

**DISEÑO PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA LA EXPORTACION DE
ACCESORIOS A MIAMI**



**DIANA MARIA RESTREPO RODRIGUEZ
ZULLY JOHANNA ACEVEDO OLIVEROS**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA
2009**

**DISEÑO PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA LA EXPORTACION DE
ACCESORIOS A MIAMI**

**DIANA MARIA RESTREPO RODRIGUEZ
ZULLY JOHANNA ACEVEDO OLIVEROS**

Trabajo de monografía para optar el título de Especialista en Alta Gerencia

Director

ORLANDO ENRIQUE CONTRERAS PACHECO

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**

BUCARAMANGA

2009

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	1
1. DESCRIPCION DEL PLAN.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2 JUSTIFICACION.....	2
1.3 HIPOTESIS.....	3
1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	4
1.5 OBJETIVOS.....	4
1.5.1 Objetivo General.....	4
1.5.2 Objetivos Específicos.....	4
1.6 MARCO TEORICO.....	5
2. DESCRIPCION DEL PLAN DE MARKETING.....	8
2.1 FINALIDAD DEL PLAN DE MARKETING.....	9
2.2 ESTRUCTURA DEL PLAN DE MARKETING.....	10
2.2.1 Análisis de la situación.....	10
2.2.2. Análisis del Mercado Objetivo.....	11
2.2.3 Problemas y Oportunidades.....	11
2.2.4 Objetivos.....	12
2.2.5 Desarrollo de las Estrategias de Marketing.....	12
2.2.6 Desarrollo de las Tácticas de Marketing.....	13
2.2.7 Ejecución y Control.....	13
3. ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA.....	14
3.1 PRESENTACION DE LA COMPAÑÍA.....	14
3.1.1 Estructura de la Empresa.....	15
3.1.2 Misión.....	16
3.1.3 Visión.....	16
3.1.4 Descripción del Producto.....	16
4. ANALISIS DEL MERCADO GEOGRAFICO OBJETIVO.....	18
4.1 SITUACION ACTUAL DEL MERCADO.....	18
4.2 ACUERDOS COMERCIALES CON ESTADOS NIDOS.....	19

4.3 ANALISIS DEL ENTORNO DE MIAMI.....	22
4.3.1 Descripción del Estado de la Florida.....	23
4.3.1.1 Geografía y clima.....	24
4.3.2 Información económica y política.....	24
4.3.3 Comercio Exterior.....	25
5. ANALISIS DE PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES.....	27
5.1 FORTALEZAS.....	28
5.2 DEBILIDADES.....	28
5.3 OPORTUNIDADES.....	28
5.4 AMENAZAS.....	29
5.5. MATRIZ ESTRATEGICA.....	29
6. DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	30
6.1 ESTRATEGIA DE SEGMENTACION DEL MERCADO.....	30
6.2 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.....	30
6.2.1 Estrategias de producto.....	32
6.2.2 Estrategias de distribución.....	32
6.2.3 Estrategias de precio.....	32
6.2.4 Estrategias de comunicación.....	33
6.3 EJECUCION Y CONTROL.....	34
6.3.1 INDICADORES.....	34
6.3.2 MATRIZ DE EJECUCION, CONTROL Y PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACION DEL PLAN.....	36
CONCLUSIONES	38
RECOMENDACIONES.....	40
BIBLIOGRAFIA	

LISTA DE TABLAS

CUADRO 1. Pasos Básicos en la plantación del marketing.....	5
CUADRO 2. Organigrama.....	16
CUADRO 3. Exportaciones de Colombia a Estados Unidos Por programa.....	20
CUADRO 4. Principales Productos exportados bajo ATDEA.....	21
CUADRO 5. Principales destinos de las exportaciones via Florida.....	25
CUADRO 6. Principales Broker de la Florida.....	31
CUADRO 7. Plan de acción y presupuesto 2010.....	36

RESUMEN

TITULO: DISEÑO PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA LA EXPORTACION DE ACCESORIOS A MIAMI*

AUTORES: ZULLY JOHANA ACEVEDO OLIVEROS. __Ing. Financiera

DIANA MARIA RESTREPO RODRIGUEZ. __Ing. De Mercados **

PALABRAS CLAVES: Plan de Marketing, creatividad e innovación.

DESCRIPCIÓN

ZARO accesorios es una empresa familiar que se deriva de una persona natural, de régimen simplificado, dedicada a la elaboración de accesorios para dama creada en el año dos mil siete. Actualmente comercializa sus diseños en cinco ciudades del país. Gracias a la gran acogida de sus productos y precios competitivos, la compañía busca incursionar en mercados internacionales, con el fin de incrementar sus ventas para tener un mayor crecimiento y desarrollo.

Después de analizar diferentes ciudades con presencia de población Latina, se determinó que Miami, ubicada en el Sur de la Florida, es la ciudad más apropiada para iniciar la comercialización y distribución de estos accesorios, no solo por su influencia latina, sino por su posición geográfica y tránsito de turistas de diferentes partes del mundo.

Para garantizar el éxito de acceso a este mercado, es necesario el diseño y la elaboración de un plan estratégico de marketing, el cual contemplará un análisis sobre la situación actual de la compañía, sus mercados y competidores. Posteriormente se formularán las estrategias necesarias para la distribución, promoción y formulación de diferentes precios. Al finalizar este planteamiento, ZARO accesorios podrá contar con ciertos elementos que le posibilitarían decidir sobre la viabilidad del proyecto.

*Monografía de grado

** Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.- Especialización en Alta Gerencia.- Director: Orlando Contreras.

ABSTRACT

TITLE: MARKETING STRATEGY DESIGNING PLAN FOR ACCESORIES EXPORTATION TO MIAMI*

AUTHORS: ZULLY JOHANA ACEVEDO OLIVEROS.___Financial Engineering
DIANA MARIA RESTREPO RODRIGUEZ.___Marketing Engineering**

KEY WORDS: Marketing plan, creativity and innovation

DESCRIPTION

ZARO is a family factory that is represented by a natural person of ruled simplified character dedicated to the manufacturing of Lady accessories created in two thousand seven. Today, it makes bussiness with its designings in five different cities in the country. Thanks to the welcome of its products and competitive prices, the company is looking for a field projection in international markets, in order to increase its sales and have major growing and development.

After analizing a sample of different cities with Latin people presence, Miami was determined, located in the south of Florida State, as the most indicated city to run bussiness and distribution of these accesories, not only for its Latin influence but its geographic position and touristic corridor with different people coming from different parts of the world.

In order to guarantee a successful access to this market, it is important to implement a marketing strategy designing plan which will be supported by analysis data taking into account an up-dated company, markets and competitors situation.

Lately, necessary strategies will be implemented for the distribution, promotion and formulation prices. As soon as this questioning finishes, ZARO accesories can count on some elements that will make its mind up the project feasibility.

* Graduation paper.

** Physical Mechanical Faculty.___ Management and Industrial studies school.___ Top management specialization. Director.___OrlandoContreras.

INTRODUCCION

El avance exitoso de un negocio necesita de instinto empresarial y una buena capacidad organizacional. Sin energía empresarial y liderazgo, los negocios no suelen prosperar, en particular en el ambiente tan competitivo que tipifica a la mayoría de las empresas en la actualidad. Es por eso que es necesario la realización y aplicación de un Plan de marketing para cualquier producto, puesto que este es esencial para el éxito de todas las empresas y conduce a un uso eficiente de los recursos, al logro de productos valorados y reconocidos por los clientes y a la generación de los beneficios que los propietarios o accionistas esperan. Es por ello que en este documento se pretende estructurar el plan de marketing a implementar por la empresa a partir de Enero de 2010 para exportar a Miami, teniendo en cuenta que ZARO no cuenta con un plan estratégico que le ayude a saber en dónde está, para dónde va y a visualizar e incursionar en sus mercados objetivo a corto plazo.

Actualmente en ZARO se diseñan y elaboran todo tipo de accesorios en fantasía y plata, dirigidos especialmente a la mujer latina, que desea lucir de una manera fresca, moderna y elegante. Su creadora, Esperanza Rodríguez, inició esta actividad como un hobby, vendiendo a sus familiares y amigas más cercanas. Poco a poco y sin darse cuenta fueron creciendo sus clientes y a la vez sus pedidos, hasta lograr hoy día un reconocimiento en la plaza, lo cual ha llevado a comercializar sus productos de una manera informal y poco estructurada a ciudades como Bogotá, Cúcuta, Ocaña, San Gil, Barranca y a países como Francia y España.

