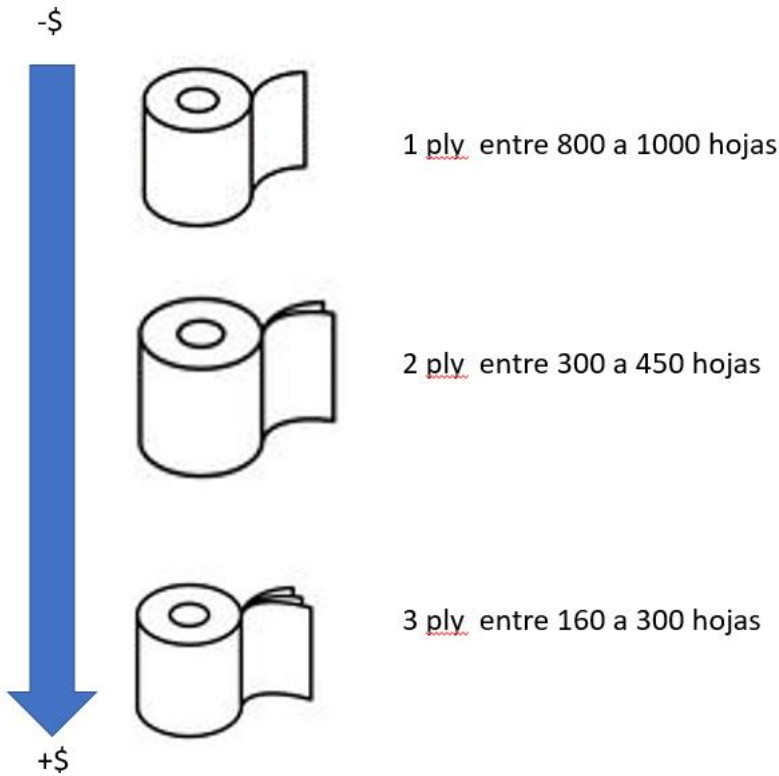
$$x = \frac{[400 \cdot 4] \cdot 14}{10000}$$

$$x = \frac{22,400}{10000}$$

$$x = 2.24$$

(Precio dentro del rango de rentabilización de la categoría)

\$ Empaque = x  
 # de Hojas = h  
 # de Rollos = r  
 \$ GSU = Intervalos x ply |



### Mix óptimo

Segmento	SKUs	Mix Actual de la Categoría	Mix Actual de Scott	Mix Ideal	Mix 2020
1 Ply	3	27%	27%	22%	17%
2 Ply	6	48%	55%	53%	57%
3 Ply	2	25%	18%	25%	18%
Toilet Wipes		0%			8%

El mix ideal está basado en el foco de la categoría para direccionar a los consumidores de 1PLY al segmento de 2PLY para incrementar el precio de ticket promedio y mejorar la rentabilidad de la categoría. En el 2020, proponemos la introducción del papel higiénico húmedo como complemento de la higiene personal, generando un valor agregado a la experiencia del consumidor.

### Oportunidades dentro de la Categoría de Papel Higiénico Seco

Realizando cambios dentro de la categoría es posible mejorar la experiencia de compra y los resultados financieros de los retailers.

Problemas identificados:

50%

de los consumidores sienten que podría haber un mejor producto para el baño que el que usan actualmente:

- + healthy clean
- + ultimate clean
- + gentle clean



86%

afirman su disposición a gastar más para obtener beneficios adicionales

87%

de los consumidores están abiertos a las toallas húmedas.

#### 4. Análisis FODA

Entre los factores que se toman en cuenta para esta evaluación se encuentran las fortalezas relacionadas a aquellas actividades en que la empresa es fuerte y lo hace muy bien, y las debilidades, aquellas actividades o aspectos en que la compañía está en desventaja. Las amenazas son aquellos aspectos negativos de carácter externo que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos y las oportunidades, aquellos aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas.

##### Fortalezas

- Alto nivel de recordación de marca siendo uno de los primeros lugares en el Top Of Mind.
- Alta presencia en supermercados, minisúper, farmacias, y puntos de venta tradicionales.
- Alta presencia en el mercado.
- Inversión en BI que lleva a una mejora continua en su gestión.
- Colaboración oportuna a la sociedad difundiendo un lema de responsabilidad social.
- Disponibilidad de plantas con línea de producción de toallas húmedas.
- Innovación Tecnológica, por ser una compañía orientada a las grandes inversiones tecnológicas que les permitan comercializar productos innovadores de alta calidad y de tecnología de punta
- Know-How K-C Corporation líder del ramo papelerero a nivel mundial, referencia obtenida de estudios de mercado a nivel mundial
- Soporte K-C Corporation (I&D, Financiero, etc.)

## Oportunidades

- Existencia de una tendencia potencial a la incorporación del papel higiénico húmedo para ser desarrollada en el mercado panameño.
- No existe actualmente competencia directa en el mercado panameño
- Actualmente no existe un sistema financiero adecuado para emprendimientos tecnológicos y de innovación.
- El país cuenta con un sector logístico en constante crecimiento.
- Impacto positivo del cambio de gobierno en el Índice de Confianza del Consumidor (ICC) de +26 puntos.
- Crecimiento de la inversión extranjera de 18.2% en el primer trimestre del año 2019.