En este trabajo se dejan plasmados algunos de los conocimientos adquiridos en la Especialización de Alta Gerencia y aportes del director, Ing. Orlando Contreras.

1. DESCRIPCION DEL PLAN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La principal necesidad de la empresa es diseñar un plan de Marketing que le permita tener mayor reconocimiento de marca e incursionar en mercados internacionales, iniciando en Estados Unidos, específicamente en el Sur de la Florida, de acuerdo al análisis realizado, debido a la gran influencia latina. Actualmente la empresa no cuenta con un plan de comercialización que le ayude a utilizar las herramientas adecuadas para asumir estos retos.

Es por esta razón que se ha considerado de gran importancia para el crecimiento de la empresa, diseñar el plan estratégico de marketing que le permita tener un horizonte claro, con estrategias definidas para el logro de los objetivos, reconocimiento y exportación de los diferentes accesorios a Miami, enfocados hacia el nuevo mercado objetivo de la empresa, que para este caso sería dirigido a la mujer latina.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Actualmente las empresas se enfrentan con muchos mercados y clientes alternativos, y con una amplia disposición de políticas alternativas y programas para satisfacer las necesidades del cliente. Estas empresas no pueden seguir a todos los posibles compradores y no pueden tomar todas las acciones posibles de marketing porque los recursos humanos y financieros suelen ser limitados y no permiten este tipo de extravagancias.

Para manejar los problemas relacionados con la implementación del plan de marketing, se debe tener un enfoque en la planeación. Conducir un análisis de la

situación y establecer objetivos antes de desarrollar estrategias y programas, acrecienta las oportunidades para elegir las mejores políticas de marketing. La planeación se enfoca en la pregunta esencial (“en qué negocio debemos estar?”) y la mezcla total de productos y líneas de productos.

El diseño de este plan estratégico de marketing para ZARO será pieza importante para los futuros planes de exportación de sus diseños al mercado norteamericano, ya que se realizará un análisis genérico tanto de las fortalezas y debilidades de la empresa, como de las oportunidades y amenazas del mercado. A su vez, diseñará diferentes tácticas de marketing que harán viable la exportación de los accesorios y aportará algunos indicadores de gestión que ayudarán a medir la efectividad del plan.

1.3 HIPOTESIS

El plan marketing le provee a la empresa una base sólida para penetrar el mercado que le interesa. Además, ayuda a que todos en el negocio entiendan y trabajen para alcanzar unas metas en común. El plan le permite anticipar la conducta del consumidor, de manera a poder responder a sus necesidades con antelación. Siendo así, ZARO debe enfocar todos sus esfuerzos en la consolidación de la empresa y registro de marca ante las entidades competentes para incursionar a otros mercados con una estructura organizacional definida, que entienda la razón de ser de la empresa y los objetivos a cumplir a corto, mediano y largo plazo.

1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

El desarrollo del plan contempla la realización de un análisis interno de la empresa, un análisis del entorno, la creación de estrategias para las diferentes variables de marketing y algunos indicadores claves de gestión que ayudarán a

medir la efectividad de las estrategias recomendadas. El plan tiene como objetivo formular estrategias de marketing para la exportación de accesorios a Miami, acordes con la estructura organizacional y financiera de ZARO.

Para acceder a la información del país objetivo, será necesario trabajar con información secundaria, como experiencias de otras empresas del sector, internet, revistas económicas, foros, entre otros, debido a lo limitada del presupuesto.

Es por esta razón que este trabajo no contempla la implementación de este plan estratégico de marketing, pero se espera que este inicie de acuerdo a partir de Enero de 2010, intenciones de la empresa, puesto que la gerencia de la empresa ya está gestionando el capital adicional para llevar a cabo dicho proyecto, de acuerdo al presupuesto requerido para su implementación.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General

Diseñar el plan estratégico de marketing para la empresa ZARO en el año 2009.

1.5.2 Objetivos Específicos

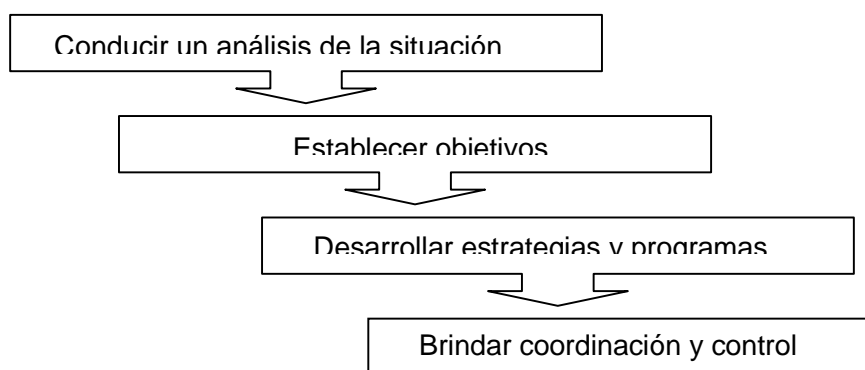
- ✓ Formular los elementos necesarios para posicionar la marca en el mercado interno y externo.
- ✓ Hacer un análisis interno (compañía) y externo (Miami), para identificar fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas.
- ✓ Diseñar tácticas y estrategias de marketing que permitan acceder de una manera acertada al mercado objetivo.

- ✓ Desarrollar indicadores de gestión que permitan medir la efectividad del plan de marketing cuando éste sea implementado.
- ✓ Realizar un presupuesto aproximado para la implementación del plan de marketing por parte de la gerencia de la empresa.

1.6 MARCO TEORICO

1.6.1 Planeación del marketing: Es importante entender la diferencia entre planeación y planeación del marketing, pues la primera, es simplemente, una forma sistemática para que una organización intente controlar su futuro. Un plan es un enunciado de qué es lo que la organización espera lograr, cómo hacerlo y cuándo hacerlo, en cuanto a la segunda, hace referencia al proceso sistemático para desarrollar y coordinar decisiones de marketing. En esencia, brinda el marco de referencia para implementar una orientación hacia el mercado, suministra el enfoque para la recopilación de información el formato para la difusión de la información y la estructura para desarrollar y coordinar las respuestas tácticas y estratégicas de la empresa.

Cuadro 1. Pasos básicos en la planeación del marketing



1.6.2 Marketing: Las actividades de marketing vieron la luz hace muchísimo

tiempo, antes incluso de que Adam Smith enunciara que el consumo es el único y final propósito de la producción.

A continuación se describe una breve reseña histórica de la evolución del marketing:

- **La etapa de producción:** durante la segunda mitad del siglo XIX, la Revolución Industrial alcanza su esplendor. La electricidad, el transporte por ferrocarril, la especialización del trabajo y la producción en masa provocaron que los productos pudieran fabricarse más eficazmente. Los productos llegan al mercado con demandas de consumidores en aumento
- **La etapa de hiperdemanda:** se inicia en 1920; la demanda creciente por productos subsiste y se incrementa. La empresa comprende que los productos son comprados por los consumidores porque los necesitan.
- **La etapa de hiperoferta:** a comienzos de la década de 1970 se reconoce que aunque se produzcan productos eficazmente o se los promocióne intensamente, los consumidores no necesariamente los comprarán.
- **La etapa del marketing:** Se comprende la necesidad de analizar los deseos de los consumidores y luego producir y no, simplemente, producir y tratar de modificar esas necesidades. Se entra de lleno en lo que se podría llamar monarquía del cliente.
- **El marketing del siglo XXI:** A finales de la década de los noventa la calidad total desde la perspectiva de su percepción por el cliente, se establece junto con la especialización, personalización y la atención al cliente como elementos clave para el éxito de la empresa. Es el marketing del futuro, presente ya hoy en muchos mercados.

Uno de los principales precursores del marketing en el mundo, es el economista y especialista en mercadeo estadounidense Philip Kotler, quien define el marketing

como:

“Es la técnica de administración empresarial que permite anticipar la estructura de la demanda del mercado elegido, para concebir, promocionar y distribuir los productos y/o servicios que la satisfagan y/o estimulen, maximizando al mismo tiempo las utilidades de la empresa”.

Esta acertada definición permite entender que el marketing se puede aplicar a cualquier tipo de empresa, sea de productos o servicios, asegurando en gran parte la satisfacción del cliente y rentabilidad para los accionistas.

Al final del libro se encuentran relacionadas las diferentes fuentes bibliográficas consultadas para el desarrollo de esta monografía.

2. DESCRIPCION DEL PLAN DE MARKETING

El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados. Éste no se puede considerar de forma aislada dentro de la compañía, sino totalmente coordinado y congruente con el plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al plan general de la empresa, ya que es la única manera de dar respuesta válida a las necesidades y temas planteados.

En marketing, como en cualquier otra actividad gerencial, toda acción que se ejecuta sin la debida planificación supone al menos un alto riesgo de fracaso o amplio desperdicio de recursos y esfuerzos. Si una acción no planificada tiene éxito, nos deberíamos preguntar qué hubiésemos conseguido de más al operar bajo un plan.

El plan de marketing proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez, informa con detalle de la situación y posicionamiento en la que una empresa se encuentra, marcando las etapas que se han de cubrir para su consecución. Tiene la ventaja añadida de que la recopilación y elaboración de datos necesarios para realizar este plan permite calcular cuánto se va a tardar en cubrir cada etapa, dando así una idea clara del tiempo que se debe emplear para ello, qué personal se debe destinar para alcanzar la consecución de los objetivos y de qué recursos económicos se deben disponer.

El plan de marketing es una herramienta que permite marcar el camino para llegar a un lugar concreto. Difícilmente se puede elaborar si no se sabe en dónde se

encuentra y a donde se quiere ir. Este es, por lo tanto, el punto de partida. Se puede hablar de dos tipos de planes de marketing: El Plan para un Nuevo Producto o Servicio y el Plan Anual. El primero hace referencia al producto o servicio a introducir en el mercado y que aún no está en él; o cuando con un producto particular, ya en producción, intentamos hacer un cambio de enfoque o posicionamiento en el mercado. El principal problema que surge con los productos nuevos, es la dificultad de recabar información. El Plan debe cubrir, en estos casos, toda la vida del proyecto, desde el inicio hasta el establecimiento en el mercado.

En cuanto al Plan de Marketing Anual, se aplica a productos ya situados en el mercado. La revisión anual permite descubrir nuevos problemas, oportunidades y amenazas que se pasan por alto en el devenir cotidiano de una empresa.

2.1 FINALIDAD DEL PLAN DE MARKETING

En los siguientes ítems se puede encontrar respuesta al interrogante acerca de cuál debe ser la finalidad de un Plan de marketing:

- Descripción del entorno de la empresa: Permite conocer el mercado, competidores, legislación vigente, condiciones económicas, situación tecnológica, demanda prevista, etc., así como los recursos disponibles para la empresa.
- Control de la Gestión: Prevé los posibles cambios y planifica los desvíos necesarios para superarlos, permitiendo encontrar nuevas vías que lleven a los objetivos deseados. Permite así, ver con claridad la diferencia entre lo planificado y lo que realmente está sucediendo.
- Alcance de los objetivos: La programación del proyecto es sumamente importante y, por ello, todos los implicados han de comprender cuáles son sus

responsabilidades y como encajan sus actividades en el conjunto de la estrategia.

Analizar los problemas y las oportunidades futuras: El análisis detallado de lo que se quiere hacer mostrará problemas en los que no se había pensado al principio. Esto permite buscar soluciones previas a la aparición de los problemas. Así mismo, permite descubrir oportunidades favorables que se hayan escapado en un análisis previo.

2.2 ESTRUCTURA DEL PLAN DE MARKETING

Un plan de Marketing ha de estar bien organizado y estructurado para que sea fácil encontrar lo que se busca y no se omita información relevante.

A continuación, se describirán las partes que conforman un Plan de Marketing:

2.2.1 Análisis de la situación. Suministra un conocimiento del entorno económico en el que se desenvuelve la empresa y la respuesta de los competidores. Permite, en una palabra, analizar objetivamente las circunstancias que pueden afectar el proyecto.

Este análisis se ha diferenciado en tres partes: las condiciones generales, las condiciones de la competencia y las condiciones de la propia empresa.

- Condiciones generales: Son las que afectan a todo el sistema económico o a todo el sector en el que la empresa está inmerso. Pueden ser tecnológicas, económicas, sociales, del entorno, políticas, legales, culturales, etc. También hay que incluir un análisis de la coyuntura económica, que tendrá que ser examinada brevemente. Las principales líneas de política económica a considerar son las

referidas al déficit público y control de la inflación, concertación social, presión fiscal y desgravación de inversiones, facilidades crediticias y fomento de las exportaciones.

- Condiciones de la competencia: Su importancia deriva del hecho de ser los únicos integrantes del entorno que van a actuar deliberadamente contra los intereses de la empresa. Se presenta con detalle a los principales posibles competidores, sus productos, sus debilidades, puntos fuertes, cuotas de mercado proveedores y estrategias y tácticas actuales y previsibles en el futuro.
- Condiciones de la propia empresa: Como para los competidores, describe los productos actuales, experiencia, know – how, relaciones con los proveedores y agentes financieros, para finalmente, agrupar toda esta información en una serie de puntos fuertes y débiles.

2.2.2 Análisis del Mercado Objetivo. Una vez considerado el entorno económico y los factores externos que en el futuro pueden afectar la marcha de la empresa, el paso siguiente consiste en analizar la situación y perspectivas del sector concreto en el que la empresa se ubicará. Esto se consigue definiendo, a su vez, al cliente del producto a colocar en el mercado, donde compra, con qué frecuencia y por qué, tanto para los consumidores finales, como para aquellos que utilizan el bien como intermedio para producir, a partir de él, otros bienes.

Es importante resaltar los motivos por los que el mercado objetivo seleccionado esta mejor dispuesto a comprar el producto que otros mercados.

Para definir el mercado objetivo, se utilizan criterios demográficos, geográficos, psicológicos, y estilo de vida.

2.2.3 Problemas y Oportunidades. Los planes de marketing frecuentemente señalan como aprovechar las oportunidades, pero en sí, no aportan soluciones convincentes de los problemas, o incluso no los analizan. Un Plan debe resaltar

los problemas y determinar la mejor forma de actuar ante ellos, ayudando de esta manera a poner en práctica el Plan.

2.2.4 Objetivos. Entendiendo que objetivos en el Plan de Marketing, son los que se proponen alcanzar con el. Deben ser precisos, es decir, que se debe saber si ello es posible o si no cuantitativamente. Deben tener un plazo de consecución, una fecha para saber si han sido alcanzados. Suele ser necesario, también, establecer varias metas intermedias, acompañadas por sus fechas correspondientes, para saber si se va por buen camino para la consecución de los objetivos principales en el plazo previsto. Además ese plazo ha de ser adecuado. Deben ser factibles, su consecución en el plazo previsto debe ser posible, pues en caso contrario se produce un abandono del proyecto por parte de los implicados, cuya consecuencia es que lo realizado sea menos que lo que en condiciones normales se hubiese conseguido. Deben constituir un reto para las personas que participen en el Plan, si son demasiado fáciles de alcanzar o rutinarios, los sujetos implicados perderán motivación y no se aprovechará bien el Talento Humano disponible.

Por esto, es fundamental dedicar el tiempo necesario para saber qué es exactamente lo que se quiere lograr, donde se pretende llegar cuando puede conseguirse, planteándolo de un forma a la vez, ambiciosa y razonable. Aquí, se debe también analizar la ventaja diferencial o competitiva que limita competencia directa dentro del sector, asegurando a la empresa, que dispone de ella, un margen de beneficios sobre los competidores a largo plazo si se es capaz de mantener esa ventaja.

2.2.5 Desarrollo de las Estrategias de Marketing. Trata las líneas maestras que hay que seguir para alcanzar los objetivos propuestos, incluyendo el análisis de las relaciones de los agentes contrarios: los competidores.

Una definición que aclara bastante el concepto de estrategia en un entorno empresarial es: "el modo en el que la empresa pretende ganar dinero a largo plazo", es decir, el conjunto de acciones que la empresa pone en práctica para asegurar una ventaja competitiva a largo plazo.

Se excluyen las políticas coyunturales como precios de promoción, reducción de precios, cambios en la forma de distribución de los productos. Se trata de algo a más alto nivel: en qué mercado hay que estar; si hay que seguir, por ejemplo, una política de liderazgo en costos o, por el contrario, si hay que emprender una política de diferenciación de producto, etc.

2.2.6 Desarrollo de las Tácticas de Marketing. Simple y llanamente, los métodos empleados para llevar a cabo las estrategias. Muestran el modo de ejecutar la estrategia definida en el punto anterior. Son descritas mediante el manejo de las variables de marketing, es decir, producto, precio, promoción y plaza.