## Debilidades

- Altos costos debido a la importación de productos.
- Precios altos.
- Baja promoción de productos a través de medios publicitarios masivos.
- Portafolio de marca reducidos en comparación a nuestro competidor directo.

## Amenazas

- Reacción de los competidores directos
- Entrada de nuevos competidores
- Recesión económica y su impacto en el poder adquisitivo de los consumidores.
- Desconfianza en la economía por parte de empresarios internacionales
- Burocracia en las regulaciones que afecten el desempeño y la eficiencia del comercio.



## 5. Conclusiones

El objetivo de esta primera parte (concentración I) fue desarrollar en principio, el análisis situacional externo, el cual está compuesto por todas aquellos factores que no pueden ser controlados por la empresa específicamente para el mercado panameño, tales como el contexto económico, dentro del cual se puede destacar que el crecimiento económico de Panamá es uno de los mayores en Latinoamérica y que los niveles de renta per cápita de la población panameña se han superado durante la última década. El contexto social y cultural donde se indica que según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Panamá se ubica entre los países con un Índice de Desarrollo Humano considerado Alto y se describe como el acceso de la población panameña a servicios de salud, educación y a la satisfacción de necesidades básicas se relaciona estrechamente con los niveles de ingresos y pobreza. Finalmente, el contexto tecnológico muestra ciertas oportunidades de mejora en el sector logístico y portuario, la población presenta niveles superiores a la media latinoamericana en el uso de internet, no existe un sistema financiero adecuado para emprendimientos tecnológicos y de innovación.

Seguidamente, se realizó un análisis de la industria y de la competencia, en el cual se describe para el primero, que la industria de papel higiénico en Panamá representa al año una venta aproximada de \$28 millones compuesta por más de 25 fabricantes de los cuales 6 son los principales dentro del mercado: Absormex, Kimberly Clark, Procter & Gamble, Productos Familia, Alas Doradas y Papelera Istmeña, siendo Papelera istmeña quienes representan el 50% del mercado seguidos de Kimberly Clark con 28% y en tercera posición Alas Doradas con un 12% de market share. Para el análisis de la competencia se concluye que la marca Único (Papelera Istmeña), es el líder del mercado con una participación del 35% y Scott (marca de Kimberly Clark) cuenta con un 29% de participación del mercado siendo el segundo en el mercado dentro de la categoría de papel higiénico.

Dentro del análisis del consumidor, se concluye que el 50% de los consumidores sienten que podría haber un mejor producto para el baño que el que usan actualmente, 86% afirman su disposición a gastar más para obtener beneficios adicionales y el 87% están abiertos a las toallas húmedas. Finalmente, se realiza un análisis FODA que consistió en evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa para formular estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

## 6. Bibliografía

- PAPELERA INTERNACIONAL S.A (PAINSA) en Centroamérica [https://www.centralamericadata.com/es/search?q1=content\\_es\\_le:%22Papeler+Internacional+S.A+%28Painsa%29%22](https://www.centralamericadata.com/es/search?q1=content_es_le:%22Papeler+Internacional+S.A+%28Painsa%29%22)
- Papelera Istmeña - <https://papisa.com/>
- Precios de papel higiénico - [https://impresa.prensa.com/Precios-papel-higienico\\_0\\_1213378799.html](https://impresa.prensa.com/Precios-papel-higienico_0_1213378799.html)
- Riba Smith Supermercados - <https://www.ribasmith.com/index.php/departamentos/no-comestible/cuidado-personal/papeles/higienico.html?p=2>
- Distribuidores de papel higiénico - <https://utiliofficerover.com/higiene-y-limpieza/papel-higienico>
- DICARINA - <https://dicarina.com/marcas/sensacion/>
- Cuidado personal: Importación de papel higiénico crece 3% [https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Centroamerica\\_Compras\\_de\\_papel\\_higinico\\_crecen\\_3](https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Centroamerica_Compras_de_papel_higinico_crecen_3)
- Central América Data - [Cifras de importación de papel y cartón en Centroamérica](https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Cifras_de_importacin_de_papel_y_cartn_en_Centroamerica)  
[https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Cifras\\_de\\_importacin\\_de\\_papel\\_y\\_cartn\\_en\\_Centroamerica](https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Cifras_de_importacin_de_papel_y_cartn_en_Centroamerica)
- Wikipedia.org. - <https://es.wikipedia.org/>
- Plan Estratégico de Gobierno 2015-2019 “Un Solo País”
- Observatorio Económico de Panamá, Indicadores Económicos Generales
- Desarrollo de un plan estratégico de mercadeo para el lanzamiento de un producto de consumo masivo en los países de la región andina. Un caso práctico de la empresa Kimberly Clark. Costa y Gonzalez (2001).
- Información brindada por la empresa Kimberly Clark Panamá.