2.2.7 Ejecución y Control. Hay que analizar todas las cifras relevantes del proyecto a través del tiempo, con objeto de facilitar la puesta en marcha, ejecución y control del proyecto. Es necesario crear indicadores que ayuden a medir la efectividad de las estrategias.

3. ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA

3.1 PRESENTACIÓN DE LA COMPAÑÍA

ZARO es una empresa familiar que se deriva de una persona natural, de régimen simplificado, en cabeza de Esperanza Rodríguez Moreno ubicada en Bucaramanga, capital del departamento de Santander, su actividad de diseño y comercialización inicia desde el año 2007. En el primer año se dedicó al diseño y elaboración de collares y posteriormente incluyó en su línea de accesorios pulsos, aretes y correas.



Teniendo en cuenta el incremento en ventas experimentado durante el último año la empresa ha querido aprovechar su experiencia y gran acogida de sus prendas para llevarlas a otros mercados. Actualmente la comercialización se hace a nivel nacional en ciudades como Barrancabermeja, San Gil, Bucaramanga, Cúcuta, Ocaña y Bogotá y ha tenido la oportunidad de experimentar de una manera informal en países como Francia y España. Su producción anual es aproximadamente de 1.100 accesorios entre collares, aretes, pulsos y correas, es decir, una fabricación promedio de 92 prendas al mes elaboradas totalmente a mano. En la actualidad, cuentan con distribuidores informales ubicados en las diferentes ciudades y una sola persona a cargo del ensamble de una uno de los diseños.

Con una visión a futuro pretende aprovechar la aceptación en el mercado de estos accesorios, que a pesar de tener un origen casero han sido ampliamente reconocidos en otros mercados latinos como República Dominicana, Panamá, Costa Rica, Nicaragua, México, Venezuela y países europeos, como Italia y

Francia para incursionar en nuevos mercados fuer a de Colombia y de esta manera mostrar sus productos y ampliar su mercado.

Algunos diseños:

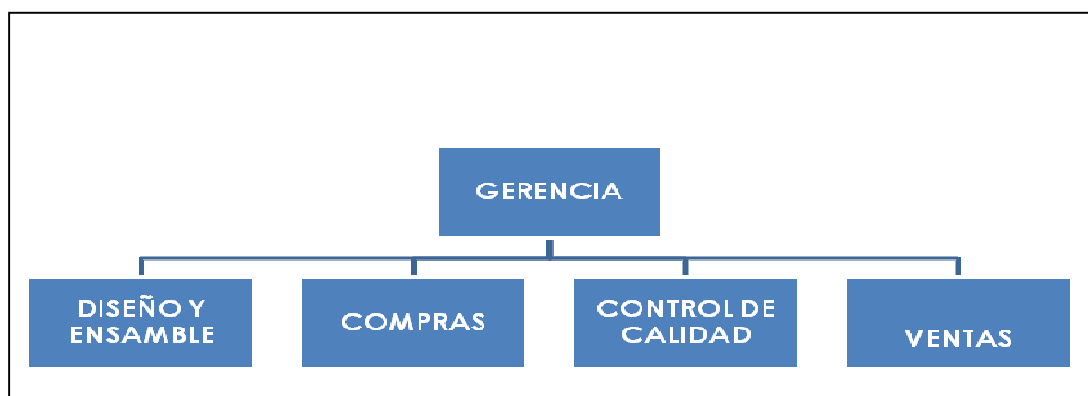


3.1.1 Estructura de la empresa.

Por tratarse de una empresa que empezó a estructurarse a partir de este año, ZARO cuenta con dos personas que se encargan del diseño, elaboración, y comercialización de los accesorios. En fechas especiales como se contratan de manera indirecta de dos a tres personas encargadas de hacer el ensamble de las piezas y tres más que se encargan de hacer la comercialización en las ciudades en donde la empresa distribuye. Actualmente no cuenta con un organigrama definido y estructurado, pero se proyecta que antes de iniciar operaciones a

Miami, quede estructurado de la siguiente manera:

Cuadro 2. Organigrama



3.1.2 Misión. En ZARO elaboramos accesorios exclusivos para la mujer de hoy, de una manera sencilla y elegante, imponiendo siempre una moda que permita mostrar las bondades del arte plasmado en cada una de sus prendas.

3.1.3 Visión. ZARO accesorios se proyecta al 2011 como una empresa con reconocimiento de marca comercial a nivel Nacional e Internacional, en donde las exportaciones representen el 40% de los ingresos totales de la empresa¹.

3.1.4 Descripción del producto²: La bisutería ha pasado a ocupar un papel muy importante dentro del mundo de los accesorios, papel que hasta hace algunos años venían ocupando los artículos de joyería.

Las causas de este cambio son varias. Por un lado, una considerable mejora en la calidad de los materiales y en los diseños de los artículos de bisutería, unido al hecho de que cuentan con un precio inferior a los artículos de joyería.

¹ Sugerida por las autoras de este trabajo

² www.oficinascomerciales.es

Por otro lado las pasarelas también han influido en este cambio. Las tendencias de los últimos años reflejan un papel protagonista de colgantes, collares, pendientes, brazaletes y anillos, pero sin importar tanto la calidad del material del que están hechos como su diseño.

Esto último unido a lo anterior ha propiciado al auge de artículos de bisutería, estos artículos son accesibles a cualquier tipo de consumidor, desde los más jóvenes que pueden encontrar artículos elaborados en plástico o madera y con unos precios reducidos, hasta los adultos que encuentran artículos realizados en materiales semipreciosos, con unos diseños novedosos y unos precios elevados, aunque siempre menores que los artículos de joyería.

Tanto las grandes firmas como las firmas independientes se han lanzado a la conquista de este mercado. Ambas buscan ofrecer al consumidor unos diseños a la última, en los que prima la originalidad y exclusividad.

En ZARO los accesorios están elaborados con cadenas de plata y aluminio, lazos de cuero o nailon, combinados con piedras de colores en vidrio, semipreciosas, mórano, perlas, dijes de fantasía, pasta, acero y aluminio, los cuales se mezclan entre sí para crear los exclusivos diseños que siempre tienen muy buena aceptación entre las mujeres.

De acuerdo a los elementos que se combinan en cada accesorio se define el precio del mismo, lo cual permite al cliente tener variedad y seleccionar la prenda que más se ajuste a su presupuesto.

4. ANALISIS DEL MERCADO GEOGRAFICO OBJETIVO

4.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO

NACIONAL³: La bisutería es trabajada prácticamente en gran parte del territorio colombiano. Durante los años setenta, con el "hippismo" y el turismo, comenzaron a llegar joyeros y se comenzó a hacer bisutería en la región de San Andrés y Providencia extendiéndose con el transcurrir del tiempo por todo el país. También cabe mencionar que algunos artesanos (nacionales y extranjeros) trabajan una artesanía muy pulida, elaborada con materias primas locales.

Los grupos artesanales de bisutería trabajan las técnicas básicas de la **joyería** especialmente elaborando piezas como: gargantillas y anillos, collares, aretes, broches utilizando como materia prima semillas, fibras naturales, plata, guaya, chaquiras plásticas, resina, entre otras. En los diseños se puede hacer de una pieza de bisutería una joya barata con características especiales y distintas.

La bisutería colombiana se está convirtiendo en un gran negocio exportador. Esa industria que produce objetos de adorno (aretes, collares, prendedores, pulseras, entre otros), hechos de materiales no preciosos, el cual tuvo una desaceleración debido a la crisis mundial, con ventas al exterior a Mayo de 2009 de 11,410 millones de dólares, lo que significó un decrecimiento de 29.5 por ciento con respecto a las exportaciones del sector en el mismo periodo de 2008 que llegaron a 16,187 millones de dólares.

FUERA DEL PAIS: En los diferentes países del continente americano existe gran cantidad de empresas dedicadas a la elaboración de accesorios para dama, las cuáles no han tenido gran reconocimiento de marca, por tratarse de empresas informales dedicadas a suplir las necesidades de una población específica.

³ www.proexport.com.co, www.presidencia.gov.co

Actualmente, estas empresas se han visto amenazadas por la fuerte competencia de países como India y China, lo cual ha generado una alta competencia en precio motivada por los bajos costes de producción en los nuevos países exportadores.

Hoy en día el mercado de la bisutería en China es un mercado en notable expansión. Se estima que para el 2010 el total de las ventas de bisutería ascenderán a más de 180.000 yuanes. Tanto desde el punto de vista de la producción como desde el de la demanda.

Sin embargo, este país es líder en competitividad por factores diferenciadores como precio, pero se caracteriza por la ausencia de diseño e innovación, por la copia y adaptación a modelos que proceden del extranjero, por la ausencia de alternativas, siguiendo patrones estándar con escasa adaptación a las tendencias de moda de cada temporada. Claramente, existe una necesidad de mejorar la tecnología y el diseño, así como una estructura de negocio competitiva al frente de las firmas chinas y una efectiva protección de los derechos de propiedad intelectual.

No obstante, este no resulta ser una amenaza para el desarrollo del proyecto, ya que el producto Chino carece de diseño y elaboración, por tratarse de piezas sueltas y por servir de materia prima para la elaboración de los accesorios hechos a mano que produce ZARO.

4.2 ACUERDOS COMERCIALES CON ESTADOS UNIDOS

El Andean Trade Preference Act, ATPA, o Ley de Preferencias Arancelarias Andinas, es el componente comercial del programa de la Guerra contra las Drogas que el Presidente George Bush expidió el 4 de diciembre de 1991. Estas preferencias se hicieron efectivas a partir de 1992 para Colombia y Bolivia y posteriormente en 1993 para Ecuador y Perú y conocidas como la Ley de

Preferencias Arancelarias Andinas -ATPA.

Una vez vencido su término de vigencia el 4 de diciembre de 2001, los gobiernos de los países andinos beneficiarios iniciaron una vigorosa campaña para lograr su prórroga y ampliación. De esta manera, el 6 de agosto de 2002, el Presidente Bush firmó la Ley Comercial, la cual incluye dentro del Título XXXI la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y de Erradicación de Drogas, ATPDEA, prorrogando y ampliando las preferencias del ATPA.

La nueva Ley ATPDEA, incluyó, además de los productos incluidos en el ATPA, productos como confecciones, petróleo y sus derivados, calzado y manufacturas de cuero entre otros. Las subpartidas arancelarias cubiertas es de 6.300 productos. Adicionalmente se encuentran las prendas de vestir (Aproximadamente 300 subpartidas).

Luego de continuas prorrogas a la vigencia de las preferencias (hasta el 31 de diciembre de 2008), el pasado 3 de octubre del 2008, los legisladores de ese país aprobaron la ampliación hasta por un (1) año más hasta el 31 de diciembre del 2009.

Cuadro 3. Exportaciones de de Colombia a Estados Unidos por Programa (US\$ miles)

Programa	2006	2007	2008	2009*
ATPDEA	3,864,207	3,662,986	6,527,779	667,791
ATPA	926,981	864,673	811,454	203,592
Aeronaves Civiles	74	431	444	315
SGP	181,626	236,416	235,815	40,667
Farmacéticos	11	3	0	0
Sin Programa	4,266,917	4,486,724	5,483,353	1,220,246
Total	9,239,815	9,251,233	13,058,845	2,132,610

En el 2008 las exportaciones acumuladas para los países beneficiarios del ATPDEA, según el USITC, alcanzaron los US\$ 17.242 millones, presentándose un aumento del 40.1% frente al año inmediatamente anterior (US\$ 12.306 millones). Colombia (US\$ 7.339 millones), Ecuador (US\$ 6.594 millones), Perú (US\$ 3.168 millones) y Bolivia (US\$ 139 millones) fueron en ese orden los que más exportaron a Estados Unidos en razón de este programa.

En el caso particular de Colombia, del total de las exportaciones realizadas a Estados Unidos en el 2008 (US\$ 13.058 millones), mediante los beneficios de ATPDEA se exportaron US\$ 7.339 millones, lo cual representó el 56.2% del total exportado y un aumento del 62.1% respecto del año inmediatamente anterior (US\$ 4.527 millones).

**Cuadro 4. Principales productos exportados bajo ATPDEA
US\$ Miles de Dólares**

Subpartida	Descripción	2008
2709000000	Aceites crudos de petróleo o de mineral bituminoso.	5,813,885
2710192200	Fueloils (fuel).	360,716
0603110000	Rosas frescas, cortadas para ramos o adornos.	239,622
0603199000	Las demás flores y capullos frescos, cortados para ramos o adornos	130,004
6203421000	Pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos (calzones) y shorts, de tejidos llamados «mezclilla o d	79,747
0603141000	Pompones frescos, cortados para ramos o adornos.	66,346
0603129000	Los demás claveles frescos, cortados para ramos o adornos.	61,301
3904010000	Policloruro de vinilo, sin mezclar con otras sustancias, obtenido por polimerización en emulsión.	34,237
6115950000	Calcetines y artículos similares de punto, de algodón.	23,311
7610100000	Puertas, ventanas y sus marcos, bastidores y umbrales, de aluminio.	18,435
6203310000	Trajes (ambos o temos), conjuntos, chaquetas (sacos), pantalones largos, pantalones con peto, pantalones corto	17,504
4202210000	Bolsos de mano, incluso con bandolera o sin asas, con la superficie exterior de cuero natural, de cuero regenera	17,458
6908900000	Las demás baldosas y losas, de cerámica para pavimentación o revestimiento, barnizadas o esmaltadas.	17,121
6203410000	Pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos (calzones) y "shorts" de lana o de pelo fino, para hom	17,026
3921120000	Las demás placas, hojas, películas, bandas y láminas de polímeros de cloruro de vinilo.	14,898
	SUBTOTAL	6,911,550
	OTROS	427,682
	TOTAL	7,339,233

De esta manera, más de 6,300 productos entran al mercado de los Estados Unidos sin pagar aranceles y a través de normas de origen menos restrictivas que

las que se aplican al Sistema General de Preferencias Arancelarias (SGP) y varios acuerdos comerciales suscritos por Estados Unidos. Entre los principales productos cobijados por estas preferencias desde 1991 se encuentran las flores, los pigmentos, las cerámicas, algunos confites, etc. A partir de octubre 31 de 2002, otros productos como confecciones, petróleos y sus derivados, calzado y manufacturas de cuero, atún, entre otros también se incluyen en las preferencias.

4.3 ANALISIS DEL ENTORNO DE MIAMI

El valor del comercio internacional de bisutería en Estados Unidos (primer importador mundial) se ha duplicado en los últimos cinco años, lo que hace pensar que representa una importante oportunidad de negocio para las empresas Colombianas. Desde 2003, la tendencia ha sido claramente positiva, hasta alcanzar la cifra de 1.417 millones de dólares en 2007. Contrariamente al sector de joyería en general, que se ha visto afectado negativamente en este último año debido a la recesión de la economía estadounidense, las importaciones de bisutería han seguido aumentando. El menor nivel de precios de este sector se perfila como una de las principales razones de este hecho.

Marcas con personalidad y diseños muy marcados a mayor precio se destacan en este país: La cadena de tiendas de ropa Banana Republic es un buen ejemplo, ya que ha tomado la decisión de promocionar accesorios concretos de fuertes diseños a la última moda incrementando los precios sustancialmente. Por otra parte, muchos diseñadores lanzaron sus líneas de bisutería durante 2007, entre ellos D & G, Just Cavalli, Miss Sixty, ABS de Allen Schwartz, Nicole Miller, Jessica Simpson y Fossil.

Gracias a la información recolectada por la empresa y a conversaciones sostenidas con personas residentes en este país, la selección del mercado de Miami entre las

demás ciudades norteamericanas, se debe principalmente por ser una zona tropical con altas tasas de turismo y gran aceptación de los productos colombianos.

4.3.1 Descripción del estado de la Florida. El estado de La Florida, el cuarto estado más grande de EE.UU., está constituido por una gran península que se extiende por el extremo sureste de EE.UU. Tiene una superficie de 170.313 Km², limita al norte con Alabama y Georgia, al este con el océano Atlántico, al sur con el estrecho de La Florida y al oeste con el golfo de México y Alabama.

En el año 2001, la población del estado de La Florida era de 16.396.515 habitantes, el 5,7% de la población de EE.UU. Un 28,7% de la población tiene menos de 18 años, y el 17,6% tiene más de 65 años.

Prácticamente la población está dividida mitad y mitad entre hombres y mujeres (el 51,2% son mujeres). La mayoría de la población es de raza blanca (78%), el 14,6% son negros o Afro-americanos, el 1,7% son asiáticos y los representantes de otras razas constituyen el 5,5%. Las personas de origen latino o hispánico son el 16,8% de la población de La Florida.

Las ciudades más grandes de La Florida son: Jacksonville, Miami, Tampa, Saint Petersburg, Hialeah y Orlando.

Miami es un puerto marítimo y una de las ciudades más importantes del estado, tiene un clima subtropical, numerosos hoteles, playas y abundantes instalaciones para deportes y ocio. Sus conexiones con América Latina tienen una importancia vital, y su función como puerta de entrada se refuerza por el hecho que su aeropuerto es el primero del mundo en tráfico aéreo. Sin embargo, el turismo sigue siendo la principal actividad económica de la ciudad, una de las zonas turísticas más famosas a nivel mundial. Otras actividades económicas son la transformación de cítricos y verduras que se cultivan en la zona, la construcción,

pesca, transformación y transporte de equipamientos eléctricos, la fabricación de productos biomédicos, confección de ropa y materiales de imprenta. La ciudad es un importante centro financiero y comercial.

4.3.1.1 Geografía y clima. Las colinas – formas propias de relieve calizo que consisten en cavidades circulares -, son características del paisaje de La Florida. El estado posee una serie de colinas que se extienden hacia el sur de la península, ciénagas y pantanos en las regiones llanas, y el pantano del Gran Ciprés y la región de los Everglades al sur del estado. Islas, arrecifes de coral y cordones litorales arenosos ocupan prácticamente toda la costa atlántica. La parte meridional del estado está formado por un conjunto de pequeñas islas de coral y piedra caliza: los cayos de la Florida, que se extienden hasta las Dry Tortugas, pasando por los cayos Marquesas.

Florida posee varios cientos de lagos de considerable tamaño, uno de los cuales, el Okeechobee, al Sur, es el tercer lago de agua dulce más grande del país.

En casi toda la Florida el clima es subtropical húmedo, con largos y calurosos veranos, y breves y cálidos inviernos. Algunas zonas del estado corren el riesgo de sufrir los efectos de los huracanes que atraviesan el océano Atlántico en verano y otoño.

4.3.2 Información económica. La Florida es el quinto estado de EE.UU. con mayor PIB, después de California, New York, Texas e Illinois. En 1999, el PIB del estado de La Florida fue de US\$442.895 millones (con un crecimiento de 4,6% con respecto al año anterior), equivalente al 4,8% del PIB total de EE.UU. El ingreso per-cápita de la Florida en el año 1999 fue de US\$27.815 anuales (US\$ de 1996), esto es, US\$4.577 menos que el nacional (US\$32.392).

La industria turística es la más grande del estado (la industria de servicios, entre la que se encuentra el turismo, aportó a la Florida en 1999 US\$108.007 millones, el

24% del PIB del estado). No es fácil medir todos los negocios que son influenciados de alguna forma por la industria del turismo en la Florida: Desde restaurantes hasta la industria de la construcción.

En parte, el éxito de la Florida como destino turístico se ha debido a su clima (en verano se alcanzan más de 35°C) y geografía. Pero además la Florida tiene un carácter diverso que incluye mucho más que playas y palmeras. Para empezar, tiene sitios históricos, bosques, colecciones de finas obras de arte, deportes Profesionales y atracciones, que van desde los grandes parques temáticos hasta zoológicos y museos.

4.3.3 Comercio exterior. El estado de la Florida realizó exportaciones por US\$34.529 millones en el Año 2001, por lo que se obtuvo un crecimiento de 0,53% con relación a 1999 (pasaron de US\$ 34.155 millones en 1999 a US\$ 34.529 millones en 2001). Los principales destinos de las exportaciones de la Florida en el año 2001 fueron Brasil (19,43%), Venezuela (8,72%) y República Dominicana (7,4%).

Cuadro 5. Principales destinos de las exportaciones vía florida

	País de Destino	1999 (US\$ Miles)	2000 (US\$ Miles)	2001 (US\$ Miles)	Variación 1999/2001 (%)
1	Brasil	5.839,9	6.951,1	6.708,5	6,79%
2	Venezuela	2.605,7	2.673,8	3.009,7	7,65%
3	República Dominicana	2.248,2	2.489,3	2.555,2	6,48%
4	Colombia	1.813,9	1.780,6	1.819,9	0,17%
5	Costa Rica	1.503,9	1.652,6	1.578,5	2,36%
6	Honduras	1.463,0	1.652,0	1.544,9	2,63%
7	Argentina	1.996,2	1.948,0	1.456,6	-13,68%
8	Reino Unido	768,6	978,9	1.256,4	27,91%
9	Chile	1.036,7	1.198,4	1.185,1	6,64%
10	El Salvador	927,8	1.049,6	969,0	2,08%
	Otros	13.952,0	13.476,6	12.446,1	-5,49%
	Total	34.155,9	35.850,9	34.529,9	0,53%

Fuente: Departamento de Comercio de EE.UU.

Como se observa en la tabla anterior, los países de Latinoamérica juegan un papel importante como destino de las exportaciones del estado de La Florida, aunque es un país europeo – Reino Unido – el mercado que más ha crecido entre 1999 y 2001 (el valor de las exportaciones hacia ese país durante el período creció 27,9%). Durante el mismo periodo, Brasil, Venezuela y República Dominicana se han mantenido como principales destinos de las exportaciones de La Florida, aunque la participación de Brasil a crecido levemente (pasó de tener una participación en el año 2000 de 19,39% a 19,43% en 2001). Se debe tener en cuenta que de los cinco países de América del sur que se encuentran entre los diez destinos más importantes de las exportaciones de La Florida, solo las exportaciones hacia Argentina han presentado un comportamiento negativo. Gracias al tratado de ATPDEA este tipo producto se encuentra exento de aranceles, siempre y cuando sea presentado el certificado de origen colombiano.

5. ANALISIS DE PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES

Con base en la información recolectada de empresas de accesorios que actualmente exportan, datos suministrados por funcionarios de Proexport y de la empresa, charlas con personas residentes en los mercados objetivos e información secundaria recolectada de Internet, se pudo realizar el siguiente mapa de competitividad de ZARO, el cual permitirá más adelante realizar una formulación estratégica.

Las empresas que elaboran estos accesorios a las cuales se recurrió para recolectar información son las siguientes:

- ✓ **TATIAGO accesorios y Marroquinería⁴**: Empresa santandereana con participación en los mercados de la moda de tres continentes, está dedicada a la elaboración de prendas de bisutería, marroquinería y pequeña marroquinería que cobran vida al ser transformadas en arte por las manos creativas del santandereano. En la actualidad su catálogo de accesorios se exhibe y comercializa en un 70% del territorio nacional, al igual que en países como México, Ecuador, Venezuela, Francia, Estados Unidos, Panamá, Italia, Costa Rica y Canadá.

- ✓ **MI TIERRA ARTESANAL⁵**: Es una empresa Bumanguesa, productora y comercializadora internacional de productos colombianos, especializada en el sector de las artesanías y manualidades, su principal objetivo es llegar a mercados internacionales con productos propios y comercializados. Actualmente distribuye sus productos a cualquier país del mundo a través de

⁴ www.tatiago.com

⁵ <http://mitierraartesanal.com>

proveedores especializados en mensajería como FEDEX Y DHL a nivel internacional y ADPOSTAL a nivel nacional.

5.1 FORTALEZAS

- ✓ Diseños modernos basados en las últimas tendencias.
- ✓ Precios de venta asequibles al cliente y por debajo de la competencia.
- ✓ Flexibilidad con los clientes para que modifiquen los accesorios según sus necesidades.

5.2 DEBILIDADES

- ✓ No existe Reconocimiento de marca.
- ✓ La empresa no tiene experiencia exportadora.
- ✓ La actual Infraestructura no permite atender volúmenes representativos de pedidos.
- ✓ Actualmente no cuenta con proveedores directos de insumos.
- ✓ Carencia de fuerza de ventas para aumentar la participación a nivel nacional.

5.3 OPORTUNIDADES

- Reconocimiento de los accesorios como un complemento al vestuario de la mujer Latina.
- El ciclo del producto se encuentra en una etapa de crecimiento debido a la alta aceptación en las tendencias de la moda y bajos costos en comparación a las joyas elaboradas en materiales preciosos.
- Acuerdos bilaterales con Estados Unidos que ayudan a disminuir los costos del producto.
- Las ferias de bisuterías en el país objetivo.
- Asesoría de Proexport de acuerdo con el Plan de Desarrollo Exportador, que pone a disposición del pequeño y mediano empresario colombiano, un innovador programa de desarrollo denominado EXPOPYME, el cual otorga a

las PYMES un apoyo integral y dirigido para posicionar exitosamente sus productos en los mercados extranjeros.

- Alto nivel de turismo en el mercado objetivo.

5.4 AMENAZAS

- Competidores con experiencia y reconocimiento en Miami.
- Acuerdos comerciales con otros países vecinos que disminuyen el precio del producto.
- Competencia ejercida por países asiáticos, que cuentan con costos de producción muchos más bajos.

5.5 MATRIZ ESTRATEGICA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<p>Por tratarse de un producto de fácil aceptación en el mercado objetivo, por ser un atractivo turístico, alto poder adquisitivo, acuerdos comerciales con Estados Unidos y por encontrarse el sector de bisutería en una etapa de crecimiento gracias a los bajos precios con respecto a al sector joyero ZARO logrará más fácilmente introducir al target sus exclusivos y variados diseños de óptima calidad.</p> <p>Estrategia: Competir con diseños exclusivos.</p>	<p>ZARO podrá tener la asesoría permanente en el tema exportador, acceso a nuevos mercados y apoyo para participar activamente en ferias para darse a conocer el sector.</p> <p>Estrategia: Participar en la las ferias apoyadas por las diferentes entidades del país, como la Cámara de Comercio y Proexport.</p>
AMENAZAS	<p>Para lograr una mayor penetración en el mercado y atacar a la competencia, ZARO mantendrá la estrategia de precios bajos, como factor diferenciador.</p> <p>Estrategia: Competir con bajo precio, sin dejar a un lado la calidad e innovación en sus prendas.</p>	<p>Actualmente ZARO no cuenta con suficiente capital para hacer una campaña agresiva de posicionamiento de marca en los diferentes medios.</p> <p>Estrategia: Posicionarse en el mercado electrónico.</p>

6. DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING

6.1 ESTRATÉGIA DE SEGMENTACION DEL MERCADO

ZARO va a dirigir sus accesorios al público femenino de mujeres latinas. El target objetivo hace parte de la clase media alta de la sociedad, es decir, estratos 4,5 y 6, que buscan en su forma de vestir expresar comodidad, distinción y elegancia, llamando su atención los diseños exclusivos a bajo precio.

Vale la pena resaltar que la mujer actual ya no invierte grandes sumas de dinero en joyas ostentosas y de gran valor, por diferentes factores, entre los cuales se destaca la inseguridad en que se vive actualmente y dependiendo del poder adquisitivo, se limita el tener una joya para cada vestido. En cambio con los accesorios si es posible lucir uno diferente para cada ocasión, acompañando a la mujer en cada uno de los roles que debe asumir.

6.2 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Hacer contacto en el mercado objetivo con una firma especializada de Brokering, que es una firma especializada que actúa como intermediario entre un comprador y un vendedor, usualmente cobrando una comisión. El oficio de agente normalmente requiere de una licencia para ejercer. Puede ser de seguros, energía, bienes raíces, aduanas, financiero, de cambio o de bolsa. Además se encarga de asesorar y aconsejar sobre temas financieros, aduanales o relacionados con el negocio.

El broker, actúa como "agente", es decir, no toma ninguna posición propia ni siquiera con carácter temporal, sino que se limita a casar dos posiciones contrarias (compra-venta) al precio que resulte satisfactorio para ambas partes"

A continuación se relacionan algunas de las posibles firmas de Broker ubicadas en el Estado de la Florida y que pueden servir como posibles intermediarias para la comercialización de accesorios ZARO:

Cuadro 6. Principales broker de la Florida.



Para que ZARO aumente sus ventas es necesario que incremente su capacidad de producción pero a través de subcontratación de trabajo (por tareas), con el fin de no incrementar los costos prestacionales de la compañía, tener mayor flexibilidad de producción, bajos costos fijos y basar los costos de producción principalmente en costos variables. Adicionalmente es necesario que el jefe de ventas en compañía de la gerencia realice por lo menos un desplazamiento al país objetivo para obtener mayor información del mercado.

Otra estrategia podría ser el aprovechamiento del rol que cumple Proexport y la Cámara de Comercio para poder incursionar en dicho mercado y realizar el plan exportador.

6.2.1 Estrategias de producto.

- Variedad en los diseños y catalogo de colecciones.
- Realizar tres colecciones anuales: Febrero, Junio y Octubre.
- Es necesario establecer la marca del producto, ya que actualmente se comercializa sin marquilla, ni empaque distintivo. Para lograrlo, con autorización de la empresa se contrató a la agencia de publicidad GENOMA, quién se encargará de hacer el registro de la marca y diseño del manual de identidad visual (logotipo, logo símbolo, slogan), así como también el diseño del empaque y embalaje. Estos costos son asumidos por la empresa.

6.2.2 Estrategias de distribución.

- Participar en las ferias nacionales e internacionales de accesorios para contactar posibles clientes, dar a conocer la empresa y estar a la vanguardia.
- No se considera viable abrir un almacén propio con los accesorios puesto que aún no hay un reconocimiento del mismo, incrementaría considerablemente los costos fijos e implicaría desplazamiento permanente al país objetivo.

6.2.3 Estrategias de precio.

- El factor diferenciador que ZARO utilizará en sus accesorios será los precios bajos, los cuales le darán a rápida penetración en el mercado los cuales pueden oscilar entre \$15.000 y \$60.000 por pieza dependiendo del modelo.

- Reevaluar los proveedores actuales de bisutería. Es importante contactar directamente los fabricantes o distribuidores mayoristas con el fin de obtener mejores precios y descuentos.
- Para establecer el precio de los accesorios es necesario realizar una exploración de los precios con los que se comercializan en el país objetivo, lo cual se recomienda apoyarse en la asesoría de un broker.
- Es importante establecer el punto de equilibrio, es decir, los ingresos mínimos a recibir para sostener la empresa, con el fin de determinar las unidades a vender durante el periodo y el precio mínimo posible de venta.
- Analizar con Proexport los acuerdos comerciales con el país objetivo, con el fin de disminuir los costos de exportación.
- Establecer un mínimo de pedido con el fin de negociar precios con los proveedores y de esta manera poder disminuir los costos de producción, lo cual ayudará a tener precios más competitivos.

6.2.4 Estrategias de comunicación

- Con la ayuda de expertos, diseñar una página web, de fácil acceso, que se encuentre en los principales buscadores de Internet y que cuente con diferentes medios para comunicar, con la inclusión adecuada de meta-keywords (en inglés y en español), y a través de correos de animación con una táctica de mailing adecuadamente diseccionada (se debe adquirir la base de datos precisa), en donde el cliente pueda acceder a la página web y se entere de los diferentes modelos y colecciones de acuerdo a la temporada del año.
- Crear una comunidad fuerte en Facebook y Twitter con el fin de crear una red fuerte y fiel de clientes actuales y potenciales que puedan estar al día con los diseños más recientes, puedan hacer comentarios de los mismos, encuentren tips de cómo combinar los accesorios, como lucir en diferentes ocasiones y tengan un espacio para hacer comentarios y sugerencias.

- Crear un catálogo impreso de cada colección, adicional al virtual para entregar a cada uno de los distribuidores en donde se puedan observar los diferentes modelos, materiales y colores de los accesorios.

6.3 EJECUCION Y CONTROL

6.3.1 INDICADORES

Para poder medir la efectividad del plan es necesario implementar indicadores de gestión que ayuden a reflejar los diferentes resultados obtenidos. Se debe establecer una meta anual de cumplimiento para cada uno.

Algunos de ellos pueden ser:

- **Ingresos de exportaciones:** Se determina por el Valor facturado por el país Vs la meta esperada de facturación. Su unidad de medida será en dólares y pesos. Los datos serán obtenidos de los reportes de ventas mensuales. Este indicador reflejará los ingresos generados y estará a cargo del departamento de ventas, el cual realizará mensualmente su revisión.
- **Efectividad de Visitas:** Esta dado por el Número de clientes que realizaron compra en el país Vs. Número de clientes contactados. Su unidad de medida será en porcentaje y los datos serán obtenidos de los reportes de ventas y visitas realizadas, los cuales pueden ser analizados con una periodicidad de tres meses, ya que no siempre en el mes que se realiza la visita o el contacto se gestiona la venta. El responsable de este indicador debe ser el departamento de ventas.
- **Clientes claves de la compañía:** Este indicador busca determinar la participación de ventas por cada cliente, lo cual ayuda a identificar a los clientes claves a quienes se deben direccionar las estrategias de fidelización que posteriormente debe implementar la empresa. Está conformado por las ventas por cliente Vs la Facturación total. Su unidad de medida es en porcentaje y su

revisión deberá ser mensual. Su responsable es el departamento de ventas quien igualmente suministrará la información requerida.

- **Participación de los gastos de ventas:** Los datos requeridos son los Gastos de ventas Vs el presupuesto total de gastos. Su unidad de medida será en porcentaje, el cual reflejará la participación (su influencia o peso) de los gastos referentes a gestión de ventas con respecto a los gastos totales de la empresa. Su periodicidad de revisión puede ser mensual y a cargo del departamento de ventas.
- **Ejecución de la rentabilidad:** Rentabilidad operativa Vs meta de rentabilidad. Este indicador puede estar a cargo de la Gerencia y los datos son obtenidos de acuerdo a los reportes contables. Su unidad de medida es un porcentaje que indica su valor de ejecución con respecto a la meta propuesta. Su periodicidad de revisión debe ser mensual. Su análisis permite tomar medidas respecto a los costos, precios y volúmenes de ventas.
- **Tiempos de despachos:** Busca conocer el número de días que se demora en despachar una orden de pedido desde su fecha de llegada a la empresa. Ayuda a establecer tiempos mínimos y máximos de despachos y permite convertir este factor en fortaleza para la compañía. Su unidad de medida es en días y su responsable puede ser el área de producción. Su periodicidad debe ser mensual con el fin de tomar medidas correctivas a tiempo.
- **Variación de costos:** Este indicador permite realizar una revisión del comportamiento que tienen los costos de producción Vs la meta que se establecerá para el periodo a evaluar, el cual será dado en porcentaje. Adicionalmente ayudará a tomar decisiones respecto al precio establecido de venta. Su responsable será el departamento de compras y su periodicidad de revisión deberá ser mensual.
- **Estadísticas de ventas por colección:** Este reporte permite identificar cuáles fueron las colecciones de mayor aceptación, con el fin de poder incluirlas en colecciones posteriores o hacer unas muy similares. El responsable de

alimentar este reporte puede ser el departamento de ventas, el cual puede presentarse de manera semestral. Su unidad de medida es Unidades.

6.3.2 MATRIZ DE EJECUCION, CONTROL Y PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACION DEL PLAN.

A continuación se detalla el plan de acción y presupuesto a seguir para la consolidación de la empresa, con el fin de dar inicio a la implementación del plan de marketing.

Cuadro 7. Plan de acción y presupuesto 2010.

PLAN DE ACCION Y PRESUPUESTO 2010						
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
1	Establecer la marca y logo-simbolo del producto	Enero 2010	Propietarios	Agencia de Publicidad	\$1.000.000	No Aplica
2	Registro de marca ante la entidad competente	Enero 2010	Propietarios	Abogado	\$1.500.000	No Aplica
3	Definir Proveedores de bisueteria y plata	Febrero 2010	Compras	Proveedores	\$500.000	Variación de costos de producción
4	Diseño de accesorios con materiales de bajo precio y buena calidad para mantener como factor diferenciador precios bajos	Febrero 2010	Compras	Diseñadora	Negociación con los proveedores	Volumen de ventas
5	Realizar tres colecciones año	Febrero, Junio, Octubre	Diseñadora	empleados y agencia de publicidad	\$ 4.000.000 por colección	Estadísticas de venta por colección
6	Inscripción en el "plan mujeres emprendedoras" apoyado por la Camara de Comercio de Bucaramanga	Febrero 2010	Gerencia	Camara de Comercio	Inscripción gratuita	No Aplica
7	Investigación	Febrero 2010	Gerencia y	Otros	\$1.000.000	No Aplica

	detallada precios de la competencia en el mercado objetivo		ventas	competidores del sector		
8	Analizar acuerdos comerciales con el país objetivo, con el fin de disminuir los costos de exportación	Marzo 2010	Ventas	Gerencia	No incurre en gastos	No Aplica
9	Crear página web de consulta y ubicarla en los principales buscadores de Internet	Marzo 2010	Gerencia	Agencia de Publicidad	\$1.500.000	Registro número de personas que visitan la página
10	Elaborar catalogo impreso y digital de acceso en la página web de la empresa	Marzo 2010	Gerencia y ventas	Agencia de Publicidad	\$800.000 catalogos por colección	ventas
11	Participar en las principales ferias de moda que apoya la camara de comercio	Junio 2010	Gerencia	Ventas	\$3.000.000 por feria	Aumento de clientes

CONCLUSIONES

Para el éxito de cualquier empresa es necesario el diseño de un plan de marketing porque refleja el propósito esencial del negocio y orienta el desarrollo y crecimiento del mismo.

Se debe tener en cuenta que una empresa orientada hacia el mercado es la que toma su guía desde el mercado, no necesariamente desde el departamento de marketing. Este enfoque ayuda a las empresas a entender a sus clientes y competidores, determinan cuáles clientes y necesidades se ajustan mejor con las capacidades y las metas de rentabilidad, desarrollando respuestas ante el mercado de una forma muy coordinada y con una perspectiva a largo plazo. (Es un buen aporte teórico, pero conclusión de su trabajo?)

En ZARO, se procura que el trabajo del día a día refleje una orientación hacia el mercado, lo cual le permite enfocar sus esfuerzos hacia los resultados, con el fin de mantener un producto creativo y diferenciado que se ajusta a las necesidades de su cliente basados en las últimas tendencias de la moda, conservando siempre la exclusividad que los caracteriza.

Con este proyecto se puede concluir que las empresas que se están creando como lo es el caso de ZARO y quieren ampliar su base de clientes, cuentan con el apoyo de diferentes Instituciones del país, como la Cámara de Comercio, Gobierno, Entidades financieras, Incubadoras de empresas, entre otras, para acceder a nuevos mercados, recibir asesorías, incentivos y estar al día con los cambios o tendencias del sector

Gracias al desarrollo de este proyecto, se puede ver, en principio y desde el punto de vista mercado, la viabilidad del ingreso de ZARO al mercado del Sur de la Florida, a través de la asesoría de una firma especializada de bróker, como lo es

el caso de MIAMI BROKER, reconocido en esta ciudad por su gran experiencia, dando a ZARO la tranquilidad de iniciar con éxito su proyecto exportador.

RECOMENDACIONES

- ✓ Participar en capacitaciones y programas que buscan incentivar la creación de nuevas empresas, las cuales ofrecen acompañamiento hasta consolidar la empresa en su plan exportador, puesto que Miami cumple con todos los requisitos para comercializar los accesorios, de acuerdo al análisis realizado en el presente trabajo.
- ✓ Hacer registro de la marca, para que no se presenten problemas a futuro con otros competidores e iniciar la campaña para posicionamiento de la misma, lo cual se recomienda que en la primera etapa sea a través de internet, en los principales buscadores.
- ✓ Concretar con la agencia de publicidad el diseño del logo, slogan y empaquetamiento del producto para poder iniciar el proceso exportador.
- ✓ ZARO debería realizar un estudio exploratorio para incursionar en el mercado masculino de accesorios en bisutería ecológica, como semillas, coco, tagua, bambú, caña flecha, que son muy apetecidos en este mercado. (También es recomendación)
- ✓ Este proyecto estará bajo la responsabilidad de Diana Maria Restrepo y se tiene proyectado su desarrollo en el año 2010.

BIBLIOGRAFIA

ASSAEL, H. (1999). Comportamiento del Consumidor. Thomson Editores. México. P.No. 6. P 6-10

FERNANDEZ NOGALES, A. (2004). Investigación y Técnicas de Mercadeo. Esic Editorial. Madrid (España).

GUILLTINAN, J., GORDON, P. y MADDEN, T. (1998). Gerencia de Marketing, Estrategias y Programas. McGraw-Hill. Santafé de Bogotá. P.No. 6. C 1- 3.

HOFFMAN, K. y BATESON, J. (2002). Fundamentos de Marketing de Servicios. Conceptos, estrategias y casos. Thomson Editores. México. P. No.2 P 286 – 289.

KOTLER, P. (1998). Fundamentos de Mercadotecnia. Prentice-Hall. México.

MUNIZ, R. (2008). Libro Marketing en el siglo XXI. Centro de estudios financieros. Madrid (España).

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. 2006. Manual de exportación de joyería y bisutería. P. 1-4

www.50states.com

www.ciberconta.unizar.es/docencia/marketing/

www.bls.gov

www.mincomex.gov.co - Plan Exportador Florida.

www.proexport.com